



Shakespeare összes rövidítve, avagy nemzetközi és hazai trendek a közigazgatási munkahelyi tanulás és fejlesztés világából

The Complete Works of William Shakespeare (Abridged), or International and National Trends in Workplace Learning in Public Administration

Kajtar Edit

Dr., PhD, habilitált egyetemi docens
Nemzeti Közszerológati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
kajtar.edit@uni-nke.hu



Magasvári Adrienn

Dr., PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszerológati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
magasvari.adrienn@uni-nke.hu



Absztrakt

Cél: A 2024-es nemzetközi European Public Administration Network (EU-PAN) kutatás tanulás-fejlesztéssel kapcsolatos eredményeinek összegzése és továbbgondolása. A szerzők bemutatják a Z generáció tagjainak tanulási, képződési sajátosságait, igényeit. Feltárják, hogy milyen eszközökkel biztosítják az egyes országok a kormányzati igazgatás tisztviselőinek fejlesztését, és hogy mennyiben jelenik meg a generációtudatosság. A párhuzamos magyar generációkutatás eredményeit a nemzetközi kutatás fényében vizsgáljuk.

Módszertan: A szerzők nemzetközi kérdőíves felmérést (N = 26), magyar kormánytisztviselők körében végzett kérdőíves felmérést (N = 12 500), dokumentum- és tartalomelemzést, statisztikai adatok elemzését alkalmazták, valamint interjúk készültek (N = 8) a téma feldolgozására.

Megállapítások: Az L&D stratégia alakítása során figyelemmel kell lenni a generációs hovatartozáson túlmutató egyéb tényezőkre, az egyedi emberi sajátosságokra, valamint arra, hogy a generációs különbségek percepciója éppolyan fontos, mint maguk a különbségek. A diskurzus mindannyiunk számára jelentős szükségletekre és trendekre hívja fel a figyelmet (például exponenciálisan erősödő digitalizáció, mentális jólléti kihívások). A generációs jellegzetességek

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 07. 01. Átdolgozás: 2025. 07. 17.
Elfogadás: 2025. 08. 04.



igényekké, majd a stratégia számára irányvonalakká fordíthatók le. Az eltérő igények kielégítésére diverzifikált képzés alkalmas, melyre számos jó gyakorlatot mutatnak a szerzők.

Érték: A tanulmány muníciót ad a képzés és fejlesztési stratégia korszerűsítéséhez. Rendkívül széles körű nemzetközi és hazai kérdőíves kutatás alapján mutat ki trendeket és jó gyakorlatokat többek között mentoring, tréning, coaching, önrányított tanulás, személyre szabott fejlesztés, mikrotanulás és a digitális platformok kapcsán.

Kulcsszavak: EUPAN, tanulás és fejlesztés, Z generáció, közigazgatás

Abstract

Aim: In this paper we analyse the L&D related results of the 2024 international EUPAN research. We explore Gen Z's main characteristics and needs; furthermore present the means by which the different countries provide for the development of their central government officials. We also examine to which extent generational awareness is present. We place the results of the parallel Hungarian generational research into international context.

Methodology: We apply an international questionnaire survey (N = 26), a questionnaire survey of Hungarian government officials (N = 12 500), document and content analysis, statistical data analysis as well as interviews (N = 8).

Findings: When designing L&D systems the perception of generational differences is as important as the differences themselves. In addition to generational affiliation attention must be paid to various other factors. Generational characteristics can be translated into needs which in turn can be translated into strategy guidelines. The discourse is useful as it draws attention to trends that are relevant not only for gen Z but the entire workforce (e.g. exponentially increasing digitalisation, mental well-being challenges). We display a range of good practices.

Value: The paper offers insight for modernising L&D strategy in public administration. Based on extensive international and national questionnaire research, we identify trends and good practices related to, among others, mentoring, training, coaching, self-directed learning, personalised development, microlearning as well as digital platforms.

Keywords: EUPAN, learning and development, Gen Z, public administration

Prológus

A *Shakespeare összes rövidítve* című darab (a továbbiakban úgy is, mint SÖR) sokunk számára lehet ismerős. Három színész kísérli meg a lehetetlent, két óra leforgása alatt színre vinni Shakespeare műveit. E tanulmány szerzőiként hasonlóan ambiciózus vállalkozásba fogunk, 26 „darabot” tömörítünk, vagyis ennyi 2024-es EUPAN kérdőívből (Hazafi et al., 2024) leszűrt eredményeket adunk közre, felvillantva a kutatásban részt vevő EU tagállamok, az Európai Bizottság és az európai megfigyelő országok jó gyakorlatait. A nemzetközi EUPAN-kérdőívet (Hazafi et al., 2024) jelen írás szerzőinek közreműködésével a Nemzeti Közszerológiai Egyetem HRM Kutatócsoportja és a Belügyminisztérium szakemberei közösen állították össze. A kérdőívet az EU-tagállamok szakértői töltötték ki a generációmenedzsmenttel kapcsolatos kérdések alapján. Emellett megjelenítjük a hazai részletes, 77 ezer kormánytisztviselőnek és vezetőnek kiküldött, 12 500 fő által kitöltött generációs kérdőív eredményeit (továbbiakban: hazai kérdőív eredményei) is. A kérdőíves adatgyűjtést (maradva a Shakespeare analógiánál: a „szonettek” gyűjtését) elektronikus adatfelvétellel (CAWI) végeztük. S ha mindez nem lenne elég, a kutatás során összesen nyolc félig strukturált interjú is készült. Öt szakmai felső vezető (ezen belül két rendszerirányító szakmai felső vezető), valamint három politikai vezető osztotta meg mindennapi tapasztalatait. A rendelkezésünkre álló terjedelmi keret véges, így a SÖR előadóihoz hasonlóan nekünk is erősen szerkesztenünk kell.

Van-e eltérés a korábbi generációkhoz képest a munkaerőpiac ifjú szereplői, a Z generáció tanulási, képződési sajátosságaiban, igényeiben? Ha van, reagál-e ezekre a gyakorlat? Hogyan fordíthatjuk a Z generáció tagjaira irányuló fokozott figyelmet egy olyan tanulási és fejlesztési (L&D) csomag kialakítására, amely valamennyi generáció javára szolgál? Milyen eszközökkel biztosítják a központi és területi közigazgatásban a tisztviselők fejlesztését a 21. század első negyedének végén? Melyek a leginkább elterjedt, legkedveltebb fejlesztő módszerek nemzetközi viszonylatban, és mi várható az új évadban? Tanulmányunkban ezekre a kutatási kérdésekre keressük a választ.

Négy generációs alapvetés

Első alapvetés: A témával való foglalkozás iránti igény mind szakmai, mind társadalmi szintű

A téma nem új keletű, azonban a generációk között észlelt eltérések a korábbiakhoz képest nagyobbak a munkaerőpiac jelenleg legfiatalabb, Z generációja

tekintetében. Többek között ennek köszönhetően a téma iránti érdeklődés jelenleg szakmai és társadalmi szintű. Az egyes generációk munkahelyi értékeiről, viselkedéséről, attitűdjéről – ideértve a fejlődéshez, tanuláshoz való hozzáállást is – számos mű született. Ezek között találunk nemzetközi (Deloitte, 2024; Jugend-Trendmonitor, 2024) és hazai (Tari, 2023; Bereczki, 2022; Steigervald, 2023; Steigervald, 2024; Nemes, 2019; Csutorás, 2022) tanulmányt, könyvet, PhD-értekezést (Csutorás, 2020; Magasvári, 2022b), podcastot, statisztikai adatokban bővelkedő jelentést. Széles körű bibliometrikus analízis is született (Benítez-Márquez et al., 2022). A művek hatása továbbgyűrűzik a szakmai körökön. Hazai példát hozva: Steigervald Krisztián kapcsolódó írásai rövid idő alatt több kiadást megélték, előadásai, tréningjei teltházasak.

Második alapvetés: A generációs kérdés többtényezős

A második alapvetés, aminek hangsúlyozását nem mulaszthatjuk el: a generációs kérdés többtényezős. Az egyes generációs kategóriák túlhangsúlyozása káros leegyszerűsítéshez vezethet. Hogyan lehet ezt elkerülni? Az előbb említett szakirodalom jelentős része a korábbinál árnyaltabb gondolkodást javasol. Bár valóban számos olyan jellemző létezik, melyeket ma egyes nemzedékekkel azonosítunk, a születési éven, a közös élményeken és a korjelenségeken kívül egyéb faktorokat is figyelembe kell venni. Inkább a felnőtté válás mérföldköveiben érdemes gondolkodni, hiszen attól függően, ki hol jár, más-más élethelyzetekbe kerül, mások a preferenciái (Seres-Busi & Hegedűs, 2023; Nemes, 2019). Ilyen mérföldköként jelenik meg a hazai kérdőív szabad szavas válaszaiban például a kisgyermek nevelése és a hozzátartozó gondozása. Természetesen ugyancsak figyelembe kell vennünk az egyéni személyiségvonásokat és preferenciákat. Az egyedi sajátosságok tehát árnyalhatják és árnyalják is a képet.

Harmadik alapvetés: A generációs különbségek percepciója éppolyan fontos, mint maguk a különbségek

A generációs elméletek kellő tudományos megalapozottságát sokan vitatják. Valóban nehéz – pontosan az előbb említett egyéb faktorok miatt – abszolút igazságokat állítani. Függetlenül azonban attól, hogy tudományosan mennyire alátámasztottak az egyes generációkhoz kötött jellemzők, nem hagyhatjuk figyelmen kívül őket, mert percepció szintjén markánsan jelen vannak a közgondolkodásban (Mills-Molnár, 2024). Köznapi példával élve, ha az álláshelyre jelentkező Z generációs munkatársra egy nehezen motiválható IT varázslóként tekintenek, aki ügyis vált az első adandó nehézségnél, akkor ez a preconcepció/

percepció még akkor is hat, ha a kolléga adott esetben a munkahelyén hosszú karrier befutását tervezi és digitális kompetenciái túlnyomóan a közösségi média használatára korlátozódnak. Azt, hogy mit gondol az egyik generáció tagja a másikról, fontos felmérni, hiszen a tudás felhalmozása, megtartása és megosztása csak a generációk együttműködésével lehetséges. A hazai kérdőívben a korosztályok közötti segítségnyújtás, tudásátadás, egymástól való tanulás több válaszban megjelenik, pozitív és negatív felhanggal egyaránt. Előbbire példa mindkét korosztály képviselőitől érkezik. Az alább idézett véleményeket olvasva megismerhetjük a „lemez” mindkét oldalát:

„Az 50 év feletti korosztály nagy része nem képes Word, Excel egyéb alapvető programokat megfelelő módon kezelni. Ilyenkor a fiatalabbak segítenek be nekik, ami elveszi az idejüket a saját munkájukból.”, vagy: *„A fiatalok elvárják, hogy több évtizedes munkatapasztalatukat, szakmai tudásukat a legrövidebb idő alatt osszák meg velük az idősebbek, akik a betanításért, plusz munkáért, figyelemért, felelősség vállalásáért, stresszért, hibák kijavításáért nem kapnak sem megkülönböztetett státuszt, sem fizetéskiegészítést.”*

Szerencsére ott a másik oldal is:

„Idősebb, tapasztaltabb kollégák szívesen segítenek, ha kérdezzük őket.”, *„50 éves koromra minden ciklusban segítettam a fiatalok beilleszkedését, és támogattam a szakmai tudás átadásában [...] dicsértem őket, gyakori volt a pozitív feedback. Mindehhez idő és türelem kellett, viszont a jelenlegi közigazgatás leterhelt és kevesebb idő jut a fiatalok betanítására.”*

Negyedik alapvetés: A generációs diskurzus mindannyiunk számára jelentős szükségletekre, trendekre hívja fel a figyelmet

Például azt az igényt, hogy a vezető kérje ki a beosztottak véleményét, és ismerje el teljesítményüket, leginkább a Z generáció kapcsán említik, ugyanakkor a hazai kérdőívben ez több korosztály válaszaiban is markánsan megjelenik, olyannyira, hogy nagyban befolyásolja a munkahelyválasztást is. Az értéktérmetés, a közösség szolgálata szintén korosztálytól függetlenül erős motiváció a közsférában dolgozóknál. A Z generáció kapcsán sokat beszélünk a digitalizáció exponenciális térnyeréséről, ehhez kapcsolódóan a figyelem fenntartásának csökkenéséről és a pszichoszociális veszélyekről (elmagányosodás, stressz, burnout). Bár ezek a Z-seket valóban erősebben érintik (nem véletlenül őket hívjuk digitális nemzedéknek), az utóbbi negyed évtized technológiai és társadalom-lélektani változásainak lekövetése a munkahelyeken közös ügyünk. A közszolgálati pszichológia kutatásai és hatáselemzései (Ország-Novák et al., 2024) ebben segítségünkre vannak.

Z generációs jellegzetességek és a kapcsolódó, munkahelyi tanulással szemben támasztott igények és elvárások

A korábban hivatkozott gazdag szakirodalom az 1995–2009 között születettek (az időintervallum tekintetében nincs konszenzus, a tól-ig meghatározás eltérő lehet régióként), vagyis a Z generáció tagjairól tett megfigyeléseit az alábbiakban összegezzük. Ők azok,

- akiket „digitális nemzedék”-nek nevezünk;
- akinek kiemelkedően erős a vizuális orientációja;
- akik fokozottan védik a munka és magánéletük közötti egyensúlyt;
- akik már erőteljesebben artikulálják szükségleteiket, gondolataikat, ötleteiket, kritikájukat (akár online nyilvánosságon keresztül);
- akiknek fokozottabb igényük van a gyors szakmai fejlődési lehetőségekre;
- akik gyorsan akarnak tanulni, fontosabbnak tartják a megszerzett kompetenciákat a „papírnál”;
- akik nem tisztelik a hierarchiát (tanulási szituációkban sem);
- akiknek – a digitalizáció felgyorsulása következménye okán is – egyre rövidebb ideig fenntartható a figyelmük, ugyanakkor előszeretettel folytatnak párhuzamosan több tevékenységet (megjegyzendő, hogy a multitasking hatékonysága illuzórikus és hosszú távon ki is meríti az agyat);
- akik fokozottan igénylik a gyors visszajelzést és megerősítést;
- akik mind közül leginkább igénylik, hogy érzékelhető hatást keltsenek és értéket teremtsenek munkájukkal.

Úgy véljük, a fenti jellemzők a munkahelyi tanulással-fejlesztéssel szemben támasztott igényekké, elvárásokká fordíthatóak le. Ezek figyelembevételéből minden generáció tagja profitálhat, legyen Z, Y, X, Baby boomer vagy akár mentorként, szakértőként a nyugdíjazása után visszatérő veterán.

Olyan L&D stratégia kialakítását javasoljuk, ami:

- 1) a tradicionális módszereket digitális eszközök és platformok használatával egészíti ki, tisztában lévén az ezekben rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel is. Előbbire példa többek között a költséghatékonyság és a jobb elérési arány a fiatalabbak körében, utóbbira a megúszós megoldásokra törekvés és a személytelenség.
- 2) elérhető, egyértelmű (többek között írott) kommunikációval megtámogatott. Lényeges a lehetőségek megismertetése (Balogh, 2024), a lehetséges tanulási utak felrajzolása, annak megjelölése, hogy mi mire épül és hova vezet.
- 3) épít a vizuális megjelenítés erejére. Egy példa a hazai kérdőívből: „*A Probono rendszer nem rossz, de lehetne rajta javítani, például valós időben tartott interaktív előadásokkal, több videós anyaggal*”.

- 4) nem a magánélet terhére történik, hiszen a munka–magánélet egyensúly megbomlása az egyik lényeges pszichoszociális kockázati tényező. Ugyanakkor épít arra a tanulásra is, ami a munkahelyen kívül zajlik (például podcastok meghallgatásán keresztül).
- 5) a foglalkoztatottak jóllétére is hangsúlyt helyez. Itt érdemes kiemelni a jelenléti stresszkezelés és burnout prevenciók, valamint digitális jóllétet, rezilienciát támogató tréningeket, illetve a tanulmányi szabadság (sabbatical) intézményét, ami a tudás felfrissítése mellett a kiegészítő megelőzésére is szolgál.
- 6) figyelemmel van az olyan veszélyekre, mint a digitalizációval felerősödő társas izoláció, épp ezért támogatja az informális tapasztalatmegosztó fórumokat.
- 7) rugalmas. A keretek biztosítása mellett rugalmasan alakítható az alkalmazott módszer a hely, idő és ütemezés dimenziók mentén.
- 8) gyors szakmai fejlődéshez segít. Erre alkalmas többek között a coaching és mentoring támogatás is.
- 9) többirányú, hiszen a tudás vertikális és horizontális irányban is terjedhet, illetve különösen fontos a kortársak hatása.
- 10) makro, mezo és mikro szintekben egyaránt tervez, vagyis stratégiai tervek mentén (makro) kisebb egységekre, modulokra (mezo- és mikroszint) bontható, változatos eszközöket és módszereket alkalmaz.
- 11) gyakori visszajelzéssel társul. Erre alkalmas például a játékosítás módszertanának használata, a mikrotanúsítványok, a személyes kapcsolat erejére építő mentoring és coaching.
- 12) érzékelhető pozitív hatással jár és értéket teremtő.

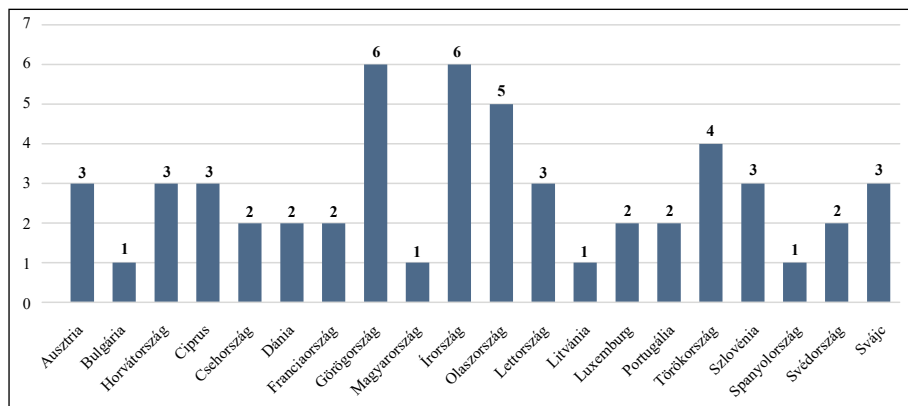
Tekintettel arra, hogy a Z generáció (már csak életkora és az idő előrehaladása miatt is) egyre nagyobb létszámban van jelen a közigazgatásban, ezeket a jellegzetességeket és igényeket, elvárásokat a munkahelynek fel kell ismernie (Magasvári & Csaba, 2023; 2024), és ezekre reagálnia szükséges – hadd utaljunk vissza a négy alapvetésre – minden együtt dolgozó generáció miatt.

Mennyire jellemző a generációtudatosság a munkahelyi L&D gyakorlatban?

Az EUPAN kérdőívek eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a munkahelyi L&D rendszerét a nemzetközi gyakorlat nem hangolja kifejezetten a különböző generációk szükségleteihez.

1. számú ábra

Az oktatási eszközök generációs finomhangolása az egyes EUPAN-tagállamokban



Forrás: Hazafi et al., 2024.

A hatfokozatú Likert-skálán (ahol 1 = egyáltalán nem, a 6 = teljes mértékben igaz) 2,75 az átlagérték, de figyelembe kell vennünk, hogy három kiugró tétel is szerepel. Magyarország az 1-es kategóriát, az egyáltalán nemet jelölte meg. A hazai kérdőíves kutatásból idézve: „A fiatalabb és idősebb generáció nagyon eltérő oktatási igényekkel rendelkezik. Sajnos idő és kapacitás hiányában ugyanazt az előadást, tananyagot kapja meg a régebben és éppen belépő kolléga is.”

Hozzá kell tenni, hogy az EUPAN legtöbb tagországa, köztük Magyarország is, bár nem generációmenedzsment néven, de reagál a különböző korosztályok szükségleteire. Ennek példája többek között a pályakezdők mentorálása, a vezetőfejlesztés, a digitális platformok használata.

Véleményünk szerint a generációtudatosság növelhető a fejlesztési eszköztár bővítésével és a választási lehetőség biztosításával. Az eltérő (adott generációhoz tartozásból és egyéb tényezőkből származó) tisztviselői igényekre egy olyan rendszer képes reagálni, amely több eszközt és módszert is kínál, és mozgásteret enged az érintetteknek.

Válogatás az eszköztárból

Az alábbiakban válogatást teszünk közzé a jelenleg nemzetközi szinten és hazánkban használt módszerekből és fórumokból, a klasszikustól a modern felé haladva. Akár a SÖR-ben, itt is válogatunk a közigazgatás színpadán zajló

történekekből, csupán említés szintjén térünk ki többek között a tanulmányi szerződésre, a tanulmányi kuponokra, a coachingra és egyéni tanulási számlákra.

Mentorálás

A mentorálás olyan generációkat összekötő aranyhíd, amely megbecsült helyet tölt be számos tagállam központi közigazgatásában. Klasszikus funkciója, azaz a fiatalok (mentoráltak) bevonása mellett, a mentorálás az idősebb tisztviselők megtartását is elősegíti, akik mentorként átadhatják tudásukat a következő generációnak, vagy akár maguk is mentorálttá válhatnak. A vezetők kulcsszerepét mint a tanuló szervezet egyik jelző faktorát a folyamatban több ország is kiemeli (Kajtár, 2024).

A mentorálás a hazai kérdőíves felmérésben a fejlesztésre irányuló javaslatok és a megosztott jó gyakorlatok között kiemelkedő. Több válaszadó is hangsúlyozza a szocializációs folyamatban betöltött jelentős szerepét, a képzések hasznosságát, de felhívja a figyelmet arra is, hogy a folyamat időigényes és a mentorok elismerésére, képzésére égető szükség van. Ezek a témák régóta jelen vannak a tudományos diskurzusban is (Csóka et al., 2021; Krauss et al., 2018; Magasvári, 2022a).

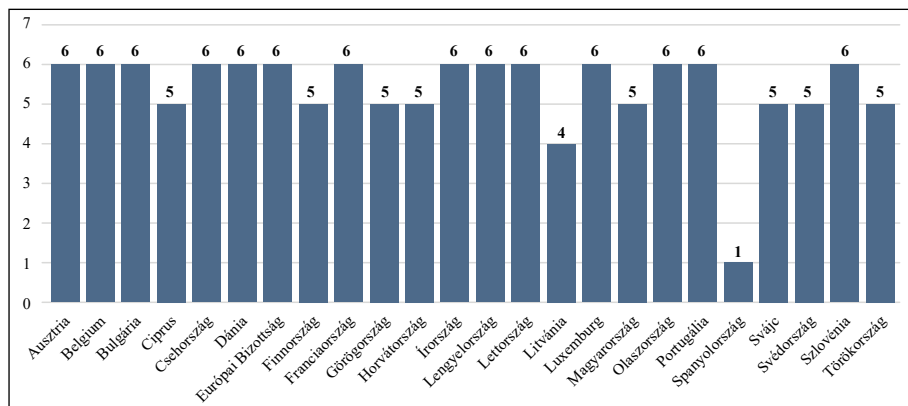
Kevésbe viharos vizekre evezve: hazánkban a mentorálás speciális formában, a gyakornokokat támogató *Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram* keretében is működik. A mentorok a fogadó intézmény által alkalmazott tisztviselők közül kerülnek ki és tíz hónapon keresztül (ebből három hónapot külföldön) adnak támogatást. A mentorok feladata különösen a szakmai gyakorlati program elkészítése, a gyakornokok munkájának felügyelete, valamint rendszeres értékelésük [52/2019. (III. 14.) Korm. rendelet a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról].

Tréning

Résztvevő- és folyamatközpontúsága révén a tréning különösen hasznos eszköze a munkahelyi kompetenciafejlesztésnek (Berta & Kriskó 2023). A jó tréning tudatosan felépített, előre megtervezett, világos logikai ívvel rendelkező folyamat, ami rugalmasan reagál a különböző csoportok résztvevői által „az itt és most”-ban felhozott igényekre, kérdésekre. A következőes tréningcsomag kialakítása egy átgondolt építkezés része, és adott közigazgatási szervezet fejlesztésének gerincét képezheti (Kajtár & Roberts, 2021). A tréning az EUPAN-kutatásban erre reagáló tagállamokban (N = 24) markánsan fontosnak megjelölt fejlesztési forma.

2. számú ábra

A tréning mint fejlesztési forma alkalmazása az EUPAN-tagállamok központi közigazgatásában



Forrás: Hazafi et al., 2024.

A hazai kérdőíves válaszokban a tréning szó 137 alkalommal jelenik meg. A jelenléti képzések teret adnak „a különböző munkahelyeken dolgozók, különböző generációkat képviselők” találkozására. A kompetenciák bővítése mellett fontosak „az információcsere, a szakmai felkészültség és naprakészség, valamint a kapcsolatok (vármegyék közötti, illetve az ügyfelekkel) érdekében” is. A Probono-rendszert száz esetben említették meg a válaszadók, legtöbbször jó gyakorlatként, azonban kritikai elemeket is megfogalmaztak a rendszerrel kapcsolatban, többek között az online képzések formalitása és a tárgyalt témák relevanciája kapcsán. „Képzési területen dolgozom, jelenléti tréningeket tartunk. Az a tapasztalatunk, hogy az emberek kiábrándultak az e-learningből. A frontális előadások száma kevés, a tréningeké még kevesebb, pedig az hatékonyabb műfaj. A dolgozók nagy része igényelné a vezetői, kompetenciafejlesztő vagy szakmai képzéseket. A jelenléti képzésekkel szemléletformálás is elérhető, amely a szervezeti kultúra formálásában nagy jelentőséggel bír. A vezetőképzések hiánya hosszú távon károkat okoz a szervezeteknek. Ha a munkáltatónak fontos, hogy a dolgozói valóban hatékony és értékes képzésekben részesüljenek, akkor a dolgozók jobban megbecsülve érzik magukat. Mi ebben hiszünk és a gyakorlatban is tapasztaljuk.”

Az online képzések kapcsán a vezetői interjúkban is felmerült a formális kötelezősséggé válás veszélye, vagyis „egy valaki kattintgat és kitölti mindenki helyett”, erre tehát be kell építeni a jövőben garanciális szabályokat.

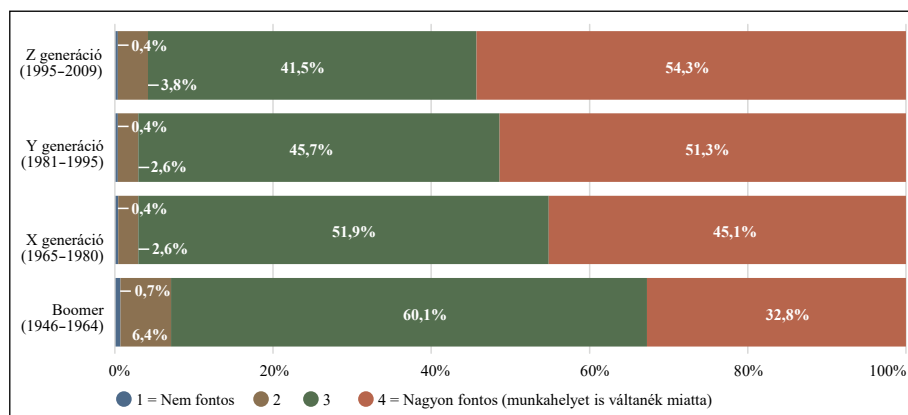
Önirányított tanulás

A Z generáció körében globális tanulási trend, hogy a munkahelyi tanulás egyre többször önirányított (self-directed learning). Legegyszerűbb példa a Google-keresés (adattábazisok), de idesorolható a közösségi médiában, YouTube-on, podcastokból és egyéb fórumokon való információszerzés. A tanulással kapcsolatban egyre nagyobb az autonómia és a szabadság iránti vágy. Az infokommunikációs technológiák elterjedésével a foglalkoztatott maga szerezheti meg a szükséges tudást (Kajtár, 2023).

Hogyan jelentkezik mindez Magyarországon? A hazai kérdőív eredményei szerint a jelenleg közszolgáltatásban foglalkoztatott valamennyi korosztálynak fokozott az igénye az önállóság és a munka–magánélet közötti egyensúly iránt. A kérdőív kapcsolódó kérdésére adott válaszok (N = 11 770) generációkon belüli megoszlását az alábbi ábra mutatja be.

3. számú ábra

Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? Munka és magánélet egyensúlya alkérdés

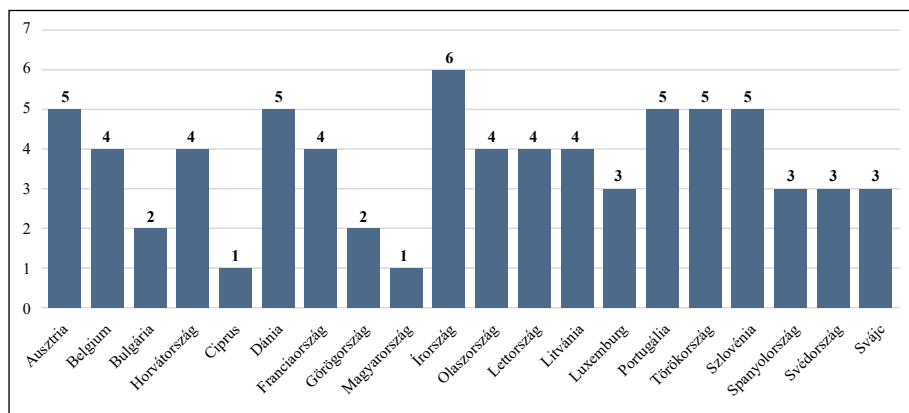


Forrás. Kajtár & Magasvári, 2025b

Az EUPAN nemzetközi kutatás szerint (N = 20) ennek támogatása a magyar közigazgatásra nem jellemző. Hazai alacsony támogatottságnak egyik oka lehet, hogy az információk szűrése és a forrás hitelességének meghatározása nem biztosítható a foglalkoztató által. Mivel az egyéni tanulás – tanulószervezet kezei között, párbeszéddel, kritikus gondolkodással, reflexiók készséggel társulva – hasznos fejlesztési forma (Rupčić, 2024), a benne rejlő potenciált érdemes lenne kibontani, és megteremteni a jó működés garanciáit és feltételeit.

4. számú ábra

Önirányított tanulás alkalmazása az EUPAN-tagállamok központi közigazgatásában



Forrás: Hazafi et al., 2024.

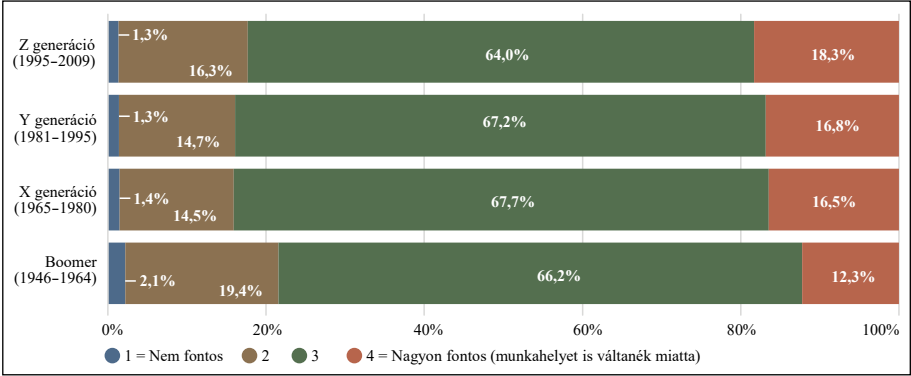
Személyre szabott tanulás

A személyre szabott tanulás rugalmas tanulási utakat és értékelést jelent, valamint a technológia integrálását, továbbá változatos tanítási módszerek és gyakorlatok igénybevételét (Fake & Dabbagh, 2023). A Learning and Development Global Sentiment Survey „Melyek lesznek a munkahely forró témái?” 2024-es listáján a személyre szabás, adaptáció (personalization, adaptive delivery) 8,1%-kal negyedikként, a coaching, a mentoring támogatás pedig ötödik helyen végzett a rangsorban (Global Sentiment Survey, 2024.).

Az egyéni tudásszintet, tanulási tempót, érdeklődést, igényt és szükségleteket figyelembe vevő, vagyis személyre szabott fejlesztés eredményesebb, mint az általános. A hazai kérdőív válaszai (N = 11 770) az erre irányuló nagyfokú igényt tükrözik, legerősebben a Z generáció tekintetében, de a másik három generáció esetében is. Ahogy egy válaszadónk írja a javaslatok között: kíváncsian lenne az „... egyéni fejlődési igény támogatása (ha már van választható tárgyak listája a PROBONO felületen, akkor ne tiltsák le a kiválasztott kurzusokat).”

5. számú ábra

Milyen szempontokat mérlezel, amikor munkahelyet választ? Személyre szabott támogatás, segítség a munkához alpontra adott válaszok generációs bontásban



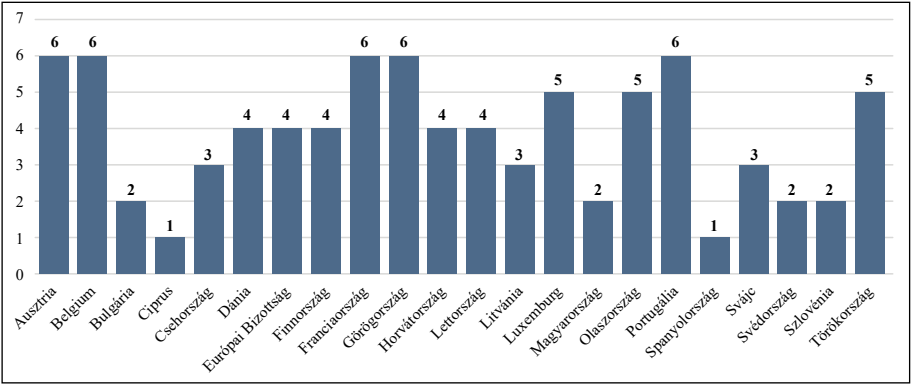
Forrás. Kajtár & Magasvári, 2025b

Digitális platformok

A generációk közötti eltérés leginkább releváns eleme a digitális eszközök használatához való viszony (Botos et al., 2023). Ilyen értelemben generációtudatos (Z és Y generációra reagáló) az a fejlesztési rendszer is, amely teret enged ezek szélesebb körű és önállóbb használatának. Az EUPAN-tagállamok körében végzett felmérés eredményei alapján a tudásmegosztó platformok használata a válszadó országok (N = 22) központi közigazgatásában is kezd teret nyerni.

6. számú ábra

Tudásmegosztó platformok használata az EUPAN-tagállamok központi közigazgatásában



Forrás. Hazafi et al., 2024.

A digitális platformok használatát Írország, Lengyelország, Lettország, Olaszország és Finnország is jó gyakorlatként említi.

Finnország stratégiai döntést hozott, digitális tanulási platformot használ a központi kormányzati tisztviselők kompetenciafejlesztésének fő csatornájaként. Az élvonalbeli, folyamatosan fejlődő *eOppiva* segítségével a tanulási események száma ma már hússzorosára nőtt. A központi kormányzati alkalmazottak többsége (körülbelül 82 000 fő) alkalmazta. 2023-ban 185 000 hallgató kezdte meg képzési útját. A megkezdett kurzusok közel 80%-a befejeződött. A szolgáltatás alapítója és tulajdonosa a pénzügyminisztérium, a szervezetet pedig a HAUS Fejlesztési Központ üzemelteti. A belső működésnek köszönhetően a költség akár 4,1 euró/befejezett tanulmányi eredmény alacsonyan is tartható (2023-ban). A weboldal online kurzusokat, podcastokat, mikrovideókat és tanulási blogokat tartalmaz. Kormányzat-specifikus tanulási tartalmakat kínál, de a „tanulás mindenkinek” szlogenjéhez híven a nagyközönség számára is biztosít tartalmakat (250 online kurzusból 130 nyíltan elérhető). Már több mint 250 online kurzus létezik, és minden kormányzati szerv ingyenesen használhatja. Jelenleg a *Moodle* körülbelül 1700 képzési tartalmat tartalmaz, amelyeket közel 70 ügynökség készített. A kérdőív kitöltői szerint a kiemelkedő siker összetevői: a pénzügyi terhek elvállalása, a központi kormányzattal való szoros együttműködés, s nem utolsósorban az úttörő szellemű és a lelkes emberek, akik megbíznak a folyamatban.

Természetesen a digitalizációról gondolkodva nem hagyhatjuk figyelmen kívül a mesterséges intelligencia szerepét sem. A McKinsey & Company (2023) korábbi felmérése szerint világszerte csekély mértékű a mesterséges intelligencia (továbbiakban: MI) felhasználása az emberierőforrás-menedzsment területén. Nincs ez másként a felmérésben résztvevő EUPAN-országok közigazgatási gyakorlatában sem, hiszen a választ adó tagállamok (N = 18) összességében átlag alatt (2,44) értékelték ennek a tényezőnek a tanulásban és fejlesztésben való alkalmazását. (Az azóta jelentkező változásokat, valamint az MI-ben rejlő potenciált és veszélyeket egy következő tanulmányban fogjuk tárgyalni.)

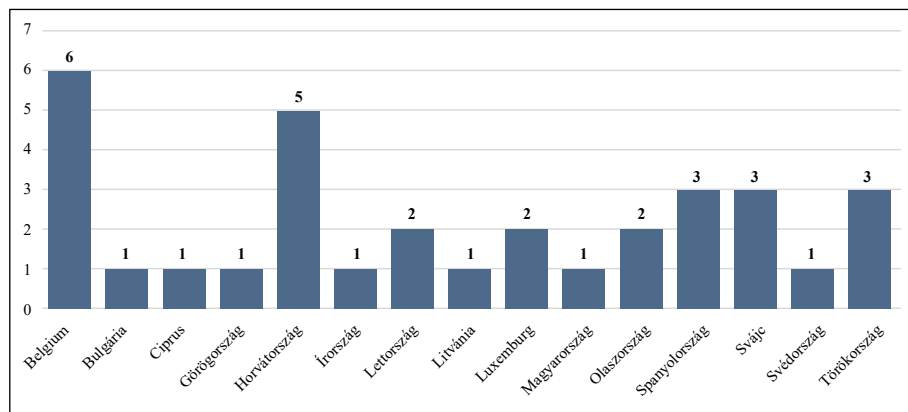
A mikrotanulás

A mikrotanulás az egyéni tanuláshoz kapcsolódó eszköz, „tanulás részletekben”. A felnőttképzési szakirodalomban egyre népszerűbb a bite-sized learning, vagyis a „falatnyi”, kis egységekből álló tanulás. A mikrotanulás (főleg applikáció használatával) jelenleg különösen divatos (Berecz, 2019). Célja a tudás felfrissítése, új impulzus adása a lehető legrövidebb idő alatt, hatékonyan anélkül, hogy a foglalkoztatott kiesne a munkából (Kapp & Defelice, 2019; Budai,

2022). Az így kínált önvezérelt tanulást a rugalmasság és autonómia különösen kedvelté teszi a felnőtt tanulók, azon belül is a Z generáció körében (Ho et al., 2022), mint ahogy az a tulajdonsága is, hogy gyors és látható visszajelzést ad (Belényesi, 2023.). A rövid képzéseken való eredményes részvételt igazoló mikrotanúsítványok szerepe is egyre fontosabbá válik. Ezek uniós szinten is támogatottak [a Tanács 2022. június 16-i (EU) 2022/C 243/02 ajánlása].

7. számú ábra

Mikroképzések szerepe az EUPAN-tagállamok központi közigazgatásában



Forrás: Hazafi et al., 2024.

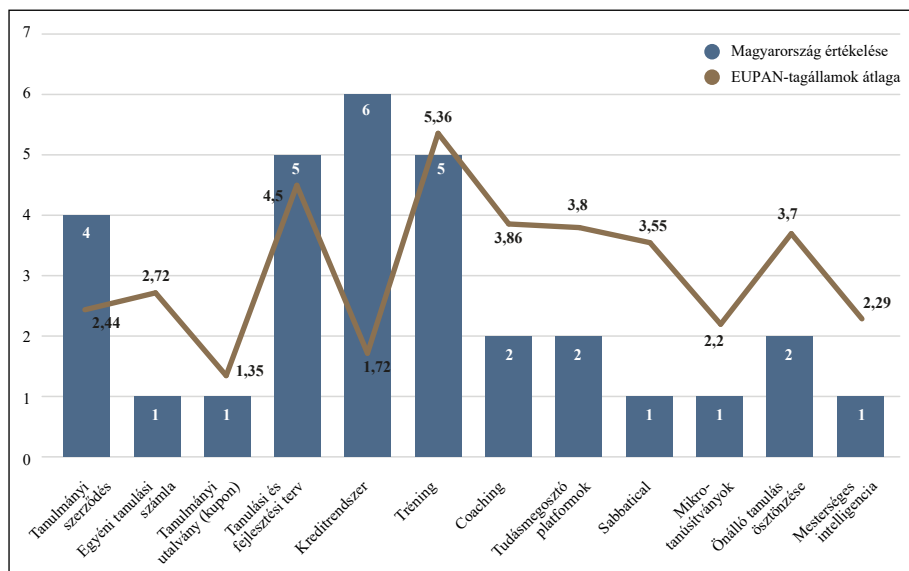
A válaszadó országok ($N = 15$) közül Belgium és Horvátország úttörőnek számít e tekintetben. Jelenleg azonban a mikrotanúsítványok a központi közigazgatásban messze nem érik el teljes potenciáljukat. Olyan országok, mint Bulgária, Ciprus, Görögország, Magyarország, Írország, Litvánia és Svédország egyáltalán nem alkalmazták. Ennek oka lehet a megfelelő minőségellenőrzés és elismerés hiánya.

Hazánkban egyelőre alacsony az intézmény ismertsége, kulturális elfogadottsága, ha úgy tetszik, a belé vetett bizalom szintje.

Hazai gyakorlat a nemzetközi eredmények tükrében

8. számú ábra

A tanulás és fejlesztés helyzete a magyar közigazgatásban

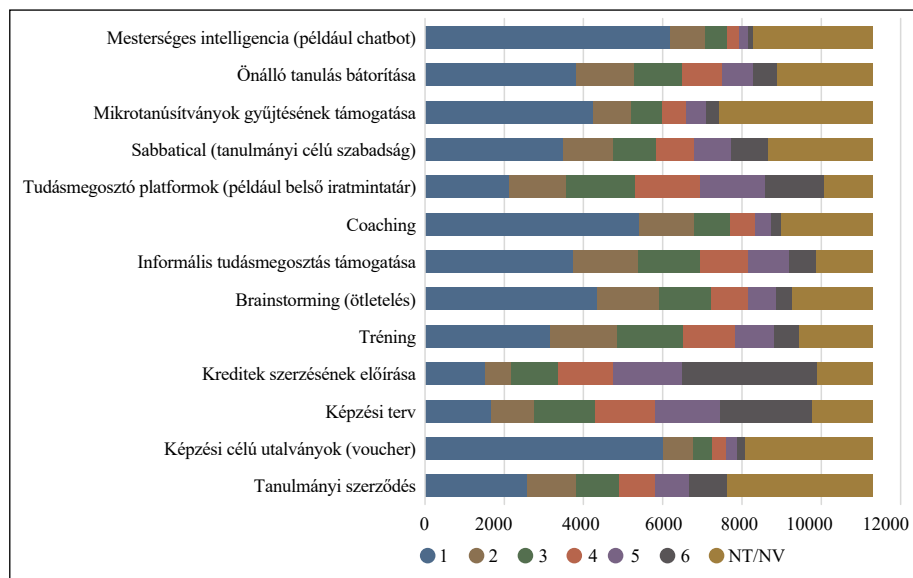


Forrás. Hazafi et al., 2024.

Ahogy az a 8. számú ábrán is jól látható, az EUPAN-tagállamok központi közigazgatási szervei is kiemelt figyelmet fordítanak a munkatársak, illetve a vezetők fejlesztésére, ehhez általában rendelkeznek tanulási és fejlesztési tervvel, képzési programokkal, és változatos módszereket alkalmaznak. A téma szakirodalmában fellelhető eszköztárból leginkább a tréninget, a coachingot, a tudásmegosztó platformokat részesítik előnyben (átlag feletti értéket kaptak), de emellett az önálló tanulást is ösztönzik. A magyar gyakorlatban inkább a klasszikus, hagyományos fejlesztési technikák kapnak teret, itt a legnépszerűbbek a tanulmányi szerződéssel biztosított képzések, a tréningek, és a kreditrendszer biztosítja azt, hogy a munkatársak ezeket meghatározott időszakonként igénybe is vegyék. Az önálló tanulás ösztönzése, a coaching vagy a tudásmegosztó platformok használata kevésbé elterjedt a magyar kormányzati igazgatásban, pedig a személyre szabott fejlesztés ezen módszerek mentén sokkal hatékonyabb lenne, nem is szólva arról, hogy mennyivel közelebb állnak ezek a Z generáció igényeihez.

9. számú ábra

A munkahely által biztosított fejlesztési eszközök megoszlása a válaszadók körében



Forrás. Kajtár & Magasvári, 2025b

A hazai központi és területi közigazgatásban a munkáltató szervek leginkább a kreditek megszerzésének előírásával, képzési tervekkel és a belső tudásmegosztó platformok működtetésével ösztönzik a munkatársak fejlesztését. A válaszadók több mint 50%-ának véleménye szerint a mesterséges intelligencia, illetve a képzési célú utalványok használatát egyáltalán nem biztosítják a közigazgatási szervek. A munkahely által biztosított tanulási és fejlesztési lehetőségek körében kevés tapasztalattal rendelkeznek a válaszadók a mesterséges intelligencia alkalmazásának lehetőségeiről, a mikrotanúsítványok gyűjtésének támogatásáról, a képzési célú utalványokkal kapcsolatban, illetve a tanulmányok tanulmányi szerződéssel való támogatásáról 25–33%-uk a NT/NV kategóriát jelölte meg.

Összegzés

A generációk iránti érdeklődés szakmai, egyszersmind társadalmi szintű. A téma komplexitása igényli a körültekintést, figyelemmel kell lennünk a generációs hovatartozáson túlmutató egyéb tényezőkre, az egyedi emberi sajátosságokra,

valamint arra, hogy a generációs különbségek percepciója éppolyan fontos, mint maguk a különbségek. A Z generáció kapcsán folyó diskurzus mindannyiunk számára jelentős szükségletekre hívja fel a figyelmet és olyan trendekre (lásd exponenciálisan erősödő digitalizáció és mentális jólléti kihívások), amelyekre valamennyiünk érdekében választ kell találni. A generációs sajátosságok igényekké, elvárásokká fordíthatók le, és kijelölik a fejlesztési stratégia irányait is.

A generációs és egyéb faktorokból származó eltérő igények kielégítésére diverzifikált képzés alkalmas. Olyan képzési-fejlesztési csomagra van szükség, amelynek választékában a foglalkoztatottak teljes köre számára megtalálható az az életkort, élethelyzetet, betöltött munkakört (álláshelyet) figyelembe vevő forma, ami hozzájárul ahhoz, hogy az állomány egésze a legtöbbet tudja kihozni magából. A válaszok – javaslatok, kritikák és jó gyakorlatok – között kiemelt hangsúlyt kapott a tréning (hazai viszonylatban a Probono), a tudásmegosztás, a mentorálás és a coaching.

A munkahelyi tanulás folyamatos szükséglet. A hazai közigazgatásban a munkáltató szervek leginkább a kreditek megszerzésének előírásával, képzési tervekkel és a belső tudásmegosztó platformok működtetésével ösztönzik a munkatársak fejlesztését. Nyilvánvaló, hogy a pénzügyi korlátok a tanulásfejlesztés területét is érintik. Pontosan ezért égetően szükséges olyan módszerekre és eszközökre koncentrálni, amelyekre igény mutatkozik. A képzés jellemzően hosszú távú befektetés, az eredményeként létrejövő tudás hosszú évekig megmarad, szervesen beépül a szervezet egészébe. Felértékelődött a rugalmas időpontok, az online interakciók, az informális visszajelzések iránti igény, s ezzel együtt az önirányított tanulás. Számos jó példát találunk a nemzetközi gyakorlatban a digitális fórumokra. Ezekre a kihívásokra a hazai rendszer nehézkesen reagál. A személyre szabott és az önirányított fejlesztésre igény mutatkozik valamennyi generáció tekintetében. A lehetőségek azonban korlátozottak, a foglalkoztatott által betöltött szerepkör inkább fejlesztés- és tanulásirányító, mintsem facilitátor. A jelenléti tréningek, a formális és informális csoportos fejlesztési formák a szervezeti szintű összetartást és a generációs párbeszédet erősítik.

A terület folyamatosan fejlődik. Jelenleg újabb (egyelőre igen titokzatos) karakter keresi helyét Shakespeare darabjainak rövidített változatában. A tanulás és fejlesztés színpadán frissen debütáló mesterséges intelligenciáról egy következő tanulmányban írunk bővebben.

Felhasznált irodalom

- Balogh M. (2024). Munkahelyi képzésekről való vélekedés egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Belügyi Szemle*, 72(4), 657–683. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2024.v72.i4.pp657-683>
- Belényesi E. (2023). Tudásmérés – értékelés. In Korpics M. (Szerk.), *Módszertani kézikönyv a Kreatív Tanuláshoz* (pp. 75–939).
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Berecz A. (2019). *Az e-tanítás-tanulás folyamata – stratégiák és modellek* [PhD-disszertáció, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskola]. <https://doi.org/10.17625/nke.2020.004>
- Bereczki E. (2022). *A rejtélyes Z generáció*. HVG Könyvek.
- Berta J., & Kriskó E. (2023). Tréningmódszertan. In Korpics M. (Szerk.), *Módszertani kézikönyv a Kreatív Tanuláshoz* (pp. 95–172). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Botos A., Botos V., & Barnucz N. (2023). Sárkány ellen sárkányfű, avagy alternatív oktatási módszerek a tanítás-tanulás folyamatának támogatására az IKT-eszközök használatával. In Korpics M. (Szerk.), *Módszertani kézikönyv a Kreatív Tanuláshoz* (pp. 265–283). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Budai B. (2022). A mikrotanúsítványok szerepe és helye a tudásmegosztás és e-learning koncepciójában. *Új Magyar Közigazgatás*, 15(3), 65–72.
- Csóka G., Ludányi D., & Szabó M. Cs. (2021). *Közigazgatási ismeretek II.: A közigazgatás feladatai és a közsolgálati tisztviselők szerepe* (Közigazgatás és társadalom). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Csutorás G. Á. (2020). *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél* [Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola]. <https://doi.org/10.17625/NKE.2021.015>
- Csutorás G. Á. (2022). Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*.
- Fake, H., & Dabbagh, N. (2023). *Designing personalized learning experiences: A framework for higher education and workforce training*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003121008>
- Global sentiment survey 2024: *Learning and development*.
- Hazafi Z., Paksi-Petró Cs., Kajtár E., Magasvári A., Klotz P., & Paksi-Petró Cs. (Szerk.). (2024). *Generations in public administration 2024 research report: Satisfaction and progress*. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Generations-in-Public-Administration.pdf

- Hazafi Z., & Kajtár E. (2021). A közszolgálat identitása: A testületi szellemiségtől a munkáltatói márkáig. In Árva Zs., & Barta A. (Szerk.), *Évtizedek a magyar közigazgatás szolgálatában: Ünnepi tanulmányok Balázs István professzor 65. születésnapjára* (pp. 257–277). Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar.
- Ho, Y. Y., Yeo, E., & Wijaya, D. S. B. M. (2022). Turning coffee time into teaching moments through bite-sized learning for adult learners. *The Journal of Continuing Higher Education*, 71(2), 183–198. <https://doi.org/10.1080/07377363.2021.2024000>
- Kajtár E. (2023). Tanulmányi szerződésen innen és túl. *Munkajog*, 7(1), 56–62.
- Kajtár E., & Magasvári A. (2024). 2024 learning and development (Q16–18). In Hazafi Z., Paksi-Petró Cs., Kajtár E., Magasvári A., & Klotz P. *Generations in public administration 2024 research report* (pp. 50–64).
- Kajtár E., & Magasvári A. (2025b). Tanulás és fejlesztés. In Ludányi D. (Szerk.), *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban* (pp. 203–230). Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01240_08
- Kajtár E., & Roberts É. (2021). *Tréneri módszertan: Oktatási anyag, közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Kajtár E. (2024). Mentoring programs. In Paksi-Petró Cs. (Ed.), *Generations in public administration 2024 research report* (Q11–12). Ludovika University of Public Service.
- Kapp, K. M., & Defelice, R. A. (2019). *Microlearning: Short and sweet*. ATD Press.
- Krauss G., Magasvári A., & Szakács É. (2018). A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In Csóka G., & Szakács G. (Szerk.), *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* (pp. 12–144). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar.
- Magasvári A., & Csaba Z. (2023). A pénzügyőri hivatás vs. a tisztjelöltek generációs sajátosságai. In Szabó A., Zsámbokiné F. Á., & Csaba Z. (Szerk.), *Tudás- és értékmegosztás – mesterséges intelligencia – generációváltás? Tanulmánykötet* (pp. 92–103). Magyar Rendészettudományi Társaság. <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2023.1.7>
- Magasvári A., & Csaba Z. (2024). An empirical study of the finance guard service in the light of the recruits. In Kovács G., Mészáros B., & Czenczer O. (Szerk.), *II. Ludovika International Law Enforcement Research Symposium conference proceedings* (pp. 189–202). Magyar Rendészettudományi Társaság.
- Magasvári A. (2022a). *A pénzügyőri szolgálat empirikus vizsgálata az utánpótlás- és hivatás-kutatások tükrében* [Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola]. <https://doi.org/10.17625/NKE.2022.037>
- Magasvári A. (2022b). Pályakezdő munkatársak munkahelyi beillesztése. In Suba L., & Szabó A. (Szerk.), *Integrált pénzügyőri ismeretek II.* Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat.
- McKinsey & Company. (2023). *The AI index 2023 annual report*. AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University. https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report_2023.pdf

- Mills-Molnár, E. (2024). 4 approaches to prepare for the challenges of a multigenerational workforce. *Formium Development*. <https://formium.co.uk/2024/08/are-you-ready-for-the-challenges-of-a-multigenerational-workforce/>
- Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok*. HVG Könyvek.
- Ország-Novák E., Mátyás G., & Császár-Nagy N. (2024). A dolgozók mentális jóllétének támogatása: Preventív és promóciós eszközök elérhetőségének vizsgálata a települési önkormányzatoknál. *Pro Publico Bono*, 12(3), 79–113.
- Rupčić, N. (2024). Challenges of individual learning. In *Managing learning enterprises: Challenges, controversies and opportunities* (pp. 105–129). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57704-8_7
- Seres-Busi E., & Hegedűs J. (2023). Pedagógiai tervezés és kreatív tanulás a felsőoktatásban. In *Módszertani kézikönyv a Kreatív Tanuláshoz* (pp. 49–73). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Steigervald K. (2023). *Generációk harca a figyelemért: Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Partvonal.
- Steigervald K. (2024). *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal.
- Tari A. (2023). *Z generáció*. Tericum.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Kajtár E, & Magasvári A. (2025). Shakespeare összes rövidítve, avagy nemzetközi és hazai trendek a közigazgatási munkahelyi tanulás és fejlesztés világából. *Belügyi Szemle*, 73(10), 2061–2081. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i10.pp2061-2081>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsátják.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Magasvári Adrienn, aki a magasvari.adrienn@uni-nke.hu e-mail címen érhető el.

