

Kajtár Edit – Magasvári Adrienn

Tanulás és fejlesztés

BEVEZETÉS

Az emberi tudás, tapasztalat, szakmai felkészültség, a fejlődésfókuszú szemléletmód a szervezeti vagyón része, így a tanulás és fejlesztés (L&D) *stratégiai jelentőségű*. A közszolgálati rendszer fenntarthatósága érdekében már a jogviszony létesítése előtt oda kell figyelni arra, hogy a munkáltatói márka tartalmazza a leendő (jelenleg tipikusan Z generációs) közszolgák által vonzónak ítélt fejlődési és karrierlehetőségeket. A fejlesztés folyamatos biztosítása, az élethosszig tartó tanulás támogatása azonban nemcsak őket célozza, hanem a közszolgálatban dolgozó minden korosztálynak szól, s ahogy nő a várható aktív, munkával töltött évek száma, egyre fontosabb lesz. A jövőben, 100 éves várható életkorral számolva, a munkában töltött évek száma elérheti majd az öt-hat évtizedet is, vagyis szinte teljesen biztos, hogy folyamatos képzésre és az eddiginél aktívabb időskorra lesz szükség. A fókusz áthelyezésére utal a *lifelong* mellett a *longlife learning* megjelenése.¹ Az idősebb és fiatalabb munkavállalók folyamatos képzése kiemelt prioritás kell hogy legyen a munkahelyeken. Ez elégedettséget, motivációt erősít, ezáltal megtartó tényező. A fejlesztési folyamatok gyümölcse a tanulószervezet keretei között várhatóan a jogviszony megszűnése után is megmarad a szervezetben.

A környezet kihívásaira a közigazgatási szerveknek is reagálniuk kell. Erre akkor lesznek képesek, ha tudatosan, a különböző generációs és egyéb faktorokhoz kötődő sajátosságokra figyelemmel menedzselik a szervezetük rendelkezésére álló tudást, és felkészítik munkatársaikat a folyamatos változásra

¹ WEISE 2020.

és megújulásra. Az L&D a változások szükségességének elfogadásában és a negatív hatásokkal való megküzdésben is segít.²

A „tanulás és fejlesztés” területén az alábbi kutatási kérdéseink voltak:

K1: A munkahelyi tanulás és fejlesztés egyes módszerei hogyan reagálnak a különböző generációk sajátosságaira?

K2: Hogyan képes a munkahelyi tanulás és fejlesztés reagálni a közigazgatás modern kihívásaira?

Hipotéziseink a következők:

H1: Az, hogy egy szervezet tanulószervezet, része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb emberek bevonzását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának.

H2: A munkahelyi tanulás egyre többször önirányított. A szervezet szerepe ennek facilitálása.

H3: A változó környezetre egyedi, illetve generációs sajátosságokat figyelembe vevő képzési és fejlesztési módszerek képesek reagálni.

A kérdőív témára vonatkozó *kérdései* és a fejezet további forrásai:

A tanulás és fejlesztés – a téma sokrétűségének megfelelően – átszövi a kérdőív egészét. Kiindulópontunk, a kérdőív 16. kérdése („Jellemzően milyen fejlesztési eszközök állnak rendelkezésre az Ön szervezetében?”) a jelenleg rendelkezésre álló eszköztár összetételére irányult. A 16. kérdésem túl azonban számos, egyéb kérdésre adott válasz együttes vizsgálata ad teljes képet. A pszichológiai szerződés, az utánpótlás-nevelés, valamint a munkáltatói márka mind olyan témák, amelyek szorosan kapcsolódnak a fejlesztéshez, ezek eredményeit a vonatkozó fejezetek tárgyalják részletesen, e helyütt csak utalunk rájuk. A modern kihívásokra reagálva két (11. és 12.) kérdést is szántunk a mesterséges intelligenciához való viszonyulás vizsgálatára, hiszen ez hamarosan megkerülhetetlen eleme lesz a munkahelyi tanulásnak és fejlesztésnek. Fontosnak tartottuk, hogy bemutassuk az arányokat és százalékokat (vagyis számszerűsíthető adatokat) és az azok mögött lévő egyedi véleményeket. Utóbbi érdekében három kifejtős kérdéssel zártuk a kérdőívet. A 22. kérdésben a megélt

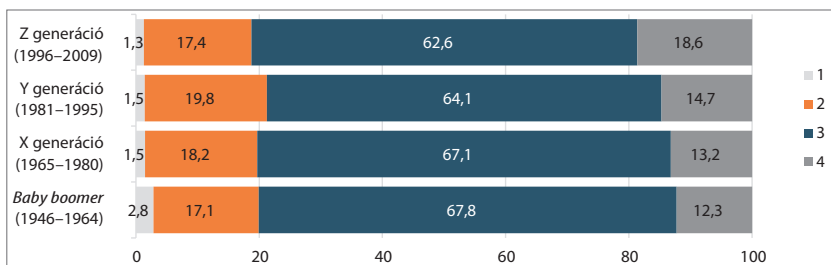
² ELLIOTT 2020: 279.

generációs különbségekre kérdeztünk rá (hiszen ezek nagyban befolyásolják a generációk közötti tanulás lehetőségét). A 23. „Mit kell még tennie a szervezetnek, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára?” kérdésre beérkező válaszok közül számos érinti a tanulás és fejlesztés területét, ezeket itt is tárgyaljuk. Végezetül, a 24. kérdésben arra hívtuk a válaszadókat, hogy írjanak le egy példaértékű képzési, illetve tehetségeket támogató gyakorlatot, amelyre büszkéek, és amelyből más szervezet is tanulhat.

A fejlesztés során hasznunkra válik, ha határainkon túlra is nézünk, ezért érintőlegesen utalunk *nemzetközi kutatások*, illetve a 2024. szeptemberi *EUPAN-jelentés* eredményeire is (utóbbi több mint egy ív terjedelmet szentel a tanulás, fejlesztés és a mentorálás témakörének). A kutatást a stratégiai nézőpont teszi teljessé, ezért a felső vezetői személyes *interjűk* témához kapcsolódó tanulságaira is utalunk. Ezeket bővebben az interjűkat összefoglaló jelentésben fejtjük ki.

A KÉPZÉS ÉS TOVÁBBKÉPZÉS LEHETŐSÉGÉNEK FONTOSSÁGA AZ EGYES GENERÁCIÓK SZERINT

A *tanulási lehetőségek fontosságának* megítélését a kérdőívet kitöltők (N = 11 770) korosztálya szerint az alábbiakban mutatjuk (1 = nem fontos; 4 = nagyon fontos [munkahelyet is váltanék miatta]).



1. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A képzési, továbbfejlesztési lehetőségek alkategóriára adott válaszok megoszlása generációk szerint (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az adatok 1-től 4-ig terjedő skálán értelmezendők, ahol a 4 a munkahelyet is változtatnék érte jelentést hordozza. Ha az átlagértékeket tekintjük, a *baby boomer*, az X és az Y generációhoz tartozók homogén csoportot képeznek (átlagosan 2,9-re értékelték a képzési, továbbfejlesztési lehetőségeket), a Z generáció alig több, mint 3,0-ra. A Z generáció tudásvágya tehát csak valamivel nagyobb. A kérdőív szabad szavas válaszai között valamennyi generáció tekintetében megjelenik a tanulás és fejlődés iránti igény. Alább *válogatást* közlünk ezekből:

„Átlátható betanulási lehetőség (nem munkaidőben a mentor munkavégzése mellett, korábbi tanulási lehetőségek visszaállítása, tesztprogramokkal, tapasztalt szakmai kollégák segítségével).”

„Inspirációk, több segítség, figyelem az új munkatársaknak.”

„Továbbtanulás támogatása anyagi szempontból és időbeosztás terén.”

„Külföldi továbbképzési lehetőségek, külföldi kapcsolaterépítés lehetősége.”

„Nyelvtudás fejlesztése minden ágazatnál a gördülékenyebb ügyintézés megvalósításához.”

„Képzési területen dolgozom, jelenléti tréningeket tartunk. Az a tapasztalatunk, hogy az emberek kiábrándultak az *e-learning*ből. 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.”

Hadd utaljunk a pszichológiai szerződés kapcsán tett megállapításokra: a megkérdezettek 64,5%-a szerint semmilyen változás nem történt a fejlődési lehetőségek terén az elmúlt években, sőt 23%-uk szerint rosszabb lett a helyzet. A Z generáció optimistább az átlagnál, de még ennek körében is csak 20% érzel javulást.

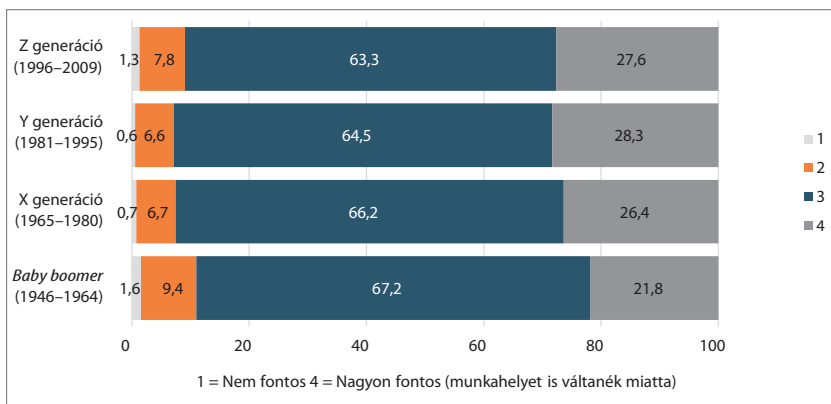
A GENERÁCIÓS SAJÁTÓSÁGOK HATÁSA A MUNKAHELYI TANULÁSRA ÉS FEJLESZTÉSRE

Az egyes generációk *munkahelyi értékeiről, viselkedéséről, attitűdjéről* (ideértve a fejlődéshez, tanuláshoz való hozzáállást is) számos tanulmány, könyv és PhD-értekezés, nemzetközi és hazai jelentés született.³ E jelentés a kérdőív eredményeit ezek kontextusában vizsgálja, a szakirodalomban megjelenő generációs sajátosságokat használva referenciapontként.

A generációs kategóriák túlhangsúlyozása (erre az előbb említett szakirodalmak jelentős része rámutat) káros leegyszerűsítéshez vezethet. Bár valóban számos olyan jellemző van, amelyet ma egyes nemzedékekkel azonosítunk, a születési éven, a közös élményeken és a korjelenségeken kívül *egyéb faktorokat* is figyelembe kell venni. Inkább a felnőtttség mérföldköveiben érdemes gondolkodni, hiszen attól függően, ki hol jár, más-más élethelyzetekbe kerül, mások a preferenciái.⁴ Ilyen mérföldkökként jelenik meg a kérdőív szabad szavas válaszaiban például a kisgyermek nevelése és a hozzátartozó gondozása. Az egyedi sajátosságok árnyalhatják és árnyalják is a képet. Ugyancsak hangsúlyozandó, hogy bizonyos kategóriák, bár tipikusan egy adott generációhoz társítják ezeket, valójában valamennyi generáció képviselői számára fontosak lehetnek. Ilyen például az, hogy a vezető kérje ki az alkalmazottak véleményét, és ismerje el teljesítményüket. Ezt leginkább a Z generáció kapcsán említik, a kérdőívben azonban több korosztály válaszaiban is megjelenik. Olyannyira, hogy nagyban befolyásolja a munkahelyválasztást is.

³ Lásd például: Deloitte 2024; BERECKZI 2022; STEIGERVALD 2023, 2024; NEMES 2019; CSUTORÁS 2022.

⁴ NEMES 2019: 72.



2. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A vezetőim meghallgatja a véleményem, számít a javaslataimra alkategória generációs bontásban (%)
 Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Minden hasonlóság ellenére a generációs *eltérések* és az ezekkel kapcsolatos *súrlódások* létező problémát jelentenek. A téma nem új keletű, azonban az utóbbi években került a hazai köz- és szakmai érdeklődés középpontjába. Ennek oka az, hogy az eltérések a korábbiakhoz képest nagyobbak a munkaerőpiac jelenleg legfiatalabb, Z generációja tekintetében. Jellemző, a *fejlesztési stratégia kidolgozása szempontjából lényeges vonások* az alábbiak a szakirodalom alapján:

- digitális nemzedék;
- erős vizuális orientáció;
- a munka és a magánélet fokozott egyensúlya;
- a szükségletek erőteljesebb artikulálása (akár online nyilvánosságon keresztül);
- igény a gyors szakmai fejlődési lehetőségekre;
- a hierarchia kisebb mértékű tisztelete (tanulási szituációkban is);
- rövidebb ideig fenntartható figyelem;
- fokozott visszajelzési igény;
- a kortárs csoport erőteljes befolyása;
- markáns igény a hatásgyakorlásra, értékteremtésre.

Ezek alapján a fejlesztéssel szemben támasztott *igényeik*:

- digitális eszközök használatával kiegészített;
- vizuális megjelenítésre alapoz (egy példa a kérdőívből: „A *Probono* rendszer nem rossz, de lehetne rajta javítani, például valós időben tartott interaktív előadásokkal, több videós anyaggal”);
- rugalmas;
- szakmai fejlődéshez segítő;
- a tudás vertikális és horizontális irányban is terjed (többirányú a tanulás);
- kisebb egységekre bontható, változatos eszközöket és módszereket alkalmaz;
- visszajelzéssel társul;
- érzékelhető a pozitív hatása, értéket teremt.

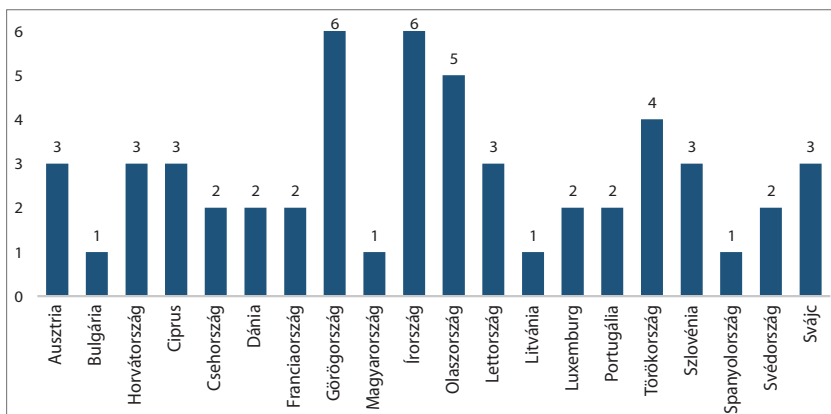
E különbségeket a munkahelynek fel kell ismernie, és ezekre reagálnia szükséges.

AZ OKTATÁSI ESZKÖZÖK GENERÁCIÓS FINOMHANGOLÁSA

A korábbi kutatási eredmények közül a Belügyi Tudományos Tanács 2018-ban megkezdett oktatásmódszertani kutatását érdemes idézni,⁵ amelynek eredményei igazolták, hogy a rendészeti oktatásban és képzésben indokolt egy generációs-specifikus oktatásmódszertan kidolgozása és alkalmazása. Jelen kérdőíves kutatásból idézve:

„A fiatalabb és idősebb generáció például nagyon eltérő oktatási igényekkel rendelkezik. Gyakran vannak olyan továbbképzések, amelyek minden generációt érintenek. Sajnos idő és kapacitás hiányában ugyanazt az előadást, tananyagot kapja meg a régebben és éppen belépő kolléga is.”

⁵ „Generáció-specifikus oktatásmódszertan kialakítási és bevezetési lehetőségeinek a feltárása – A Z-, alfa generáció pszichés jellemzőinek és igényeinek – mint folyamatos visszajelzési igény, a jutalom motiváló ereje, a felnőtté válás fokozott támogatása stb. – beépítése a rendészeti képzési és továbbképzési rendszerbe.”



3. ábra: Az oktatási eszközök generációs finomhangolása
az egyes EUPAN-tagállamokban

Forrás: a nemzetközi EUPAN-felmérés adatai

A munkahelyi fejlesztés rendszerét a hazai gyakorlat nem hangolja kifejezetten a különböző generációk szükségleteihez. A nemzetközi EUPAN-kérdőívben 6-os skálán (ahol 1 = egyáltalán nem; 6 = teljes mértékben igaz) Magyarország az 1-es, egyáltalán nemet jelölte meg. A kérdésre válaszoló EUPAN-tagállamok átlagát nézve ez a szám nem tekinthető kivételesnek (a 2,75-ös átlagpontszám a három kiugró érték miatt nem alacsonyabb).

Ugyanakkor hazánk, ahogy az EUPAN legtöbb tagországa, bár nem generációmenedzsment néven, de részben reagál a különböző korosztályok szükségleteire. Ennek példája a *pályakezdekők mentorálása*, a *vezetőfejlesztés*.

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

a) Rugalmasságuk miatt a generációs igényekre jól adaptálható eszköz a mentorálás és a *coaching*. A fejlesztésre irányuló javaslatok és a megosztott jó gyakorlatok között kiemelkedő a *mentorálás* (lásd a jelentés erre vonatkozó részét).

Itt csak arra térünk ki röviden, hogy több válaszadó is hangsúlyozza a képzések hasznosságát, időigényességét és a mentorok elismerésének, képzésének szükségességét. A *coaching* megjelenik mind a javaslatok, mind a már kialakult jó gyakorlatok között:

- hasznosak lennének: „[a] *coaching*ok, tréningek minden dolgozónak, nemcsak a vezetői szinten, és a nagyobb és közvetlenebb szakmai támogatás”;
- „dolgozóknak tartott vállalati és csapatmunkát segítő *coaching* képzés, ahol egyénileg is elhangozhatnak felvetések, és meg lehet őket csapat-szinten beszélni, ha szükséges”;
- „*coaching*, *soft skillek* fejlesztése, csapatépítők [...] kötetlen *workshop*ok, belső hierarchia csökkentése, tekintélyelvűség hanyagolása”;
- jó gyakorlatként: „vezetők számára *coaching* – belső erőforrás biztosításával”.

b) A *tanulmányi szerződés* a biztonságot, a kiszámíthatóságot és a hosszabb ideig fennálló jogviszonyt helyezi középpontba. A tanulmányi szerződés kötése, illetve a továbbképzések támogatása (anyagilag vagy csupán szabadidővel) a kérdőívben több alkalommal jelenik meg mint olyan tényező, amely vonzóvá tehetné a munkát. A vezetői interjúk során elsősorban a tanulás szabadidővel, a munkateher lehetőség szerinti igazításával való támogatása jelent meg.

c) A generációk közötti eltérés leginkább releváns eleme a *digitális eszközök* használatához való viszony. Ilyen értelemben generációtudatos (Z és Y generációra reagáló) az a fejlesztési rendszer is, amely teret enged ezek szélesebb körű és önállóbb használatának.

d) A generációk tudásátadását, találkozásait segítik az olyan *egyéb fórumok*, ahol a tisztviselők meg tudják osztani tapasztalataikat, és így a csoport összetartó ereje is erősödhet. A kérdőívben javaslatként adott válaszokból idézve:

„Nagyon hasznosnak tartom az érdekesebb ügyek és megoldások megbeszélését házon belül.”

A generációs párbeszéd és tudásmegosztás eszközei lehetnek az *interaktív jelenléti képzések*:

„A különböző munkahelyeken dolgozók, különböző generációkat képviselők véletlenszerű találkozását jelenléti képzés alkalmával.”

A *szakmai rendezvényeken* való részvétel több funkciót is betölt a tanulás mellett. Kíváncsinos tehát ezek támogatása:

„Az információcsere, a szakmai felkészültség és naprakészség, valamint a kapcsolatok (vármegyék közötti, illetve az ügyfelekkel) érdekében.”

A *tréning* szó 137 alkalommal jelenik meg a válaszokban. Ez a gyakoriság rímel arra, hogy a 2024-es nemzetközi EUPAN-kutatás által markánsan fontosnak megjelölt fejlesztési forma is a tréning.

Az *informális* jó gyakorlatokból idézve:

„Rendszeres belső, informális csapatépítőket tartunk negyedévente, kb. három-négy óra időtartamban, valami tematika mentén (karácsony, Valentin-nap, húsvét, mikor mi), ahol kötetlenül beszélgetünk, játszunk.”

e) A tanulás és fejlesztés elengedhetetlen kelléke a megfelelő, *tanulást támogató fizikai környezet*. Az erre utaló válaszok közül néhány:

„Nyugodtabb munkakörnyezet.”

„Biztonságos burkolatok, kábelezés elrejtése, minimum a létszámnak megfelelő, felszerelt konyha, étkező, tiszta mosdó megléte.”

„Ablak, napfény, oxigén [...] nem egy légtér.”

„Nyugodtabb munkakörnyezet.”

„Egy igazi, rendes, hozzáértőkkel elvégeztetett takarítás jó lenne.”

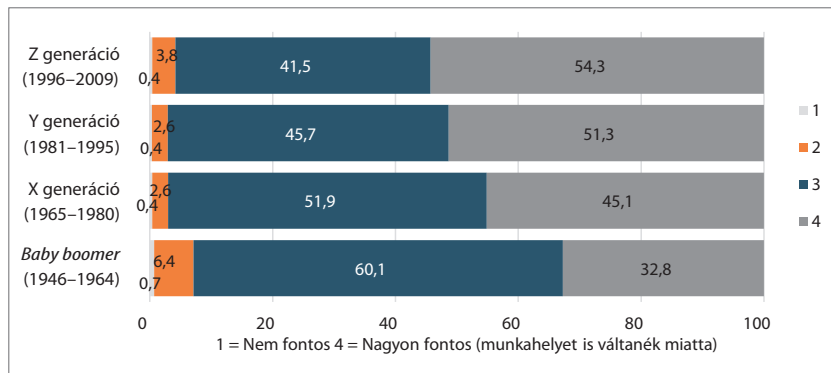
„Állatbarát iroda.”

ÖNIRÁNYÍTOTT TANULÁS, SZERVEZETI FACILITÁLÁS, SZEMÉLYRE SZABOTT TANULÁS

Önirányított tanulás

A jelenleg közszolgálatban foglalkoztatott valamennyi korosztály *önállósága*, *a munka és magánélet közötti egyensúly iránti igénye* fokozott. A kapcsolódó, 14.11. kérdésre adott válaszok (N = 11 770) generációkon belüli megoszlását a 4. ábra mutatja be.

A tanulóssal kapcsolatban is egyre nagyobb az autonómia és a szabadság iránti vágyuk. A Z generáció körében globális tanulási trend, hogy a munkahelyi tanulás egyre többször *önirányított (self-directed learning)*. Legegyszerűbb példa a Google-keresés (adatbázisok), de idesorolható a *social network*ökön, *YouTube*-on, *podcast*okon és egyéb fórumokon való információszerzés. Az infokommunikációs technológiák elterjedésével a foglalkoztatott maga szerezhetheti, pontosabban szerezhethné meg a szükséges tudást. A nemzetközi EUPAN-kutatás szerint ennek támogatása a magyar közigazgatásra nem jellemző.



4. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A munka és magánélet egyensúlya alkérdés (%)
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Hazai alacsony támogatottságának egyik oka lehet, hogy az információk szűrése és a forrás hitelességének meghatározása nem biztosítható a foglalkoztató által. Mivel az egyéni tanulás – tanulószervezet keretei között, párbeszéddel, kritikus gondolkodással, reflexiós készséggel társulva – hasznos fejlesztési forma,⁶ a benne rejlő potenciált érdemes lenne kibontani, és megteremteni a jó működés garanciáit és feltételeit.

Személyre szabott tanulás

A személyre szabott tanulás rugalmas tanulási utakat és értékelést jelent, valamint a technológia integrálását, továbbá *változatos tanítási módszerek és gyakorlatok* igénybevételét.⁷ A már idézett 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* és *mentoring* támogatás pedig ötödik helyen végzett a rangsorban.⁸

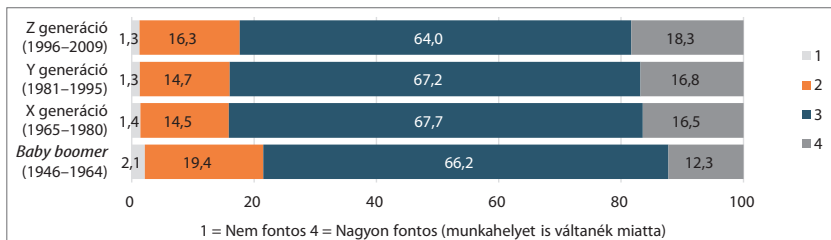
Az egyéni tudásszintet, tanulási tempót, érdeklődést, igényt és szükségleteket figyelembe vevő, vagyis *személyre szabott fejlesztés* eredményesebb, mint az általános. A vonatkozó, 14.15. kérdésre adott válaszok (N = 11 770) az erre irányuló nagy fokú igényt tükrözik, legerősebben a Z generáció tekintetében, de a másik három generáció esetében is. Ahogy egy válaszadónk írja a javaslatok között:

„Egyéni fejlődési igény támogatása (ha már van választható tárgyak listája a *Probono* felületen, akkor ne tiltsák le a kiválasztott kurzusokat).”

⁶ RUPČIĆ 2024.

⁷ FAKE–DABBAGH 2023.

⁸ *Global Sentiment Survey 2024. Learning and Development.*



5. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A személyre szabott támogatás, segítség a munkához alpontra adott válaszok generációs bontásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az egyéni tanuláshoz kapcsolódó téma a „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.⁹ Célja a tudás frissítése, új impulzus adása a lehető legrövidebb idő alatt hatékonyan anélkül, hogy a foglalkoztatott kiesne a munkából.¹⁰ Az így kínált önvezérelt tanulás, rugalmasság és autonómia különösen kedvelté teszi a felnőtt tanulók körében.¹¹ A rövid képzéseken való eredményes részvételt igazoló mikrotanúsítványok szerepe is egyre fontosabbá válik. Ezek uniós szinten is támogatottak,¹² költséghatékonyak, és rugalmasan követik a munkaerőpiac folyamatosan változó kompetenciaigényét.¹³ Hazánkban egyelőre alacsony az intézmény ismertsége, kulturális elfogadottsága, ha úgy tetszik, a belé vetett bizalom szintje. Egy vezetői interjúban elhangzó szempont szintén közrejátszhat, az, hogy a végzett munka ehhez túl komplex, így igénylik az elmélyült, makro- és mezoszintű tanulás támogatását. Olyan apró megoldások is vezethetnek nagy változáshoz, mint például az egyik kitöltő által javasolt *ötletláda*.

⁹ BERECS 2019.

¹⁰ KAPP–DEFELICE 2019.

¹¹ HO–YEO–WIJAYA 2022.

¹² A Tanács 2022. június 16-i (EU) 2022/C 243/02 ajánlása.

¹³ BUDAI 2022.

„[A] dolgozók elmondhatják fejlesztési vagy egyéb szervezeti működést hatékonyabbá tevő ötleteiket és megfigyeléseiket, amikből a megvalósíthatókkal foglalkoznak, és az ajánló neve is megemlítésre kerül.”

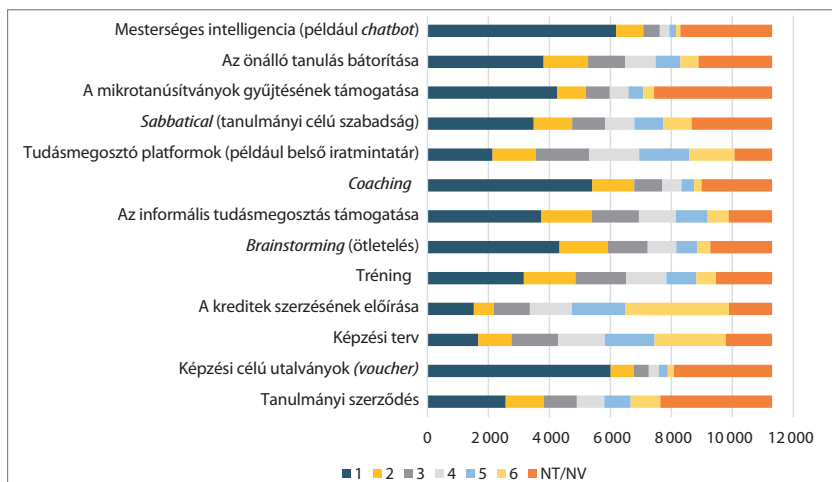
A jó gyakorlatok között megjelenő elemek:

„A belső fejlesztési folyamatok segítik a tanulószervezetté válást is.”

„Jelenléti belső képzések, esetmegbeszélések rendszeres időközönként.”

A *Probono rendszert* száz esetben említették meg, legtöbbször jó gyakorlatként, azonban kritikai elemeket is megfogalmaztak a rendszerrel kapcsolatban, többek között az online képzések formalitása és a tárgyalt témák relevanciája kapcsán. Az online képzések kapcsán az interjúkban is felmerült a formális kötelességgé válás veszélye, vagyis „egy valaki kattintgat és kitölti mindenki helyett”, erre tehát be kell építeni a jövőben garanciális szabályokat.

A 6. ábra a 16. kérdésre beérkező válaszokat összegzi. *A jelenleg használt eszközök* munkahelyi tanulásban és fejlesztésben aktuálisan betöltött *szerepét* láthatjuk. A használt skála hatfokozatú: 1 = egyáltalán nem; 6 = teljes mértékben jellemző.



6. ábra: A munkahely által biztosított fejlesztési eszközök megoszlása a válaszadók körében

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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). A 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, de a felmérésben részt vevők a *coaching* (46% szerint egyáltalán nem biztosított) és a *brainstorming* (37% szerint egyáltalán nem biztosított) fejlesztési eszközök igénybevételeének lehetőségét sem igazán tapasztalják. Ezzel összhangban a kérdőív 24. kérdésére adott szabad szavas válaszokban több válaszadó is megjelöli fejlesztési igényként a *coachíngot* (16 említés).

EGYMÁSTÓL TANULÁS, A GENERÁCIÓK TUDÁSCSERÉJE

A tudás felhalmozása, megtartása és megosztása az egyik legfontosabb feladata a közigazgatási szervezeteknek. 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.

„50 éves koromra minden ciklusban segítettem a fiatalok beilleszkedését, és támogattam a szakmai tudás átadásában. A folyamat során szóban jeleztem vissza a sikeres tanulásról őket, és dicsértem őket, gyakori volt a pozitív feedback. Mindehhez idő és türelem kellett, viszont a jelenlegi közigazgatás leterhelt és kevesebb idő jut a fiatalok betanítására.”

„Idősebb, tapasztaltabb kollégák szívesen segítenek, ha kérdezzük őket.”

„Tudásmegosztáskor, illetve már betanuláskor alakulnak ki konfliktusok.”

„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 munkájuktól.”

„A fiatalok elvárják, hogy több évtizedes munkatapasztalatukat, szakmai tudásukat a legrövidebb idő alatt osszák meg velük az idősebbek, akik a betanításért, pluszmunkáért, figyelemért, a felelősség vállalásáért, stresszéért, hibák kijavításáért nem kapnak sem megkülönböztetett státuszt, sem fizetéskiegészítést.”

VUCA-VILÁG – HOGYAN KÉPES A MUNKAHELYI TANULÁS ÉS FEJLESZTÉS REAGÁLNI A KÖZIGAZGATÁS MODERN KIHÍVÁSAIRA?

A közigazgatás a versenyszféra szervezeteihez hasonlóan egyre inkább *VUCA-környezetben* kénytelen működni. A mozaikszó arra utal, hogy a környezet folytonosan változó (*volatile*), bizonytalan (*uncertain*), komplex (*complex*) és többértelmű (*ambiguous*). A kérdőívekben adott válaszok érzékenyen reagálnak a fenti kihívásokra, egyben rámutatnak a tanulás és fejlesztés központi szerepére is.

a) Az erős *fluktuációra* reagál a következő válaszadó:

„Építések a jelenlegi bérek miatt nem jelentkeznek a meghirdetett állásokra, esetleg csak pályakezdekők, akik ugródeszkeként használják a hatóságnál eltöltött 1-2 évet, ami szinte a betanulási időszaknak felel meg.”

b) *A jogszabályi környezet gyakori változása* kapcsán többek között az alábbi javaslatokat olvashatjuk:

„Szükség lenne központi tréningekre, melyek valós, kézzelfogható, szakmai és gyakorlati módon vezetnek be a változásokat ahelyett, hogy pusztán a jogszabályokat kapják meg a kollégák.”

c) A *stressz* szó 63, a *kiégés/burnout* 81 alkalommal szerepel a szabad szavas válaszok között! A VUCA-környezet a foglalkoztató munkahelyi jóllét iránti fokozott felelősségét is előtérbe hozza, és a fokozott stressz és a kiégés veszélye kapcsán speciális képzéseket tesz szükségessé.

„Nagyon fontos lenne bármilyen felső vezetői szinten, vagy »alsóbb« munkakörben [álláshelyen] a mentális egészség, monotonitástűrés, pszichológiai, intelligencia (IQ, EI) alkalmasság felmérése, annak gondozása a későbbiekben. Túl sok összeomlott kollégát láttam az elmúlt években a túlterheltség miatt.”

Az erősödő és sajnálatosan a fiatalabbakat is egyre inkább érintő kiégés megelőzésére alkalmas fejlesztési módszer a *sabbatical*. Az egyik válaszadó külföldi jó gyakorlatra utalva ennek bevezetését javasolja.

„Spanyolországban a közsférában létezik a szombat év fogalma, azaz minden hetedik évben lehetőség van (teljes fizetés mellett) külföldi vagy belföldi továbbképzéseken, egyetemi kurzusokon való részvételre, vagy akár például karitatív szervezetek munkájába történő bekapcsolódásra.”

d) A VUCA-világban a munkahelyi tanulás folyamatos szükséglet. A mai komplex kihívások egyre inkább elvárják a megszokottól eltérő oktatási-fejlesztési módszerek alkalmazását. Növekszik a rugalmas időpontok, az online interakciók, az informális visszajelzések iránti igény s ezzel együtt felértékelődik az önirányított tanulás és a saját felelősség.¹⁴ Ha hihetünk az előrejelzéseknek, az öt év múlva legprominensebb munkának/munkakörnek nagy valószínűséggel még a nevét sem találták ki. A tanulás-fejlesztés szempontjából e trend a gyors reagálású *fejlesztési stratégiák és a soft skill*ek felértékelődését hozza magával.

A szakirodalom szerint a jövő sikeres emberét az empátia, a jó alkalmazkodóképesség, a rugalmasság, az erős önismeret és az együttműködési képesség jellemzi.¹⁵ Ez egybevág a jelen kutatás során megismert véleményekkel.

¹⁴ BOOGAARD 2020.

¹⁵ STEIGERVALD 2024.

Az univerzálisan alkalmazható, átvihető kompetenciák erősítése válik szükségessé, megerősödik az emberi egyediség, a rugalmas alkalmazkodóképesség, a problémamegoldó készség, a kreativitás, az együttműködés és az empátia szerepe.¹⁶

e) A VUCA-világban az információ minden korábbinál gyorsabban és nagyobb mennyiségben hozzáférhető, ami erősíti a *kreativitás szerepét*. 2024-ben már ritka volt az olyan szervezet, amelyik legalább a retorika (belső vagy külső kommunikáció) szintjén ne tenne említést a kreativitás fontosságáról (még akkor is, ha nem tartozik a tradicionálisan kreatív szervezetek közé). Ugyanakkor ugyanezen szervezetek az L&D-programjukba már nehezen illesztik be a kreativitást mint értéket, a szervezeti kultúra sok esetben nem honorálja, nem segíti elő az új ötleteket. A válaszokból idézve:

„A rendszer kötött, nem nyújt előrelépési lehetőséget, nem motivál fejlődésre, a munka jellegéből adódóan nélkülözi a kihívást vagy kreativitást. Az egészséges munkaerőhöz azonban szükséges a fejlődés támogatása, a szellemi szükségletek kielégítése.”

„[...] az innovatív megoldásoktól való félelem megszűnése nagy előny lenne. Nemcsak a minimumra törekedés. A hierarchia, valamint a félelem (jellemzően a legtöbb vezető fél cselekedni, félnek a retorziótól a felettesük részéről, ha kérdeznak, kérnek vagy újítanak) fékezi a lehetőségeket, kommunikációt és a munkatempót.”

A kérdőív szabad szavas válaszai között a vonatkozó részekben a kreativitás tízszer, az *innováció* huszonnyolc esetben jelenik meg. A válaszadók az új generációk sajátosságaként, illetve munkahellyel szemben támasztott elvárásai között említik, másrészt az idősebb generációknál ezek hiányára utalnak.

„A fiatal generáció nyitottabb az innovációra, az új technikai eszközök alkalmazására.”

„Olyan munkahelyre vágnak, ahol megélhetik kreativitásukat.”

„[Az] idősebbek nehezen fogadják be az innovációs megoldásokat.”

„Így szoktuk mentalitás.”

¹⁶ Európai Bizottság COM(2021) 323 végleges 7; WEISE 2020.

A fentiek hiánya a *gyakori továbblépés* okaként szerepel:

„A fiatalabb generáció nem marad sokáig ezen a munkahelyen, tekintettel az illetmény mértékére (kevés fizetés), a továbblépési lehetőségek hiányára, valamint a monoton, kreativitásmentes munkakörnyezetre.”

Az innováció és a kreativitás *megvalósulásának értékelése* vegyes. Hiányuk a kritikák között, szükségességük a javaslatoknál szerepel, de van, ahol már a meglévő jó gyakorlatoknál emelik ki ezeket.

„A sok protokoll akadályozza a kreativitást.”

„Megbecsülni a tudást és a kreativitást.”

„Önálló kreativitás kibontása.”

„Kizárólag szubjektív véleményt tudnék leírni, amely nem tükrözi a teljes szervezet által biztosított támogató gyakorlatot. Az én igényeimnek megfelel az, hogy az innovatív ötleteimet egy-egy kulcsfontosságú probléma megoldása érdekében kikérlik, és amennyiben ez megfelel, támogatják is.”

f) A kihívások között meg kell említenünk a *bérek rendezését* mint lényeges kérdést. Az „anyagi”, a „bér”, a „bérezés”, a „fizetés” és az „illetmény” szó előfordulási száma csak a 21–23. kérdésre adott válaszok tekintetében meghaladja a 8000-et a kérdőívben. Nyilvánvaló, hogy a pénzügyi korlátok a fejlesztés-képzés területét is érintik. Pontosán ezért égetően szükséges olyan fejlesztési és képzési eszközökre koncentrálni, amelyek működnek. A képzés jellemzően hosszú távú befektetés, az eredményeként létrejövő tudás hosszú évekig megmarad, szervesen beépül a szervezet egészébe.

EGY KIEMELT TERÜLET: A DIGITALIZÁCIÓ, A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA HATÁSA A TANULÁSRA ÉS FEJLESZTÉSRE

Az ipar 4.0 technológiai újításai csak abban az esetben hasznosulhatnak, ha a szervezetek megfelelő számban rendelkeznek olyan munkavállalókkal, akik egyrészt képesek a digitális eszközök használatára, másrészt alkalmasak a digitális átalakításból fakadó változások menedzselésére. Ha nem áll rendelkezésre elegendő szakember, az nemcsak fennakadásokat okozhat a működésben, hanem lelassíthatja a *digitalizáció* folyamatát is. Az egyre erősödő digitalizáció a *mesterséges intelligencia* (*artificial intelligence*, AI) elterjedésével várhatóan képzések, továbbképzések, átképzések sorát vonja majd maga után, illetve magának a képzési rendszernek az átgondolását is szükségessé teszi.¹⁷ Egy válaszadó szerint az alábbiakra lenne szükség:

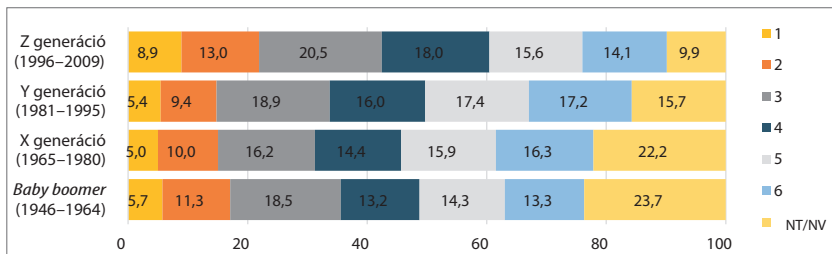
„[K]orszerű technológiák bevezetése, jelenléti képzések, tréningek fokozása, rendszeres továbbképzés, különös tekintettel az IT alkalmazások használatát illetően, digitális tudás tervszerű fejlesztése, minőségbiztosítás bevezetése, tudásközpontok szervezése, projekt- és rendszerszemlélet tudatosítása, a feladatok projektbe, teamekbe szervezése, ahol ez praktikus.”

1. táblázat: A mesterséges intelligencia egyes jelzőire adott átlagértékek generációs bontásban

Generáció	Gyorsabb, hatékonyabb közszolgálatot tesz majd lehetővé	Veszélyes	Miatta munkakörök szűnnek meg	Nem megbízható	Hasznos a munkahelyi tanulásban
Baby boomer	3,7	3,8	4,1	3,6	4,1
X generáció	3,6	4,0	4,3	3,7	3,9
Y generáció	3,7	4,0	4,3	3,7	3,9
Z generáció	4,0	3,7	4,2	3,4	4,0

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

¹⁷ KAJTÁR–PÁL 2023.

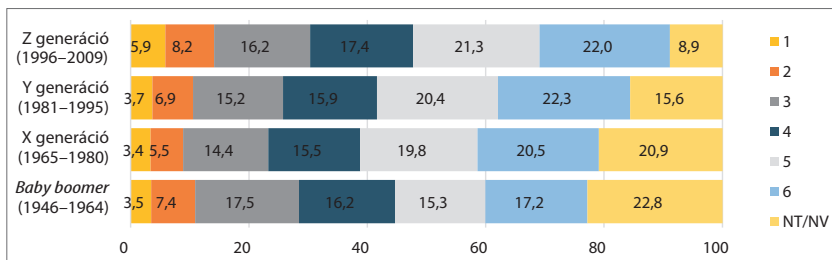


7. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia veszélyes (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

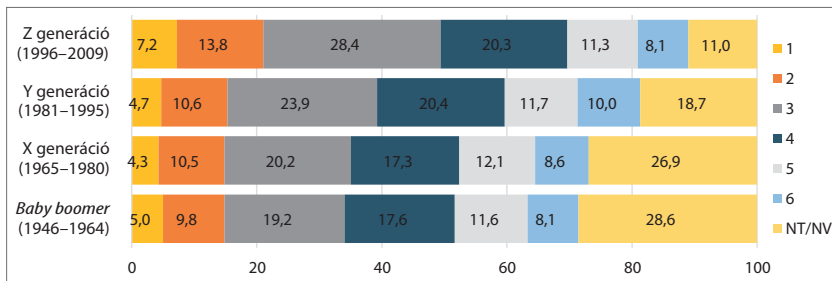
A digitalizáció térnyerése és az AI egyszerre hoz komplexitást, bizonytalanságot és többértelműséget a kormányzati igazgatás tisztviselői számára. Egyfelől a gyorsaság, a hatékonyság, a modernizált munkahelyi tanulás ígérétét hordozza. Ugyanakkor álláshelyek feleslegessé válásával is fenyeget, illetve felveti a hibázási lehetőségek veszélyét és a felelősségvállalás kérdéskörét is. Generációs bontásban a válaszok (N = 11 985) az alábbiak szerint alakulnak (1 = egyáltalán nem jellemző; 6 = teljes mértékben jellemző; NT = nem tudja; NV = nem válaszol).

Ahhoz, hogy a jövőben jól alkalmazzuk az AI-t a munkahelyi fejlesztésben, szükséges ismernünk, hogy milyen a célcsoport, vagyis a közigazgatásban dolgozók hozzáállása. Az 1. táblázat, valamint a 7–10. ábra az AI által nyújtott lehetőségekre való nyitottságot vagy éppen az attól való félelmet mutatja.



8. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia miatt munkakörök szűnnek meg (%)

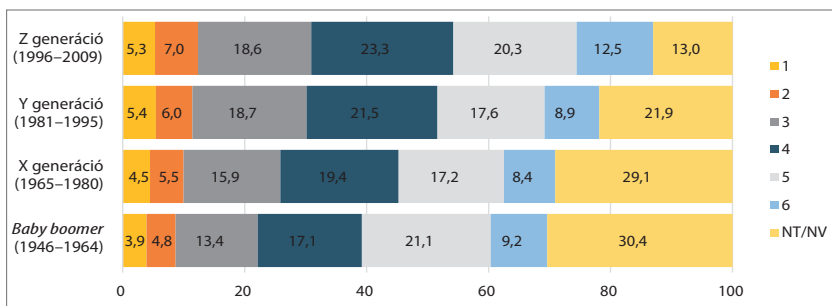
Forrás: EUPAN-felmérés adatai



9. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia nem megbízható (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A válaszok megoszlása a *munkahelyi tanulásban* betöltött potenciális szerep kapcsán markáns eltérést mutat. Ha a 4, 5 és 6 értékkel bíró (inkább jellemző, jellemző, teljes mértékben jellemző) kategóriákra adott válaszokat összevontan kezeljük, akkor jól látható, hogy a legoptimistábbak a Z generáció (56,1%) és az Y generáció tagjai (48%), hiszen e generációk válaszadóinak több mint fele, illetve majdnem fele hisz abban, hogy az AI minden bizonnyal hasznos lesz a munkahelyi tanulásban. A két idősebb generáció, a *baby boomer* generáció és az X-esek kevésbé látnak lehetőséget az AI munkahelyi tanulásban való hasznosítására, vagy nem tudják megítélni ennek a szerepét, jelentőségét a fejlesztésben (a NT/NV válaszok aránya esetükben magas volt, 30,4% és 29,1%).



10. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia hasznos a munkahelyi tanulásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A szabad szavas válaszok leképezik a kérdőív számszerűsített eredményeit és a foglalkoztatottak *ambivalens hozzáállását*:

„[Fontos] több mesterséges intelligenciát alkalmazni, hogy kevesebb munkateher essen.”

„A mesterséges intelligencia nemcsak rendkívül gyorsra és egyszerűbbé, hanem költség-hatékonyabbá is tehetné a hatósági eljárásokat.”

„Az irodai/adminisztratív munka a mesterséges intelligencia fejlődésével leszálló ágban van.”

„A mesterséges intelligencia ragyogó ötlet, de sajnos a felhasználása során az emberek úgysem a jóra fogják használni. Nagyon kártékony lesz, ha 15 éven belül bevezetik a közigazgatásba.”

„Tiszta, világos, átlátható célok, logikus gondolkodásmód egy munkafolyamat elvégzésére, egy adatot csak egyszer rögzítünk egy jól átgondolt, megtervezett, programba, rendszerbe, a dezinformáció eliminálása minden területen. Adatbázis kezelés magas szinten. Ehhez nem kell mesterséges intelligencia.”

„A mesterséges intelligencia bevezetési törekvések dicséretesek, de az elavult informatikai háttérrel igen nagy kihívás.”

„Jöhet itt bármilyen mesterséges intelligencia, ha az emberek nem nézik egymást semmibe, szerintem az alap az egymás iránti tisztelet.”

A ChatGPT 639 válaszban szerepel. Arra az opcionálisan megválaszolando kérdésre, hogy munkája során miben *támogatja/segíti a mesterséges intelligencia* (11.b kérdés), a szabadidőmben használok/nem használok a munkám során/semmilyen voltak a leggyakoribb válaszok, ugyanakkor találunk a tanuláshoz és képzéshez kötődő kategóriákat is. Különösen figyelemreméltó az utolsó, amely egyben arra is utal, hogy az AI-használat normává válásával előbb-utóbb számolni kell.

„Ötletelés, gyors információszerzés.”

„Nyelvtanulás.”

„Tájékozódás.”

„Vizsgákra való felkészülés.”

„Fordítás.”

„Változatos kérdésekben szakmai jogi és egyéb.”

„Tudományos munka.”

„Továbbtanulásomhoz fontos szerepet játszik, mert pedagógus képzésben, a technika (azon belül digitális kultúra) szakon már beépített tantárgyi követelmény lesz az AI használata az általános iskola felső tagozatán.”

Ha kitekintünk a nemzetközi szintésre, a valamennyi kontinensre kiterjedő *Learning and Development Global Sentiment Survey* 11 éve minden évben feltett „Melyek lesznek a munkahely legaktuálisabb témái?” kérdésére adott válaszok¹⁸ árulkodók.¹⁹ A 2024-re vonatkozó listán az AI 21%-kal messze az első helyen végzett (9%-kal több szavazatot kapott, mint a megelőző évben). Ugyanakkor a válaszadók többsége legnagyobb kihívásként is az AI-t jelölte meg.

Az *EUPAN nemzetközi kérdőívében* arra a kérdésre válaszolva, hogy jelenleg mennyire elterjedt az AI alkalmazása a közigazgatás L&D-eszközei között, a tagországok átlagosan 2,3 pontot adtak (1–6 skálát alkalmazva; 1 = egyáltalán nem; 6 = nagyon gyakran alkalmazott eszköz). Hazánk, akárcsak Bulgária, Horvátország, Litvánia és Ciprus, az egyáltalán nem jelentős kategóriát adta meg. Az AI tehát foglalkoztatja a HR-szakértőket, a közszolgálatban dolgozó egyes generációk képviselőit, azonban a jelenlegi gyakorlatban (még?) marginális szereplője az L&D-nek.

TANULÓSZERVEZET MINT MUNKÁLTATÓI MÁRKAELEM

Ideális esetben nemcsak a foglalkoztatott, a szervezet maga is tanul. A *tanuló-szervezet* lehetővé teszi valamennyi tagja számára a fejlődést, maga pedig folyamatosan megújul.²⁰ Az, hogy egy szervezet tanulószervezet, része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb emberek bevonását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának. Jelen kutatásban a 13. kérdésre adott

¹⁸ A kérdőívre 100 országból 3000 válasz érkezett. A megkérdezett L&D-szakemberek 16 lehetőség közül hármat választhattak.

¹⁹ *Global Sentiment Survey 2024. Learning and Development.*

²⁰ CSEDŐ–ZAVARKÓ 2019: 79; SENGE 1998; KLEIN–KLEIN 2020: 648.

válaszok aránya igazolja hipotézisünket. A „Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ?” kérdésre adott válaszokban nyomatékos szerepet kapnak tanulószervezethez kapcsolható elemek. Hivatkozásul: hangsúlyos CSR (*Corporate Social Responsibility*, vállalati társadalmi felelősségvállalás), értékteremtés, fenntartható szervezeti gyakorlat, rugalmas munkarend, a munka és magánélet egyensúlya mellett az elsőrangú szakmai fejlődési lehetőségek a Z generációs munkatársak számára kiemelten vonzóak.²¹ Az egyes faktorok generációs megoszlására a munkáltatói márká fejezetnél tértünk ki részletesebben. Mindazonáltal érdemes azt is hozzátenni, hogy a tanulószervezet inkább elérendő cél, irány, mintsem elért státusz. A tanulás csak folyamatos gyakorlással válik az „intézményi izommemória” részévé.²²

ÖSSZEFOGLALÁS

A generációs és egyéb faktorokból származó eltérő igények kielégítésére diverzifikált képzés alkalmas. Olyan *képzési csomagra* van szükség, amelynek választékában a foglalkoztatottak teljes köre számára megtalálható az az életkort, élethelyzetet, betöltött munkakört (álláshelyet) figyelembe vevő forma, amely hozzájárul, hogy az állomány egésze a legtöbbet tudja kihozni magából. A személyre szabott fejlesztésre igény mutatkozik valamennyi generáció tekintetében. A válaszok – javaslatok, kritikák és jó gyakorlatok – között kiemelt hangsúlyt kap a tréning (*Probono* és egyéb), a tudásmegosztás, a mentorálás és a *coaching*.

A VUCA-világban a *munkahelyi tanulás* folyamatos szükséglet. A közigazgatásban a munkáltató szervek leginkább a kreditek megszerzésének előírásával, képzési tervekkel és a belső tudásmegosztó platformok működtetésével ösztönzik a munkatársak fejlesztését.

A mai komplex kihívások egyre inkább elvárják a *megszokottól eltérő oktatási-fejlesztési módszerek alkalmazását*. Felértékelődik a rugalmas időpontok, az online

²¹ HAZAFI-KAJTÁR 2021; LAKER-ROULET 2021; ERDŐS-MAGASVÁRI-SZABÓ 2019.

²² MULLIGAN-SHAW 2021.

interakciók, az informális visszajelzések iránti igény, s ezzel együtt az önirányított tanulás. Kiemeltté válik a *soft skillek*, az innováció és a kreativitás szerepe. Ezekre a kihívásokra a hazai rendszer nehézkesen reagál. Az önirányított tanulásra irányuló igény magas, a lehetőségek azonban korlátozottak, a foglalkoztató által betöltött szerepkör inkább fejlesztés- és tanulásirányító, mintsem facilitatori.

A jelenléti *tréningek*, a *formális és informális csoportos fejlesztési formák* a szervezeti szintű összetartást és a generációs párbeszédet erősítik. Az AI foglalkoztatja a HR-szakértőket és a közszolgálatban dolgozó egyes generációk képviselőit, azonban a jelenlegi gyakorlatban (még?) mellékszereplője az L&D-nek. A *mesterséges intelligencia* a válaszadók szerint a gyorsaság, a hatékonyság, a modernizált munkahelyi tanulás ígértét hordozza, ugyanakkor álláshelyek feleslegessé válásával is fenyeget, illetve felveti a hibázási lehetőségek veszélyét, és a felelősségvállalás kérdéskörét is.

Az eleven tanulási kultúra az elégedettségi mutatókra és a produktivitásra is pozitívan hat. A „fejlesztés fejlesztése” a *közszolgálati márka erősítése*, vagyis a pályára vonzás és megtartás érdekében is szükséges és aktuális.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BERECZ Antónia (2019): *Az e-tanítás-tanulás folyamata – stratégiák és modellek*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/nke.2020.004>
- BERECZKI Enikő (2022): *A rejtélyes Z generáció*. Budapest: HVG Könyvek.
- BOOGAARD, Kat (2020): 6 Tips for Training Your Remote Employees. *Go Skills*. Online: www.goskills.com/Resources/Remote-training
- BUDAI Balázs Benjámin (2022): A mikrotanúsítványok szerepe és helye a tudásmegosztás és e-learning koncepciójában. *Új Magyar Közigazgatás*, 15(3), 65–72.
- CSEDŐ Zoltán – ZAVARKÓ Máté (2019): *Változásvezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2022): Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>

- Deloitte (2024): *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Online: www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1
- ELLIOTT, Ian C. (2020): Organisational Learning and Change in a Public Sector Context. *Teaching Public Administration*, 38(3), 270–283. Online: <https://doi.org/10.1177/0144739420903783>
- ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea (2019): Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából*. Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság, 89–102.
- Európai Bizottság (2021): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a régiók bizottságának. Az Európai Unió 2021–2027-es munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi stratégiai kerete. Munkahelyi biztonság és egészségvédelem a munka változó világában. COM(2021) 323 végleges. 2021. június 28.
- FAKE, Helen – DABBAGH, Nada (2023): *Designing Personalized Learning Experiences. A Framework for Higher Education and Workforce Training*. New York: Routledge. Online: <https://doi.org/10.4324/9781003121008>
- Global Sentiment Survey 2024. Learning and Development.*
- HAZAFI Zoltán – KAJTÁR Edit (2021): A közszolgálat identitása: a testületi szellemiségtől a munkáltatói márkáig. In ÁRVA Zsuzsanna – BARTA Attila (szerk.): *Évtizedek a magyar közigazgatás szolgálatában. Ünnepi tanulmányok Balázs István professzor 65. születésnapjára*. Debrecen: Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 257–277.
- HO, Yan Yin – YEO, Eun-Young – WIJAYA, Dhaniah Suhana Binte Mohammad (2022): Turning Coffee Time into Teaching Moments Through Bite-Sized Learning for Adult Learners. *The Journal of Continuing Higher Education*, 71(2), 183–198. Online: <https://doi.org/10.1080/07377363.2021.2024000>
- HONOLD, Linda (2020): *Developing Employees Who Love to Learn. Tools, Strategies, and Programs for Promoting Learning at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- KAJTÁR Edit – PÁL Gábor (2023): A munka futurista jelene. Trendek, kihívások, kockázatok és a munkahelyi képzésben rejlő lehetőségek. In AUER Ádám et al. (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára. Clara pacta, boni amici*. Budapest: Wolters Kluwer, 296–304.

- KAPP, Karl M. – DEFELICE, Robyn A. (2019): *Microlearning. Short and Sweet*. Alexandria, VA: ATD Press.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2020): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000.
- LAKER, Benjamin – ROULET, Thomas (2021): How Organizations Can Promote Employee Wellness, Now and Post-Pandemic. *MIT Sloan Management Review*, 2021. április 26. Online: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-organizations-can-promote-employee-wellness-now-and-post-pandemic/>
- MULLIGAN, Deanna – SHAW, Greg (2021): *A munka jövője*. Ford. Thoroczky-Szabó Mária. Budapest: Pallas Athéné.
- NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok*. Budapest: HVG Könyvek.
- RUPČIĆ, Nataša (2024): Challenges of Individual Learning. In *Managing Learning Enterprises. Challenges, Controversies and Opportunities*. Cham: Springer, 105–129. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57704-8_7
- SENGE, Peter M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Ford. Etédi Péter, Szilágyi Katalin. Budapest: HVG Könyvek.
- STEIGERVALD Krisztián (2023): *Generációk harca a figyelemért. Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Budapest: Partvonal.
- STEIGERVALD Krisztián (2024): *Generációk harca. Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal.
- WEISE, Michelle R. (2020): *Long Life Learning. Preparing for Jobs that Don't Even Exist Yet*. Hoboken, NJ: Wiley.