**PANNON EGYETEM**
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# Pályakezdők a munkaerőpiacon – a friss diplomások elhelyezkedési nehézségei Magyarországon

**Témavezető: Lekszikov Kitti**

**Külső konzulens: Papp Ildikó**

**Heckenberger Boglárka**
**Alapképzés**
**nappali tagozat**
**Gazdálkodási és menedzsment**
**Logisztika szakirány**

**2026**

**PANNON EGYETEM**
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

## NYILATKOZAT

Alulírott *Heckenberger Boglárka* hallgató (Neptun kód: DS97L3) kijelentem, és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a Pályakezdők a munkaerőpiacon - a friss diplomások elhelyezkedési nehézségei Magyarországon. című *szakdolgozatot* a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszegen készítettem a *közgazdász* oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon, vagy felsőfokú képesítés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket *használtam* /nem használtam.[1]

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során az alábbi táblázatban feltüntetett mesterséges intelligencia eszközöket kizárólag a kutatási, illetve fejlesztési feladat támogatására használtam fel, az érdemi munka, elemzés és következtetések teljes mértékben saját szellemi alkotásomat képezik.

Példa a táblázat kitöltésére:

| Alkalmazott technológia | Alkalmazás módja | Előállított tartalom | MI használat aránya |
|---|---|---|---|
| *ChatGPT* | *szakirodalmi források utáni kutatás, illetve szöveges összefoglaló generálása* | *dolgozat egésze során használva* | *30%* |

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**,[2] hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

*Zalaegerszeg,* 2026. május 13.

Heckenberger Boglárka
hallgató aláírása[3]

**Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kéjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet*

[1] A megfelelő rész aláhúzandó.
[2] A megfelelő rész aláhúzandó. Hozzájárulás esetén a dolgozat teljes szövege szabadon letölthetővé válik a repozitóriumból bárki számára. Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak korlátozottan lesz kutatható (pl. az Egyetem kijelölt számítógépein, csak képernyős megtekintéssel).
[3] Kizárólag kézi aláírás alkalmazható.

# TARTALOMJEGYZÉK

**1 BEVEZETÉS ..... 1**

**2 A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE ..... 3**

2.1 MUNKAERŐPIAC HELYZETE MAGYARORSZÁGON ..... 3

*2.1.1 A MUNKAERŐPIAC VÁLTOZÁSAI AZ ELMÚLT ÉVEKBEN ..... 5*

*2.1.2 A TÚLKÉPZÉS ÉS MUNKAERŐ PIACI EGYENSÚLYTALANSÁGOK ..... 7*

2.2 A MUNKATAPASZTALAT ÉS ANNAK SZEREPE AZ ELHELYEZKEDÉSBEN – FÓKUSZBAN A PÁLYAKEZDŐK ..... 9

*2.2.1 DIPLOMÁS MUNKANÉLKÜLISÉG ÉS ALULFOGLALKOZTATOTTSÁG ..... 10*

*2.2.2 FRISS DIPLOMÁSOK MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓJA ..... 11*

*2.2.3 A MUNKÁLTATÓ ELVÁRÁSAI A PÁLYAKEZDŐKKEL SZEMBEN ..... 12*

2.3 A GYAKORNOKI PROGRAMOK ÉS A DUÁLIS KÉPZÉS HATÁSA AZ ELHELYEZKEDÉSRE 13

2.4 PÁLYAKEZDŐK ELHELYEZKEDÉSI STRATÉGIÁI ..... 14

*2.4.1 ÁLLÁSKERESÉSI STRATÉGIÁK ÉS CSATORNÁK ..... 15*

*2.4.2 DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A PÁLYAKEZDŐK LEHETŐSÉGEIRE ..... 16*

*2.4.3 ALTERNATÍV KARRIERUTAK ..... 16*

**3 A KUTATÁS: CÉLTÓL A MÓDSZERTANIG ..... 18**

3.1 A KUTATÁS CÉLJA ..... 18

3.2 A KUTATÁS MENETE ..... 19

3.3 KUTATÁSI KÉRDÉSEK ..... 20

3.4 FELTÉTELEZÉSEK ..... 20

3.5 KUTATÁSMÓDSZERTAN – KVALITATÍV KUTATÁS ..... 20

3.6 KUTATÁS KORLÁTAI ..... 21

**4 KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE ..... 22**

4.1 A SZAKÉRTŐI INTERJÚK SZERVEZETI HÁTTERE ..... 22

4.2 AZ INTERJÚK LEÍRÓ ELEMZÉSE ..... 23

*4.2.1 A munkatapasztalat hiánya milyen hatással van a pályakezdők elhelyezkedési esélyeire? ..... 24*

*4.2.2 A gyakornoki állások és a duális képzés mennyiben növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon? ..... 26*

*4.2.3 Hogyan változott a friss diplomások álláskeresési módszere az elmúlt években a munkaerőpiaci elvárások tükrében? ..... 28*

**5 ÖSSZEFOGLALÁS ..... 33**

**IRODALOMJEGYZÉK ..... 37**

**MELLÉKLETEK ..... 1**

1. SZÁMÚ MELLÉKLET: ..... 2

## TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A foglalkoztatottak létszámának alakulása 2024. ..... 5
2. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása nemek szerint 2024. ..... 6
3. ábra: A foglalkoztatottak létszámának alakulása 2025. ..... 6
4. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása nemet szerint 2025. ..... 7
5. ábra: SWOT elemzés a pályakezdők elhelyezkedési nehézségeiről ..... 10

1. táblázat: Kompetenciák térképe a szervezetek válaszai alapján ..... 31
2. táblázat: Összehasonlító mátrix ..... 35
3. táblázat: Feltételezések értékelése ..... 36

# 1 BEVEZETÉS

Bár az egyetemi végzettség hagyományosan a biztos és stabil elhelyezkedés egyik legfontosabb zálogjának számít, a jelenlegi munkaerőpiaci helyzet azt mutatja, hogy ez a feltételezés egyre kevésbé állja meg a helyét. Az elmúlt évek gazdasági és társadalmi változásai következtében a diploma önmagában már nem jelent automatikus előnyt az álláskeresés során. A legnagyobb problémát a frissen végzettek számára általában a munkatapasztalat hiánya jelenti, mivel a munkáltatók jelentős része már a kiválasztási folyamat korai szakaszában elvárja a gyakorlati tapasztalat meglétét. Ez sok esetben oda vezet, hogy a pályakezdők még csak lehetőséget sem kapnak képességeik bizonyítására.

Gyakran előfordul az is, hogy egyes diplomával rendelkező fiatalok kénytelenek eltitkolni vagy „leértékelni" végzettségüket annak érdekében, hogy alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökben el tudjanak helyezkedni, hiszen rövid távon szükségük van a biztos jövedelemre. Ez a jelenség nemcsak egyéni szinten jelent problémát, hanem hosszabb távon a munkaerőpiac hatékonyságát és a képzettségi szint optimális kihasználását is negatívan befolyásolhatja. Mindezek alapján a téma releváns, hiszen közvetlenül érinti a fiatal generációk életkezdési lehetőségeit és karrierútját.

Az egyetemre beiratkozó hallgatók száma az elmúlt években folyamatos növekedést mutat, amely részben az oktatás szélesebb körű elérhetőségének, részben pedig a társadalmi elvárásoknak köszönhető. Ugyanakkor a munkahelyek számának bővülése nem tartott lépést ezzel a növekedéssel, így egyre több frissen diplomázott fiatal kerül ki egy telített munkaerőpiacra. Ennek következtében a pályakezdők gyakran bizonytalan helyzettel szembesülnek, hiszen a diploma már nem jelent automatikus belépőt a munka világába, hanem csupán egy alapfeltételt.

További nehézséget jelent, hogy a gyakornoki és pályakezdő programok száma korlátozott, így nem minden hallgatónak van lehetősége már tanulmányai alatt releváns szakmai tapasztalatot szerezni. Ez különösen hátrányos helyzetet teremt azok számára, akik nem rendelkeznek kapcsolati tőkével vagy nem tudnak részt venni ilyen jellegű képzésekben. A probléma jelentősége abban is rejlik, hogy a pályakezdők elhelyezkedési nehézségei hosszú távon hatással lehetnek a munkaerőpiac működésére, a gazdasági fejlődésre, valamint a fiatalok életpálya-tervezésére és motivációjára.

A kutatásom célja, hogy részletesen feltárja a frissen diplomázott fiatalok elhelyezkedési nehézségeit, valamint azokat a főbb tényezőket, amelyek befolyásolják a munkahelykeresés

sikerességét. Vizsgálatom során kiemelt figyelmet fordítok a munkatapasztalat hiányának szerepére, hiszen ez az egyik leggyakrabban említett akadály a pályakezdők esetében. Emellett elemzem a gyakornoki programok és a duális képzés jelentőségét, valamint azt, hogy ezek milyen mértékben segítik elő a fiatalok munkaerőpiaci beilleszkedését.

Kutatásom további fókuszpontja a friss diplomások elhelyezkedési ideje, az általuk alkalmazott álláskeresési stratégiák, valamint a munkáltatók hozzáállása a tapasztalattal nem rendelkező jelentkezőkhöz. Fontosnak tartom annak feltérképezését is, hogy a munkáltatók milyen kompetenciákat és készségeket várnak el a pályakezdőktől, és ezek mennyiben egyeznek meg a felsőoktatás által nyújtott tudással.

A kutatás középpontjában a Zala vármegyei munkáltatók állnak, mivel célom, hogy egy konkrét régió munkaerőpiaci sajátosságait is megvizsgáljam. A kutatás alanyai tehát a helyi munkaadók, akik közvetlen tapasztalatokkal rendelkeznek a pályakezdők alkalmazásával kapcsolatban.

# 2 A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

Ebben a fejezetben a témához kapcsolódó szakirodalom kerül bemutatásra. Az áttekintés során a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetével, a munkatapasztalat szerepével, a gyakornoki és duális képzéssel, valamint az álláskeresési szokások változásával kapcsolatos korábbi kutatások és szakmai megállapítások kerülnek ismertetésre. A fejezet célja, hogy elméleti hátteret adjon a kutatás további részéhez.

## 2.1 MUNKAERŐPIAC HELYZETE MAGYARORSZÁGON

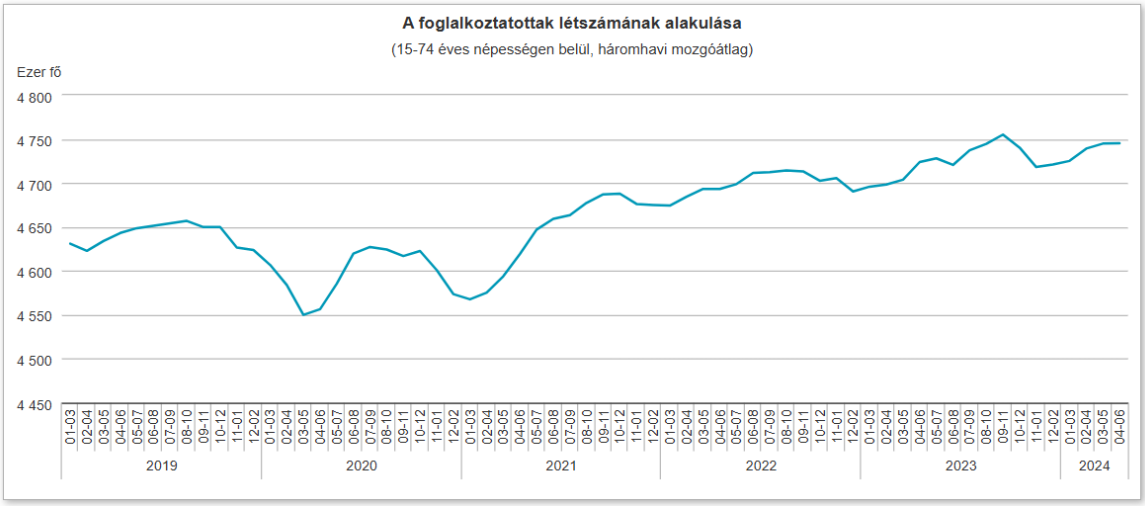
Makrogazdasági megközelítésben a munkaerőpiac olyan rendszerként értelmezhető, ahol egyrészt a munkát vállalni szándékozó egyének és háztartások összessége képezi a munkaerő-kínálatot, másrészt pedig a különböző gazdasági szereplők – vállalatok, intézmények és más szervezetek – jelennek meg a munkaerő iránti kereslet oldalán. A munkaerőpiac e két oldalának kapcsolata, valamint az ezek között kialakuló egyensúly vagy éppen egyensúlyhiány alapvetően befolyásolja a gazdaság működését és stabilitását. (Gábor R., 1990) Gyakorlati szempontból a munkaerőpiac olyan cserefolyamatok összességeként írható le, amelyek két egyenrangú fél – a munkáltató és a munkavállaló – között zajlanak. Ezek a folyamatok biztosítják, hogy a munkavállalók megtalálják helyüket a megfelelő munkahelyeken, illetve lehetőséget teremtenek számukra a munkahelyváltásra is. A munkaerő ilyen típusú mozgását tekintjük a munkaerő elosztásának (allokációjának), illetve újraelosztásának (re-allokációjának). (Matiscsákné, 2016)

A munkaerőpiac működésének alapvető elemei közé tartozik a munkabér, a munkaerő iránti kereslet és a munkaerő kínálata. A munkabér lényegében a munkaerő „ára”, amely központi szerepet tölt be a piacon: befolyásolja mind a munkavállalók, mind a munkaadók döntéseit. Makrogazdasági szinten a bérek hatással vannak az árszínvonal stabilitására és a munkaerő elosztására, míg mikroökonómiai nézőpontból a megélhetés biztosításán túl ösztönző és gazdálkodási funkciójuk is van. A munkaerőpiaci folyamatok elemzése általában a kereslet és kínálat viszonyának vizsgálatával indul, hiszen ezek egyensúlya határozza meg a piac általános állapotát. (Matiscsákné, 2016) A munkaerő-kínálat alatt azoknak a munkaképes korú embereknek az összességét értjük, akik rendszeres jövedelemszerző tevékenységet folytatnak, vagy aktívan keresnek ilyen lehetőséget. A gazdaság szereplőinek mozgásterét nagymértékben meghatározza, hogy milyen szaktudással, életkorral és felkészültséggel rendelkező munkaerő áll rendelkezésre számukra. (Tóthné, 2004) A munkaerő iránti kereslet úgynevezett származtatott kereslet, amelyet számos tényező befolyásol. Ezek közé tartozik a technológiai fejlődés sebessége, a gazdasági struktúra átalakulása, a konjunkturális viszonyok alakulása,

valamint az, hogy a tőke és a munkaerő milyen mértékben képesek egymást helyettesíteni. (Matiscsákné, 2016)

### 2.1.1 A MUNKAERŐPIAC VÁLTOZÁSAI AZ ELMÚLT ÉVEKBEN

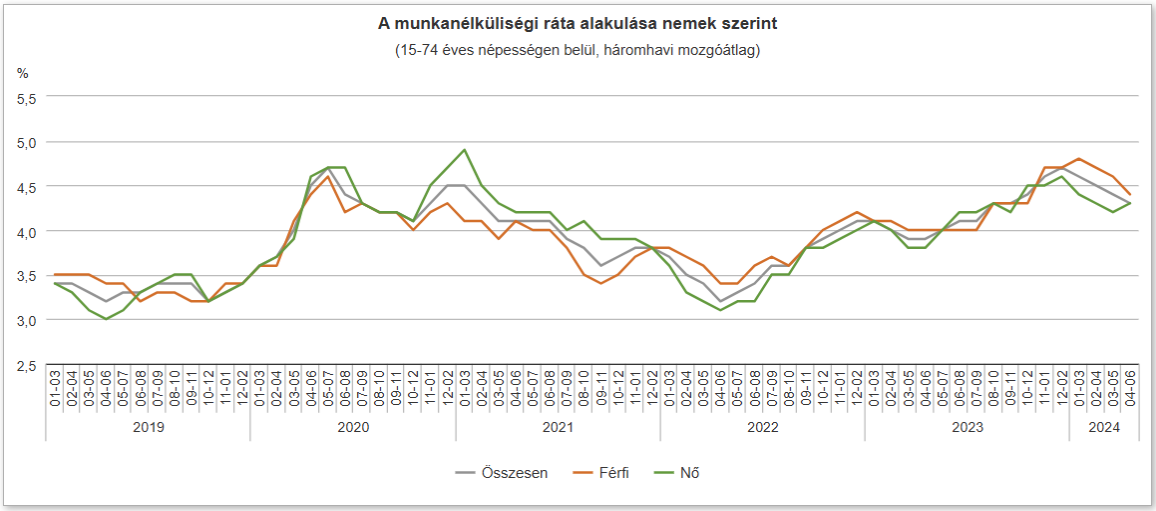
Belyó Pál (2024) megállapítása szerint az Európai Unióban a foglalkoztatottság szintje már visszatért a COVID–19 járvány előtti állapothoz. A tagállamokat összehasonlító munkanélküliségi ráta alapján Magyarország 4,3%-os mutatójával a 21. helyet foglalja el, ami összességében kedvező munkaerő-piaci helyzetet jelez. Ugyanakkor a nemek közötti foglalkoztatási különbségek terén továbbra sem tapasztalható érdemi elmozdulás. Ez a kiegyenlítetlenség tükröződik a foglalkoztatási és munkanélküliségi mutatókban is. Továbbra is aggodalomra ad okot, hogy az álláskeresők körülbelül egyharmada már legalább egy éve nem talál munkát, a munkanélküliség átlagos időtartama pedig megközelítőleg 10 hónap. Magyarországon 2024 második negyedévében a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos száma 4 millió 745 ezer fő volt, ami 21 ezer fős növekedést jelent az előző év azonos időszakához képest. A férfiak esetében enyhe csökkenés történt: számuk 2 millió 501 ezerre mérséklődött, míg a női foglalkoztatottak száma 27 ezer fővel, 2 millió 244 ezerre emelkedett. A 15–64 évesek körében a foglalkoztatottsági arány elérte a 75,1%-ot. Ezen belül a férfiak foglalkoztatottsági szintje 79,0%-on maradt, míg a nőké 71,2%-ra emelkedett, ami 0,7 százalékpontos növekedést jelent.




*1. ábra: A foglalkoztatottak létszámának alakulása 2024.*
*Forrás: KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség*
*https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2406*

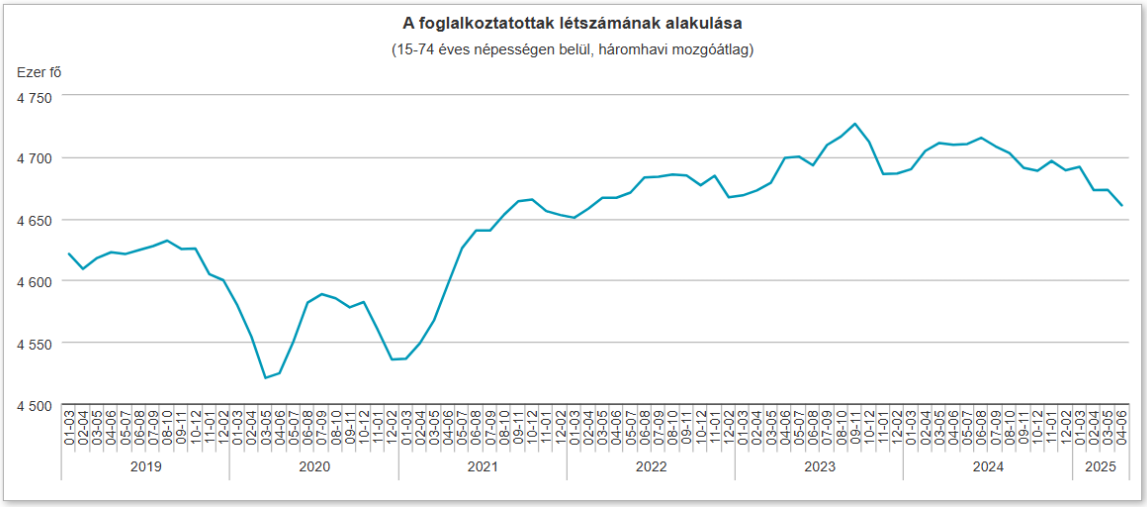
A munkanélküliség enyhe emelkedést mutatott: a 15–74 éves korosztályban 215 ezer főt tett ki a munkanélküliek száma, ami 23 ezer fős növekedés az előző év azonos időszakához viszonyítva. A munkanélküliségi ráta ezzel együtt 0,4 százalékponttal emelkedett, 4,3%-ra. A munkaerő-felmérés módszertana alapján a 12 hónapnál rövidebb ideje külföldön dolgozó 106 ezer főt is beleszámítva a foglalkoztatottak száma összességében 4,2%-kal nőtt éves szinten. A 25 év alatti fiatalok munkanélküliségi rátája viszonylag magas, 12,8%, bár ez 1,1

százalékponttal alacsonyabb, mint egy évvel korábban. 2024 júniusában a 15–74 éves foglalkoztatottak száma lényegében nem változott, 4 millió 768 ezer főt tett ki, míg a munkanélküliek száma 210 ezer fő volt, ami 4,2%-os munkanélküliségi rátának felel meg. (Belyó, 2024)




*2. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása nemek szerint 2024.*
*Forrás: KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség*
*https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2406*

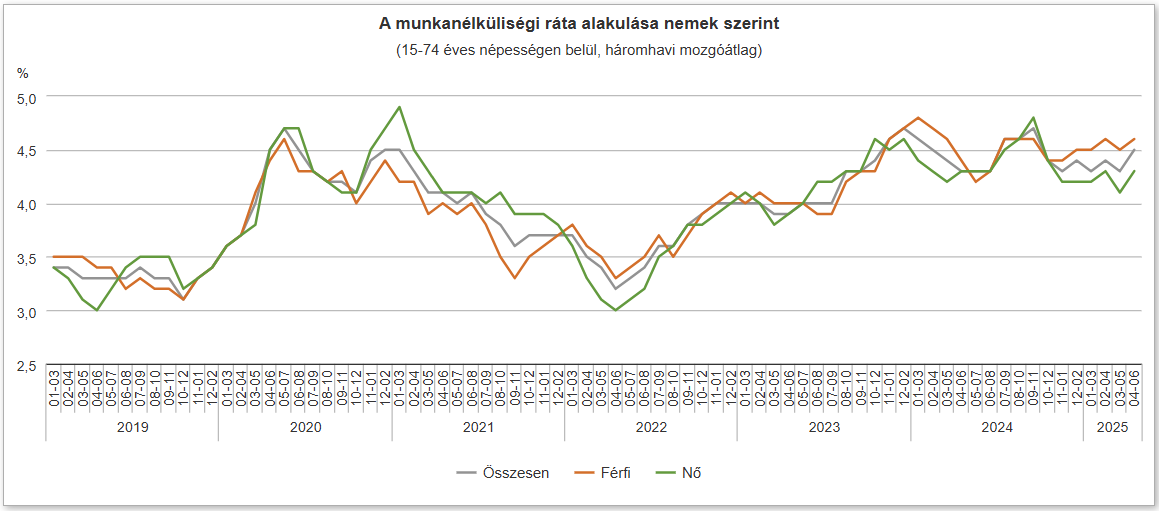
2025 júniusában a KSH szerint a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 millió 679 ezer főt tett ki. A munkanélküliek száma 212 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 4,3% volt.




*3. ábra: A foglalkoztatottak létszámának alakulása 2025.*
*Forrás: KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség*
*https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2506*

A 2025. április–júniusi időszakban a foglalkoztatottak átlagos létszáma a 15–74 évesek körében 4 millió 661 ezer fő volt, 49 ezer fővel kevesebb, mint egy évvel korábban. A csökkenésben meghatározó szerepe volt a legjobb munkavállalási korú (25–54) népesség fogyásának. A hazai

elsődleges munkaerőpiacon 4 millió 490 ezer fő dolgozott, mely 57 ezerrel elmaradt az előző év azonos időszakában mért értéktől, míg a közfoglalkoztatottak és a külföldön dolgozók létszáma érdemben nem változott, 66 ezer és 105 ezer fő volt. A 15–64 évesek körében a népesség és a foglalkoztattak számának csökkenése mellett az előző év időszakához képest a foglalkoztatási ráta nem igazán változott.




*4. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása nemet szerint 2025.*
*Forrás: KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség*
*https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2506*

A 2025. április–júniusi időszakban a 15–74 éves munkanélküliek száma 219 ezer fő, a munkanélküliségi ráta pedig 4,5% volt. A férfi munkanélküliek száma 120 ezer, a nők 99 ezer főt tettek ki. A ráta mindkét nem esetében megegyezett az előző év április és június közötti értékkel, a férfiaknál 4,6%, a nőknél 4,3%-os értéket mutatott. A munkakeresés átlagos időtartama 12,2 hónap volt, a munkanélküliek 41,3%-a 3 hónapnál rövidebb ideje keresett állást, miközben 31,8%-uk már legalább egy éve nem talált munkát. (KSH, 2025)

### 2.1.2 A TÚLKÉPZÉS ÉS MUNKAERŐ PIACI EGYENSÚLYTALANSÁGOK

A diploma önmagában nem jelent biztos belépőt a munkaerőpiacra. Ahogy egy társadalomban nő a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya, egyre többen kénytelenek olyan munkakörben elhelyezkedni, amely nem felel meg végzettségüknek, hanem alacsonyabb szintű feladatokat látnak el. Ez a folyamat a diploma értékvesztéséhez vezet, és rontja azok bérkilátásait, akik a diplomájuk mellett nem rendelkeznek valamilyen gyakorlati szakképesítéssel. Ennek következtében a diplomások jövedelmi helyzete kedvezőtlenebbül alakulhat a szakképzettséggel rendelkező munkavállalókhoz képest. (Csehné, 2015)

A munkanélküliség kockázata jelentősen magasabb a képzetlenek körében, mivel a magasabb végzettséggel rendelkezők gyakran kiszorítják őket a munkaerőpiacról – különösen gazdasági

visszaesés idején. A foglalkoztatottság javítása érdekében elengedhetetlen, hogy a munkaerőpiaci kereslet és kínálat szerkezetileg illeszkedjen egymáshoz: a szakmák szerkezete, a területi eloszlás, illetve a végzettségi szintek közötti összhang meghatározó tényező. A képzettség tehát kulcsszerepet játszik a munkaerőpiaci esélyegyenlőtlenségek kialakulásában, különösen a hátrányos helyzetű álláskeresők esetében. (Alpek-Tésits, 2017).

Az inkongruenciának alapvetően két típusa van: a vertikális és a horizontális inkongruencia. Vertikális inkongruenciáról akkor beszélünk, amikor a foglalkoztatott személy képzettségi szintje a túlképzettségből vagy az alulképzettségből fakadóan az adott munkakörnek, illetve foglalkozásnak nem felel meg. Ha a foglalkoztatott személy magasabb képzettséggel rendelkezik, mint ami az adott munka elvégzéséhez szükséges vagy elvárt, akkor túlképzettségről, fordítva pedig alulképzettségről beszélhetünk. Ezzel szemben a horizontális inkongruencia akkor fordul elő, amikor valaki a szakterületi képzettségétől, szakirányú végzettségétől eltérő foglalkozást végez, vagy azokhoz nem kapcsolódó munkakörben dolgozik. A képzettség és a foglalkozás közötti illeszkedés témakörében született hazai és nemzetközi kutatások fogalmi hátterét jellemzően a vertikális és horizontális kongruencia/inkongruencia adja. A vizsgált populáció nagyságát tekintve ezek a kutatások két csoportra oszthatók: az egyik csoport az összes képzettségi szinten végzettek foglalkoztatását vizsgálja, míg a másik kifejezetten a felsőoktatásban végzettek elhelyezkedésére fókuszál. (Mahuteau, Mavromaras, Sloane és Wei, 2014)

A diplomások túlképzettségének jelensége (vertikális inkongruencia) a 2000-es évek elején került előtérbe. A felsőoktatásból kikerülő nagy létszámú végzős miatt egyre gyakoribbá vált, hogy a gazdaság nem tud minden diplomást végzettségének megfelelő pozícióban foglalkoztatni. Ennek következtében sokan alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörben helyezkednek el, ami gyakran elégedetlenséget szül, hiszen nem valósulnak meg a diplomás karrierrel kapcsolatos elvárásaik. Ez akkor is igaz, ha bérük meghaladja a középfokú végzettséggel betöltött azonos állás jövedelmét. (Negoită, 2022)

## 2.2 A MUNKATAPASZTALAT ÉS ANNAK SZEREPE AZ ELHELYEZKEDÉSBEN – FÓKUSZBAN A PÁLYAKEZDŐK

A pályakezdők elhelyezkedése napjainkban különösen nehéz, hiszen sokan nem rendelkeznek elegendő szakmai tapasztalattal, így hátrányban vannak a rutinos munkavállalókkal szemben. Ez megmutatkozhat már a kiválasztásnál is, sőt előfordulhat, hogy emiatt interjúra sem hívják be őket. A sikerhez nemcsak szakmai tudás, hanem személyes készségek – például csapatmunka, rugalmasság, megfelelő hozzáállás és kreatív gondolkodás – is szükségesek. A pályakezdőknek gyorsan alkalmazkodniuk kell a tapasztaltabb kollégákhoz, nyitottnak kell lenniük, kérdezniük és elfogadniuk a segítséget. Bár ez elsőre egyszerűnek tűnik, a beilleszkedés gyakran mégis komoly kihívást jelent számukra. (Kiss, 2023) Fiatal álláskeresőként a legnagyobb nehézséget a szakmai tapasztalat hiánya jelenti, ezért érdemes már a tanulmányok alatt gyakornoki lehetőségekkel élni. Tapasztalat nélkül is van, amit ki lehet emelni: a pályakezdők friss és naprakész szakmai tudással rendelkeznek, sokan nemzetközi tapasztalatot is szereztek tanulmányaik során. Szinte természetes, hogy legalább egy idegen nyelvet beszélnek, ami komoly előnyt jelenthet. Emellett jellemző rájuk a lendület, az innovatív gondolkodás és a motiváltság. Gyorsan alkalmazkodnak az új helyzetekhez, könnyen formálhatók a szervezeti kultúrához, és nincsenek berögződéseik. Nyitottak a mobilitásra, szívesen vállalnak utazással járó munkát, vagy akár külföldön is kipróbálják magukat. Fontos tulajdonságuk továbbá a szakmai alázat: értékelik a kapott lehetőségeket, lojálisak, és igyekeznek bizonyítani, hogy méltók a munkáltató bizalmára. (profession.hu, 2017)

Kóródi (2006) SWOT elemzést készített, amelyben hangsúlyozza, hogy az elhelyezkedés során a legnagyobb nehézséget gyakran az jelenti, hogy a munkáltatók tapasztalat vagy gyakorlati jártasság nélkül kevésbé hajlandóak új dolgozókat felvenni. Emellett a megfelelő végzettség hiánya is komoly akadályt jelenthet a munkaerőpiacon. A fiatal életkor, a lakóhely és az elhelyezkedés földrajzi korlátai további kihívásokat teremthetnek a pályakezdők számára. Kóródi továbbá kiemeli a gyakorlati tapasztalatszerzés jelentőségét a szervezeteknél és cégeknél, valamint az önismereti és önfejlesztési készségek elsajátításának fontosságát, amelyek elősegítik a sikeres belépést a munka világába. (Kóródi, 2006)

| Erősségek | Lehetőségek |
|---|---|
| • Fiatal munkaerő, új szemszögek, új meglátás<br>• Innováció, fejlődés<br>• Technikai eszközök magabiztos használata<br>• Kezdő fizetés nem olyan magas<br>• Mobilitás (család még nincs)<br>• Lelkesedés | • Újítás<br>• Hasznos, rugalmas munkaerő<br>• Továbbképzés, tanítás<br>• Idegennyelvi ismeretek<br>• Támogatások |
| **Gyengeségek** | **Veszélyek** |
| • Későbbi családalapítás<br>• Tapasztalatlanság<br>• Betanítás ideje<br>• Beilleszkedés<br>• Külföldre való távozás, más munkahely keresése<br>• "Szabad szellem" | • Bizonytalanság<br>• Kommunikációs problémák<br>• Elvárások nem teljesülnek<br>• Hibalehetőség |

*5. ábra: SWOT elemzés a pályakezdők elhelyezkedési nehézségeiről*
*Forrás: Kapnami, Д. Б., & Ілчік, Б. О. (2025). Pályakezdők a munkaerőpiacon: elhelyezkedési lehetőségek és esélyek. Acta Academiae Beregsasiensis. Economic*

### 2.2.1 DIPLOMÁS MUNKANÉLKÜLISÉG ÉS ALULFOGLALKOZTATOTTSÁG

Az új, „tudásalapú" gazdaság jelentős kihívások elé állít mindenkit, beleértve a jól képzett fiatalokat is (Tomlinson, 2012). Bár ma a fiatalok több végzettséggel rendelkeznek, a felsőoktatásból a munkaerőpiacra való átmenet egyre bonyolultabb, bizonytalansággal, munkanélküliséggel, alulfoglalkoztatással, alacsony bérekkel, rugalmas szerződésekkel vagy alacsony képzettséget igénylő állásokkal járhat (Suleman – Figueiredo, 2019), ami befolyásolja a hallgatók képzési döntéseit. A felsőfokú végzettség ugyan történelmileg alacsonyabb munkanélküliségi rátával jár, mivel növeli a diplomások humántőkéjét és készségeit, valamint vonzóbbá teszi őket a munkáltatók számára (Núñez – Livanos, 2010), de a felsőoktatás tömegesedése és a munkaerőpiac egyre növekvő rugalmassága komoly kihívásokat teremt, amelyhez egyéni stratégiára van szükség (Tomlinson, 2012). Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a diplomások készségei mennyire illeszkednek az állások által megkövetelt kompetenciákhoz és azok, akik leginkább érintettek a munkanélküliség által, gyakran megbánhatják képzésük választását. Ezért a diplomát adó intézmény típusa és hírneve, a képzés szakmai irányultsága, valamint a tanulmányi terület fontos tényezők a diplomások munkanélküliségi kockázatának vizsgálatakor. (Figueiredo et al., 2017)

A pályakezdő fiatalok munkaerőpiaci esélyei egyre kedvezőtlenebbek, amit nagyrészt az magyaráz, hogy a közép- és felsőoktatásban kevés hangsúlyt kap a gyakorlati képzés. A munkáltatók nem szívesen vállalják a frissen belépők betanítását, így sok fiatal kerül az álláskeresők közé. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a nyugdíjkorhatár folyamatos emelkedése miatt az idősebb munkavállalók hosszabb ideig maradnak a munkaerőpiacon, ezzel szűkítve a fiatalok lehetőségeit. Bár pozitív fejlemény, hogy bővültek a felsőoktatási képzési lehetőségek és egyre többen szeretnének továbbtanulni, rövid távon ez inkább fokozza a pályakezdők elhelyezkedési nehézségeit. Jellemzően túlkínálat alakult ki a diplomások körében, miközben a jól képzett szakmunkások száma egyre csökken. (Vámosi, 2011)

### 2.2.2 FRISS DIPLOMÁSOK MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓJA

A felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának vizsgálata során az egyik legfontosabb szempont, hogy a végzős hallgatók milyen sikerrel tudnak elhelyezkedni tanulmányaik befejezése után. A pályakezdő diplomások munkaerőpiaci integrációja körüli bizonytalanságok tovább fokozódtak az oktatási rendszer expanziójának (terjeszkedésének) következtében (Teichler, 2002). A felsőoktatás tömegesedése új kihívásokat eredményezett, különösen a hallgatók eltérő tudásszintje, képességei és motivációi tekintetében. Ennek eredményeként előfordulhat, hogy a kevésbé felkészült hallgatók nehezebben, később, vagy egyáltalán nem szereznek diplomát. Emellett az is problémát jelent, hogy a tehetséges hallgatók azonosítása is egyre bonyolultabbá válik a tömeges képzés keretei között. Ezek a tényezők összességében rontják az egyetemek azon képességét, hogy megfelelően felkészítsék hallgatóikat a munkaerőpiac elvárásaira (Pásztor, 2019). A pályakezdők számára az iskola befejezése és a munka világába való belépés egy önálló életszakasz, amely egyeseknél zökkenőmentes karrierkezdetet, másoknál pedig sikertelen próbálkozásokat hozhat. Még a jól képzett fiatalok is gyakran szembesülnek nehézségekkel, ha nincsenek felkészülve az átmeneti időszak kihívásaira, míg a gyengébben teljesítők számára ez az időszak akár új lehetőségeket is teremthet. A felsőoktatásból a munkaerőpiacra való átmenet nem magyarázható pusztán a kereslet és kínálat viszonyával, sokkal inkább befolyásolja a társadalmi környezet, a munkaerőpiac szerkezete, valamint azok a normák és gyakorlatok, amelyek elősegíthetik vagy akadályozhatják a sikeres belépést. (Карпаті, Д. Б., & Ілчік, Б. О., 2025)

A különböző felsőfokú végzettségek között jelentős eltérések mutatkoznak az elhelyezkedési esélyeket tekintve. Bizonyos szakirányok – különösen a műszaki területek – jóval kedvezőbb munkaerő-piaci kilátásokkal rendelkeznek. Például a gépész-, villamos-, vegyész- vagy gyártástechnológiai mérnökök iránti kereslet jellemzően magasabb, így ők gyorsabban és

stabilabban tudnak elhelyezkedni végzettségüknek megfelelő pozícióban. Ezzel szemben az olyan szakok, mint a marketing vagy a turizmus, gyakran telítettebb munkaerőpiaccal szembesülnek, ami nehezítheti a pályakezdők elhelyezkedését. Hasonlóan jó munkaerő-piaci pozícióval bírnak az informatikai szakon végzettek is, akik iránt az utóbbi évek technológiai fejlődése miatt folyamatosan nő a kereslet (Várhalmi – Tóth, 2012).

### 2.2.3 A MUNKÁLTATÓ ELVÁRÁSAI A PÁLYAKEZDŐKKEL SZEMBEN

Számos felsőoktatási intézmény külön modulokat dolgozott ki a hallgatók számára, amelyek keretében kiscsoportos, gyakorlatorientált tréningeken sajátíthatják el ezeket a kompetenciákat. A programok célja, hogy a hallgatók tapasztalati tanulás révén fejlődjenek például a prezentációs technikák, a hatékony kommunikáció, az asszertivitás vagy a konfliktuskezelés területén (Kincsesné, Farkas és Málovics, 2017). A legfrissebb képzési és kimeneti követelmények között számos olyan kompetencia is megjelenik, amely nem köthető szorosan egyetlen tantárgyhoz sem, mégis kulcsfontosságú a munkaerőpiacon való érvényesülés szempontjából. Ilyenek például az együttműködési készség, a problémamegoldás, vagy a konfliktuskezelés – ezek az úgynevezett soft skillek. Ezek iránt egyre nagyobb kereslet mutatkozik a munkáltatók részéről, függetlenül a végzettség szakterületétől vagy szintjétől. (Kővári, 2019) A munkáltatók számára nem csupán a szakmai felkészültség, hanem az úgynevezett soft skillek, vagyis a személyes és társas készségek megléte is kiemelten fontos szempont a kiválasztás során. E készségek előtérbe kerülését jól példázza a LinkedIn éves összeállítása, amelyben a legkeresettebb soft és hard kompetenciákat rangsorolják a munkaerőpiac elvárásai alapján. Például a 2019-es évben a legnagyobb hangsúlyt a kreativitás kapta, ezt követte a meggyőzőkészség, majd az együttműködés, a rugalmasság és az időmenedzsment. (Petrone, 2019) 2020 prioritásai kisebb mértékben módosultak, de a korábbi trendek tovább erősödtek: az öt legfontosabb soft skill sorrendben a kreativitás, a meggyőzés, az együttműködés, a rugalmasság és az érzelmi intelligencia voltak. Ezek a készségek egyre inkább meghatározóvá válnak a sikeres munkaerőpiaci részvétel szempontjából, hiszen segítik a munkavállalókat a gyorsan változó munkakörnyezethez való alkalmazkodásban, valamint a csapatmunkában és a hatékony kommunikációban is. (Anderson, 2020)

2019 és 2024 között a LinkedIn adatai alapján jól látszik, hogy a soft skillek iránti kereslet folyamatosan nőtt, míg a hard skilleké inkább hullámzó tendenciát mutatott. Már 2019-ben is nagy hangsúly került a kreativitásra, együttműködésre, alkalmazkodásra és időgazdálkodásra, a hard skillek között pedig a felhőalapú számítástechnika, mesterséges intelligencia és UX design vezettek. 2020-ban az érzelmi intelligencia vált kulcstényezővé, miközben új

technológiák – például a blockchain – kerültek előtérbe. A járvány hatására 2021–2022-ben felértékelődtek a digitális kompetenciák és a távmunka-megoldások, valamint a kommunikáció és a rugalmasság, mint soft skillek. 2023-ban a legkeresettebbek közé került a kommunikáció, vezetés és csapatmunka, míg a technológiai oldalon az adat-analízis, a programozás és a felhőszolgáltatások domináltak. 2024-re a soft skillek fontossága még inkább előtérbe került – különösen a kommunikáció, empátia és adaptivitás – miközben a hard skilleknél továbbra is a digitális és adatvezérelt tudás számít meghatározónak. Összességében a trend azt mutatja, hogy a munkaadók egyre inkább a soft és hard skillek egyensúlyát keresik, de a soft készségek felértékelődése a legerősebb változás az elmúlt években. (Linked in)

## 2.3 A GYAKORNOKI PROGRAMOK ÉS A DUÁLIS KÉPZÉS HATÁSA AZ ELHELYEZKEDÉSRE

A gyakornoki munkalehetőség kiváló belépési pontot jelent a diákok és a pályakezdők számára a munka világába. Lényege, hogy egy adott szervezeteknél vagy intézménynél rövidebb időszakra – jellemzően néhány hónapra – bekapcsolódhatnak a munkafolyamatokba, miközben megismerkednek a szakma gyakorlati oldalával. A gyakornokok támogatást kapnak a betanulás során, és lehetőséget arra, hogy első kézből tapasztalják meg az adott szervezet működését, értékrendjét és munkahelyi kultúráját. Ezek a programok általában 3–6 hónapig tartanak, de a szervezeti igények vagy a program jellege szerint hosszabb időtartamúak is lehetnek. A gyakornoki pozíciók jellemzően nem kínálnak teljes munkaidős állásoknak megfelelő jövedelmet, viszont értékes szakmai tapasztalatot nyújtanak, amely segíti a fiatalokat a későbbi elhelyezkedésben. A gyakornokság lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők fejlesszék munkahelyi készségeiket, kapcsolatokat építsenek a szakmán belül, és bizonyítsák alkalmasságukat a munkáltató előtt – ami akár hosszú távú állásajánlathoz is vezethet. Összességében tehát a gyakornoki programok fontos hidat képeznek az oktatás és a foglalkoztatás között, megkönnyítve a munkaerőpiacra történő belépést. (Szondi, 2017)

A gyakornoki programok elsősorban nagyvállalatok körében elterjedtek, mivel ezen szervezetek folyamatosan igyekeznek biztosítani a jövőbeli munkaerő-utánpótlást. Ennek érdekében sok esetben szoros együttműködést alakítanak ki különböző felsőoktatási intézményekkel, amelyek képesek megfelelő szakmai alappal rendelkező hallgatókat biztosítani számukra. A gyakornoki programok mindhárom fél – az oktatási intézmény, a szervezet és a hallgató – számára előnyösek lehetnek. A képzőhelyek a visszajelzések alapján pontosabban alakíthatják a tananyagot és a képzési struktúrát a munkaerőpiac igényeihez igazodva, így elősegítve, hogy a végzett hallgatók versenyképes tudással lépjenek a munka

világába. A hallgatók számára a gyakornoki időszak lehetőséget biztosít arra, hogy valós környezetben alkalmazzák az elméleti tudást, visszacsatolást kapjanak teljesítményükről, és akár állásajánlathoz is juthatnak a programot követően. A szervezetek szempontjából az egyik legnagyobb előny, hogy a leendő munkavállalókat már a kiválasztás előtt éles helyzetekben figyelhetik meg, így megalapozottabb döntést hozhatnak a későbbi foglalkoztatásról. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ezek a programok jelentős ráfordítással járnak. Egyidejűleg több gyakornokot is foglalkoztatnak, azonban közülük csak kevesen felelnek meg teljes mértékben az elvárásoknak. Az elutasított gyakornokok esetében a képzésükre és bérükre fordított költségek nem térülnek meg közvetlenül, így azok a szervezet kiadási oldalát növelik. (György, 2015)

A gyakornoki munkalehetőségek mellett a duális képzésnek is nagy szerepe van a hallgatók elhelyezkedésében. A duális képzés bevezetése az egyetemek, a képzésben részt vevő partnerszervezetek és a hallgatók számára is előnyös. A szervezetek számára főként a saját maguk igénye szerint formált munkaerő utánpótlását jelenti. A felsőoktatás számára lehetőség a hallgatói létszám növelésére, a versenyképesség megőrzésére, eszköze az ipari kapcsolatok fejlesztésének. Még az állam számára is nagyon hasznos a duális képzés, mint a szakképzés fejlesztésének egyik kiemelt eszköze. A képzésre felvettek motiváltabbak, teljesítményük jobb, kisebb a lemorzsolódás, és ezáltal sikeresebbek lesznek a munkaerőpiacon is. A duális képzés fontos változásokat indított el a felsőoktatásban és a cégek életében is. A felsőoktatás pozitív hozzáállása miatt, elindult a képzések támogatása a cégek részéről. Jelentős pénzadományokat, az oktatásban fontos eszközöket bocsátanak az egyetemek rendelkezésére. (Toth, 2021)

## 2.4 PÁLYAKEZDŐK ELHELYEZKEDÉSI STRATÉGIÁI

A pályakezdő diplomások munkaerőpiaci integrációjának egyik lényeges indikátora, hogy mennyi idő szükséges számukra az első, a megszerzett végzettségükhöz illeszkedő állás megtalálásához. Az iskolai képzésből a foglalkoztatás világába való zökkenőmentes átmenet alapvető feltétele a sikeres társadalmi beilleszkedésnek, amely hosszú távon hatással van az egyén munkaerőpiaci esélyeire és társadalmi pozíciójára. Mind gazdasági, mind társadalmi szempontból kiemelten fontos, hogy a felsőoktatásból kikerülő fiatalok kellően felkészülten lépjenek a munka világába, és megszerzett tudásuk megfeleljen a technológiai fejlődés által támasztott követelményeknek és a munkaerőpiaci elvárásoknak. (KSH, 2011)

Meg kell jegyezni, hogy a felsőoktatásból a munka világába való átmenet napjainkban egyre komplexebb folyamattá válik. Egyes hallgatók már tanulmányaik alatt munkát vállalnak, ezzel párhuzamosan építve karrierjüket, míg mások számára a végzettség megszerzése után több

hónapot is igénybe vehet a megfelelő állás megtalálása. (Borza, 2013; Szabó-Szentgróti – Végvári, 2020)

A munka világába történő tartós belépést megelőzően a fiatalok életében gyakran megfigyelhető egy köztes szakasz, amely az iskolapadból való kilépés és a stabil munkaerőpiaci jelenlét között helyezkedik el. Ezt az időszakot a szakirodalomban általában átmenetként említik, jóllehet e fogalom jelentése még napjainkban sem bír egységes, általánosan elfogadott definícióval. Az egyik gyakori értelmezés szerint az átmenet „a teljes idejű, nappali rendszerű képzésből a teljes idejű foglalkoztatásba való átlépést" jelenti. (Tót, 1999)

### 2.4.1 ÁLLÁSKERESÉSI STRATÉGIÁK ÉS CSATORNÁK

A munkaerőpiacra való belépés során továbbra is kiemelt szerepet játszanak a szakmai és személyes kapcsolatok. A szervezetek egyre inkább felismerik a felsőoktatásban részt vevő hallgatókban rejlő potenciált, és ennek megfelelően törekednek olyan motivációs eszközök alkalmazására, amelyek elősegítik a fiatalok bevonását. A baráti kör és ismerősök ajánlásai (27,8%) szintén fontos szerepet töltenek be az álláskeresés folyamatában, mivel az információk informális úton történő áramlása gyors és kölcsönös – sokszor egy olyan hír, ami az egyik félnek nem hasznos, a másik számára értékes lehet. Az online felületek és digitális kapcsolati hálók szerepe (25,11%) szintén hangsúlyos. Azok a hallgatók, akik gazdagabb online ismeretségi körrel rendelkeznek, nagyobb eséllyel jutnak hozzá álláslehetőségekhez, mint azok, akik főként személyes (offline) kapcsolatokra támaszkodnak. Ezzel szemben a hagyományos álláskeresési formák, például az újsághirdetések, munkaügyi központok vagy állásbörzék jelentősége mára minimálisra csökkent, és egyre ritkábban játszanak szerepet a fiatalok elhelyezkedésében. (Kőmüves, Z., Hollósy-Vadász, G., & Szabó, S., 2021)

Az álláskeresés folyamatában többféle megközelítés különíthető el, amelyek eltérően befolyásolják a munkaerőpiaci eredményeket. A szakirodalom három fő stratégiát emel ki: a fókuszált, a feltáró és a kapkodó keresést. A fókuszált álláskeresők világosan meghatározott célokkal és magas foglalkoztatási elvárásokkal rendelkeznek, ennek megfelelően szűrik a hirdetéseket, és csak a számukra valóban megfelelő pozíciókra jelentkeznek (Koen et al., 2010). A feltáró keresést alkalmazók ezzel szemben nyitottabb hozzáállással közelítenek: kezdetben általános elképzeléseik vannak, és hajlandóak szélesebb körű lehetőségeket megfontolni, így nagyobb körben pályáznak (Koen et al., 2016). Mind a fókuszált, mind a feltáró stratégia erősen célvezérelt folyamat, amely jelentős önszabályozást és kitartást igényel (Taggar – Kuron, 2016). A kapkodó álláskeresők ezzel szemben kevésbé tudatosak, nincs pontosan kijelölt céljuk, és alacsonyabb elvárások mentén keresnek. Stratégiájuk inkább a véletlenszerű

próbálkozásra épül, így kevésbé strukturált és célorientált (Okay-Somerville – Scholarios, 2022).

A különböző keresési módok eltérő kimenetekhez vezethetnek a munka világában: míg a tudatosabb, célvezérelt stratégiák nagyobb eséllyel segítik a megfelelő állás megtalálását, addig a kevésbé szervezett, kapkodó keresés gyengébb eredményekkel járhat (Van Hoye, 2018).

### 2.4.2 DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A PÁLYAKEZDŐK LEHETŐSÉGEIRE

Napjainkban a munkaerőpiaci követelmények gyors és folyamatos átalakulása figyelhető meg. Az olyan technológiai fejlődések, mint az automatizáció, a digitalizáció és a robotika, jelentősen formálják a munkaerő iránti keresletet, nem csupán mennyiségi, hanem minőségi szempontból is. Ezek a változások új munkakörök megjelenését eredményezik, amelyek ellátásához a munkavállalóknak egyre magasabb szintű tudásra, készségekre és szakmai kompetenciákra lesz szükségük. (Карпаті, Д. Б., & Ілчік, Б. О., 2025)

A munka világának jövője egyre inkább meghatározó kérdéssé válik, különösen a digitalizáció és robotizáció előretörésének tükrében, amelyek alapjaiban formálják át a munkavégzés természetét. Kiemelt jelentőséggel bírnak azok a törekvések, amelyek a munkaerőpiac jelenlegi kettészakadásának mérséklésére irányulnak. Ez alatt a stabil, határozatlan idejű, teljes munkaidős foglalkoztatásban lévők, valamint a bizonytalan helyzetű, határozott idejű, részmunkaidős vagy akár „nulla órás” szerződéssel rendelkező munkavállalók közötti jelentős különbségek csökkentését célzó intézkedéseket értjük. E folyamatokhoz való sikeres alkalmazkodás és a szükséges szabályozási keretek kidolgozása olyan komplex feladat, amely közös fellépést igényel mind az Európai Unió, mind annak tagállamai részéről. Ezek az átalakulások nemcsak a munkavállalók életére gyakorolnak hatást, hanem szélesebb körben befolyásolják az uniós és nemzeti szintű szociálpolitikát is. (Kengyel, 2020.)

### 2.4.3 ALTERNATÍV KARRIERUTAK

A karrierút szervezeti megközelítésben olyan pozíciók egymásutániságát jelenti, amelyeket egy munkavállaló adott szervezeten belül betölthet, logikusan egymásra épülő lépések mentén. A karriermenedzsment egyik kulcsfeladata ezeknek a pályautaknak a meghatározása és a munkavállalók számára történő bemutatása. Bakacsi Gyula (2000) a stratégiai emberi erőforrás menedzsment témáját feldolgozó munkájában arra hívja fel a figyelmet, hogy egy szervezeten belül alapvetően kétféle karrierpálya létezhet. Az egyik a vertikális, más néven hierarchikus karrierút, amely előrelépést jelent a szervezeti ranglétrán, míg a másik a horizontális, vagyis

szakértői karrierút, amely szakmai mélyülést és specializációt tesz lehetővé anélkül, hogy az érintett vezetői pozícióba kerülne. (Bakacsi, 2000)

A klasszikusnak tekintett karrierút a lineáris vagy vertikális irányú előrehaladás, amely egy szervezeten belül a hierarchiában való felfelé lépkedést jelenti. Ennek lényege a ranglétrán való előrejutás, ahol a fő motivációt a nagyobb hatalom, felelősség és anyagi elismerés megszerzése adja. Ezzel szemben a horizontális, más néven szakértői karrierút nem a pozíciók emelkedésére, hanem a szakmai tudás és tapasztalat elmélyítésére épül: az egyén hosszú távon egy adott területhez kötődik, és célja a szakértelem fejlesztése. Nagyobb, több telephellyel vagy nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatoknál gyakran nyílik lehetőség horizontális vagy földrajzi karrierutakra is, például különböző részlegek, telephelyek vagy akár országok között. (Gulyás–Turcsányi, 2017)

A hatékony karriermenedzsment-rendszer biztosítja, hogy a munkavállalók a szervezeten belül találjanak új kihívásokat és fejlődési lehetőségeket. Ez a vállalat számára lojális, elkötelezett és magas teljesítményt nyújtó munkaerőt eredményez, akikre hosszú távon is számíthat. Ha azonban a karrierigények kielégítése elmarad, a gondosan kiválasztott és betanított munkatársak rövid időn belül továbbállhatnak fejlődési lehetőségek reményében. Jól működő karriermenedzsment esetén viszont a dolgozók értékesnek érzik magukat, motiváltak maradnak, és örömmel vállalják az új feladatokat. A karriertervezés, valamint a munkavállalói és szervezeti igények összehangolása ezért mindkét fél közös érdeke (Pascariati–Ali, 2022).

A vertikális és horizontális karrierutak mellett a szakirodalomban már a 1990-es évektől kezdve megjelentek olyan alternatív karrierformák is, amelyek a hagyományos modellektől eltérő életutakat írnak le. Sullivan (1998) munkájában az új típusú karrierpályákat a „határtalan karrier” (boundaryless career) fogalmával írta le, amely a szervezeti határokon túlmutató, rugalmas és egyéni életpálya-építést helyezi előtérbe. Egy évvel későbbi tanulmányában pedig az olyan foglalkoztatási formákat, mint a munkakörök kiszélesítése, gazdagítása vagy a megnövekedett felelősségi körök, az alternatív karrierutak (alternative career path) kategóriájába sorolta. Ezek a megközelítések új szemléletet tükröznek, ahol a karrier nem kizárólag előléptetést, hanem sokkal inkább személyes fejlődést, kihívást és rugalmasságot jelent. (Sullivan, 1999)

# 3 A KUTATÁS: CÉLTÓL A MÓDSZERTANIG

Ebben a fejezetben a kutatás célja, kérdései és alkalmazott módszertana kerül bemutatásra. A rész ismerteti, hogy a vizsgálat milyen problémára fókuszál, milyen kérdések mentén halad, valamint milyen módszerekkel történt az adatok gyűjtése és feldolgozása. A fejezet célja, hogy megalapozza a későbbi elemzési és értelmezési részeket.

## 3.1 A KUTATÁS CÉLJA

A kutatásom célja annak átfogó és részletes feltárása, hogy milyen nehézségekkel szembesülnek a frissen diplomázott fiatalok a munkaerőpiacra való belépés során, valamint annak vizsgálata, hogy mely tényezők határozzák meg leginkább az elhelyezkedésük sikerességét vagy sikertelenségét. A vizsgálat középpontjában a pályakezdők munkaerőpiaci helyzete áll, amelyet egy összetett, több tényezőből álló rendszerként értelmezek, ahol az egyéni kompetenciák, a képzettség, a gyakorlati tapasztalat és a munkaerőpiaci környezet egyaránt meghatározó szerepet játszik.

A kutatás egyik kiemelt fókuszpontja a munkatapasztalat hiánya, mint a pályakezdők egyik legjelentősebb és leggyakrabban azonosított akadálya. Vizsgálatom során arra keresem a választ, hogy ez a tényező milyen mértékben befolyásolja a fiatalok elhelyezkedési esélyeit, valamint hogyan értelmezik ezt a munkáltatók a kiválasztási folyamat során. Külön figyelmet fordítok arra, hogy a munkatapasztalat hiányát a szervezetek kizáró okként, hátrányként vagy esetleg fejleszthető hiányosságként kezelik-e, illetve milyen alternatív tényezőkkel – például soft skillekkel vagy egyetemi projekttapasztalattal – próbálják ezt kompenzálni.

A vizsgálat további fontos területe a munkáltatók hozzáállásának elemzése a szakmai tapasztalattal nem rendelkező jelentkezőkkel szemben. Külön hangsúlyt fektetek arra, hogy feltárjam, milyen elvárásokat fogalmaznak meg a pályakezdőkkel szemben, milyen kompetenciákat tartanak kulcsfontosságúnak, és ezek az elvárások mennyiben felelnek meg a felsőoktatási képzés során megszerzett tudásnak. A kutatás ezen része lehetőséget ad arra, hogy azonosíthatók legyenek az esetleges eltérések, hiányosságok vagy éppen átfedések az oktatási rendszer és a munkaerőpiac elvárásai között.

A kutatás másik fontos eleme a gyakornoki programok és a duális képzés szerepének vizsgálata, különös tekintettel arra, hogy ezek a képzési formák milyen mértékben segítik elő a fiatalok munkaerőpiaci integrációját. Elemzem, hogy ezek a rendszerek mennyiben járulnak hozzá a gyakorlati tapasztalat megszerzéséhez, valamint hogyan befolyásolják a pályakezdők későbbi elhelyezkedési esélyeit. Emellett vizsgálom azt is, hogy a munkáltatók milyen tapasztalatokat

szereztek ezeknek a programoknak a működéséről, illetve milyen előnyöket és esetleges hátrányokat azonosítanak a gyakornoki és duális rendszerek alkalmazása során.
A kutatás során szintén kiemelt szempont a friss diplomások elhelyezkedési idejének feltérképezése, valamint az, hogy milyen álláskeresési stratégiákat alkalmaznak a munkaerőpiacra való belépés során. Ennek keretében vizsgálom, hogy a fiatalok mennyire tudatosan, mennyire strukturáltan és milyen csatornákon keresztül keresnek állást, valamint hogyan változtak ezek a módszerek az elmúlt években a digitalizáció és a munkaerőpiaci elvárások átalakulása következtében.

### 3.2 A KUTATÁS MENETE

A kutatás során a primer adatgyűjtés több lépcsőben, tudatosan felépített módon történt annak érdekében, hogy a lehető legátfogóbb és legmegbízhatóbb információk álljanak rendelkezésre a vizsgált témakör feldolgozásához. Első lépésként a kiválasztott szervezeteket e-mailben kerestem meg, amelyben rövid, de lényegre törő formában ismertettem a kutatás célját, jelentőségét, valamint azt, hogy a vizsgálat a pályakezdők munkaerőpiaci elhelyezkedési esélyeinek feltárására irányul. Az e-mailben külön hangsúlyt fektettem arra, hogy bemutassam, miért tekinthető fontosnak a szervezetek tapasztalata és véleménye a kutatás szempontjából, valamint felkértem őket az együttműködésre egy szakmai interjú keretében.
Azok a cégek, amelyek nyitottságot mutattak a részvételre, további egyeztetést követően online formában vettek részt az interjúkban. A beszélgetések lebonyolítása a Microsoft Teams platformon történt, amely lehetővé tette a rugalmas időbeosztást mind a szervezetek, mind a kutató számára. Ez a megoldás különösen előnyösnek bizonyult, mivel a résztvevő cégek saját munkarendjükhöz igazodva, nyugodt körülmények között tudtak válaszolni a feltett kérdésekre, így a válaszok részletesebbek, átgondoltabbak és szakmailag megalapozottabbak voltak. A digitális interjúforma emellett hozzájárult ahhoz is, hogy földrajzi korlátok ne akadályozzák a kutatás megvalósítását.
Az interjúk során a kutatási kérdéseimhez szorosan illeszkedő, előre strukturált kérdéssort alkalmaztam, ugyanakkor a beszélgetések során lehetőséget biztosítottam a szervezetek számára a szabadabb kifejtésre is, így a félig strukturált interjú módszere valósult meg. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy ne csupán rövid, tényalapú válaszok szülessenek, hanem a szervezetek saját tapasztalataikra, gyakorlati példáikra és belső folyamataikra is kitérjenek, ami jelentősen gazdagította a kutatás eredményeit.
A beszélgetések során a résztvevők hozzájárulásával hangfelvételeket készítettem, amelyek segítettek a pontos adatfeldolgozásban és a válaszok későbbi rendszerezésében. A hanganyagok

lehetővé tették, hogy az interjúk során elhangzott információkat szó szerint vissza tudjam követni, ezáltal csökkentve a félreértelmezés lehetőségét és növelve az elemzés megbízhatóságát. A rögzített anyagokat ezt követően részletesen átnéztem és tematikusan összehangoltam a dolgozat megfelelő fejezeteivel, így biztosítva, hogy az empirikus eredmények szervesen illeszkedjenek a kutatás elméleti hátteréhez.

### 3.3 KUTATÁSI KÉRDÉSEK

K1: A munkatapasztalat hiánya milyen hatással van a pályakezdők elhelyezkedési esélyeire?
K2: A gyakornoki állások és a duális képzés mennyiben növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon?
K3: Hogyan változott a friss diplomások álláskeresési módszere az elmúlt években a munkaerőpiaci elvárások tükrében?

### 3.4 FELTÉTELEZÉSEK

Dolgozatom feltételezéseit a kutatási kérdések mentén, a szakirodalom által fogalmaztam meg, melyek a következők:
K1: A munkatapasztalat hiánya milyen hatással van a pályakezdők elhelyezkedési esélyeire?
F1: A pályakezdők elhelyezkedési esélyeit leginkább a munkatapasztalat hiánya befolyásolja.
K2: A gyakornoki állások és a duális képzés mennyiben növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon?
F2: A gyakornoki állások és a duális képzés jellegéből adódóan növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon.
K3: Hogyan változott a friss diplomások álláskeresési módszere az elmúlt években a munkaerőpiaci elvárások tükrében?
F3: A friss diplomások álláskeresési módszerei az elmúlt években egyre inkább digitalizálódtak és tudatosabbá váltak a munkaerőpiaci elvárások növekedése miatt.

### 3.5 KUTATÁSMÓDSZERTAN – KVALITATÍV KUTATÁS

A szakdolgozatom elkészítése során kvalitatív kutatási módszert alkalmaztam, amely lehetővé tette a választott témám mélyebb, összefüggéseiben történő megértését. A primer kutatás keretében mélyinterjúkat készítettem, amelyek során a résztvevők részletesen kifejthették véleményüket, tapasztalataikat és elvárásaikat a pályakezdő diplomások foglalkoztatásával kapcsolatban.
A kutatás alanyai Zala vármegyei munkáltatók voltak, akiket e-mailben kerestem meg, majd az interjúkérdéseket online formában juttattam el számukra. A mélyinterjú módszere lehetőséget

biztosított arra, hogy ne csupán felszíni információkat gyűjtsek, hanem feltárjam a háttérben meghúzódó okokat és döntési szempontokat is.
Ez a megközelítés különösen alkalmas volt a kutatásom céljának elérésére, mivel a munkáltatói elvárások és tapasztalatok összetett jelenséget alkotnak, amelyeket számszerű adatokkal nehezebb lenne megragadni.

### 3.6 KUTATÁS KORLÁTAI

A kutatás eredményeinek értelmezése során fontos figyelembe venni azokat a korlátokat, amelyek befolyásolhatják az általánosíthatóságot és az eredmények érvényességi körét. A vizsgálat egyik legfontosabb korlátja, hogy nem tekinthető országosan reprezentatívnak, mivel a kutatás földrajzi értelemben egy adott régióra, Zala vármegyére korlátozódik. Ennek következtében az itt feltárt munkaerőpiaci sajátosságok és munkáltatói attitűdök nem feltétlenül tükrözik a teljes magyar munkaerőpiac helyzetét, különösen a nagyvárosi vagy eltérő gazdasági szerkezetű térségek esetében.
További korlátot jelent a viszonylag alacsony elemszám, hiszen a kutatás során összesen kilenc szervezet került bevonásra. Bár ezek a szervezetek különböző iparágakat képviselnek, és így biztosítanak bizonyos fokú sokszínűséget, a minta nagysága nem teszi lehetővé statisztikai jellegű következtetések levonását. A kutatás eredményei ezért inkább feltáró jellegűek, és mélyebb összefüggések megértésére alkalmasak, mintsem általános érvényű megállapítások megfogalmazására.
A módszertani sajátosságok szintén korlátként értelmezhetők. A kutatás kvalitatív módszertanra, azon belül is félig strukturált, szakértői interjúkra épül, amely lehetőséget biztosít a részletes és árnyalt vélemények feltárására, ugyanakkor nem alkalmas a jelenségek számszerű mérésére vagy széles körű összehasonlítására. Az interjúalapú adatgyűjtés további sajátossága, hogy a válaszok szubjektívek, és a válaszadók egyéni tapasztalatait, nézőpontját tükrözik, ami bizonyos mértékben torzíthatja az eredményeket.
Korlátként jelenik meg továbbá az is, hogy a kutatás kizárólag a munkáltatók nézőpontjára épít, így a pályakezdők saját tapasztalatai és percepciói közvetlenül nem jelennek meg az elemzésben. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálat egyoldalúan a keresleti oldal szemszögéből közelíti meg a problémát, ami ugyan értékes információkat nyújt, de nem ad teljes képet a jelenségről.

# 4 KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

## 4.1 A SZAKÉRTŐI INTERJÚK SZERVEZETI HÁTTERE

Kutatásom során összesen kilenc szervezettel és intézménnyel sikerült félig strukturált, szakértői interjút készítenem, amelyek különböző iparágakat képviselve átfogó és sokszínű képet nyújtottak a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetéről. A kiválasztott szervezetek között megtalálhatók voltak ipari, technológiai, mérnöki, szolgáltató, valamint oktatási profilú szereplők is, ami lehetővé tette, hogy a vizsgálat ne egyetlen szektorra korlátozódjon, hanem több nézőpontból is értelmezhető legyen. Ez a sokszínűség különösen fontosnak bizonyult, mivel a különböző ágazatok eltérő elvárásokat támasztanak a pályakezdőkkel szemben, így a kapott válaszok összehasonlíthatósága és komplexitása jelentősen növelte a kutatás értékét.

A kutatás során kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a részt vevő szervezetek anonimitása teljes mértékben biztosított legyen. Ennek érdekében a szakdolgozatban minden szervezet esetében fiktív neveket alkalmazok, azonban ezek mögött valós, a gyakorlatban is működő cégek és intézmények állnak, amelyek profilja, tevékenységi köre és működési jellemzői hitelesen tükrözik a valós szervezeti sajátosságokat. Ez a megoldás lehetővé tette, hogy a szervezetek nyíltabban és őszintébben osszák meg tapasztalataikat, mivel biztosítva volt számukra, hogy az általuk közölt információk nem lesznek közvetlenül beazonosíthatók.

Az interjúk során a szervezetek képviselői részletesen beszámoltak saját kiválasztási folyamataikról, a pályakezdőkkel kapcsolatos tapasztalataikról, valamint a munkaerőpiaci elvárások alakulásáról. A válaszokból kirajzolódó kép jól tükrözi, hogy a különböző szervezetek bár eltérő működési környezetben tevékenykednek, számos kérdésben hasonló kihívásokkal szembesülnek, különösen a pályakezdők tapasztalatának hiánya és a megfelelő kompetenciák megtalálása terén.

A kilenc interjúalany bevonása lehetőséget adott arra, hogy a kutatás ne csupán egyedi véleményekre épüljön, hanem összehasonlítható, több szempontból is értelmezhető eredményeket szolgáltasson. A különböző iparágakból érkező válaszok hozzájárultak ahhoz, hogy a kutatás átfogóbb képet adjon a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit befolyásoló tényezőkről, valamint arról, hogy a munkáltatók milyen elvárásokat fogalmaznak meg velük szemben. Bemutatom a kilenc céget:

**Védelmi és Járműipari Kft.**

A vállalat a védelmi ipar egyik meghatározó szereplője, amely katonai járművek és rendszerek fejlesztésével és gyártásával foglalkozik. A zalaegerszegi üzem fő profilja a harcjármű gyártása és fejlesztése. A beruházás a magyar hadiipar egyik legjelentősebb projektje.

**Okosotthon Megoldások Kft.**

Az okosotthon-technológiák és épületautomatizálási rendszerek fejlesztésével foglalkozik. Termékei közé tartoznak az intelligens termosztátok és biztonsági rendszerek. Magyarországon főként mérnöki és gyártási tevékenységet végez.

**GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt.**

Nemzetközi technológiai vállalat, amely automatizálási, biztonságtechnikai és ipari megoldásokat fejleszt. Magyarországon elsősorban mérnöki, IT és szolgáltató tevékenységekkel van jelen.

**Tisztaság Technika Gyártó Kft.**

Ipari és háztartási tisztítógépek gyártásával foglalkozó nemzetközi vállalat. Termékei világszerte elterjedtek. Magyarországon gyártási és összeszerelési tevékenység is jelen van.

**Innovációs Egyetem**

Felsőoktatási intézmény, amely a vizsgált vármegyében műszaki, gazdasági és informatikai képzéseket kínál. A régióban fontos szerepet tölt be az utánpótlás képzésében és a szervezeti együttműködésekben.

**Járműipari Teszt és Innovációs Központ**

Egy modern járműipari tesztpálya, amely az autonóm és hagyományos járművek vizsgálatára szolgál. Nemzetközi szinten is kiemelkedő kutatási infrastruktúra.

**Sütőipari Kft.**

Regionális élelmiszeripari vállalat, amely sütőipari termékeket gyárt és értékesít. A térség egyik stabil munkaadója.

**GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft.**

Földmérési és geodéziai szolgáltatásokat nyújtó kisebb vállalkozás. Fő tevékenysége telekhatár-meghatározás és mérnöki felmérés.

**Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft.**

Épületgépészeti és energetikai tervezéssel foglalkozó mérnökiroda. Fő profilja fűtési, hűtési és energiahatékonysági rendszerek tervezése.

### 4.2 AZ INTERJÚK LEÍRÓ ELEMZÉSE

A következőkben a vizsgált szervezetekkel készített félig strukturált interjúk eredményeit mutatom be leíró elemzés formájában. Az elemzés kutatási kérdésenként haladva rendszerezi a kapott válaszokat, ezáltal lehetővé téve a munkáltatói tapasztalatok, elvárások és visszatérő mintázatok áttekinthető bemutatását.

### 4.2.1 A MUNKATAPASZTALAT HIÁNYA MILYEN HATÁSSAL VAN A PÁLYAKEZDŐK ELHELYEZKEDÉSI ESÉLYEIRE?

Az első kutatási kérdés egyik eredménye, hogy a munkatapasztalat szerepe a pályakezdők munkaerőpiaci elhelyezkedésében a vizsgált szervezetek többségénél meghatározó tényezőként jelenik meg, ugyanakkor annak értelmezése és elvárt formája iparáganként eltér, ami egy kettős munkaerőpiaci logikát rajzol ki, ahol a klasszikus tapasztalati elvárások mellett egyre inkább megjelenik a potenciálalapú kiválasztás is; ezek alapján megállapítható, hogy a munkatapasztalat hiánya a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit jelentős és sok esetben döntő mértékben befolyásolja, mivel a felsőfokú végzettség önmagában a legtöbb szektorban már nem elegendő belépési feltétel, és a munkáltatói döntésekben a gyakorlati tapasztalat egyre hangsúlyosabb szerepet kap, amely eredmény teljes mértékben összhangban áll a kutatásban megfogalmazott feltételezéssel. Az interjúkból az is kiderült, hogy a cégek

A Védelmi és Járműipari Kft. válaszai alapján a tapasztalat nem csupán előnyként, hanem alapvető kiválasztási feltételként jelenik meg. A vállalat hangsúlyozta, hogy a védelmi és járműipari szektorban a munkavégzés magas felelősségi szinttel jár, ahol a hibázási lehetőség minimális, így a gyakorlati felkészültség hiánya jelentős kockázatot jelent. Ezzel összhangban a cég egyértelműen a tapasztalattal rendelkező jelölteket részesíti előnyben, még abban az esetben is, ha a másik pályázó erősebb elméleti háttérrel rendelkezik. Ez az álláspont erőteljesen alátámasztja a feltételezést, mivel a munkatapasztalat hiánya itt közvetlenül kizáró tényezőként jelenik meg.

Hasonlóan markáns véleményt fogalmazott meg a Tisztaság Technika Gyártó Kft., amely szerint a gyártási környezetben a betanítási idő és a termelékenység szorosan összefügg a pályakezdők korábbi tapasztalataival. A vállalat kiemelte, hogy a gyakorlati rutin hiánya lassabb munkakezdést, nagyobb hibaarányt és magasabb betanítási költséget eredményez. Ennek megfelelően a cég szintén egyértelműen a tapasztalattal rendelkező jelölteket részesíti előnyben, ami szintén a feltételezés megerősítését jelenti.

Az Okosotthon Megoldások Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. ugyanakkor árnyaltabb képet mutattak. Mindkét vállalat elismerte, hogy a munkatapasztalat fontos tényező, azonban a digitális és innovációs szektorban a gyors tanulási képesség, a kreativitás és a problémamegoldó gondolkodás sok esetben kompenzálhatja a tapasztalat hiányát. Ugyanakkor még ezek a szervezetek is hangsúlyozták, hogy a teljesen tapasztalat nélküli jelöltek hátrányból indulnak a kiválasztási folyamat során. Ez azt jelenti, hogy bár nem tekintik kizárólagos tényezőnek a tapasztalatot, annak hiánya továbbra is negatívan befolyásolja az elhelyezkedési esélyeket, így a feltételezés részben itt is megerősítést nyer.

Az Innovációs Egyetem és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ válaszai alapján a munkatapasztalat fogalma tágabban értelmezhető, és nem kizárólag munkahelyi tapasztalatot jelent. Mindkét intézmény hangsúlyozta, hogy az egyetemi projektek, kutatások, TDK-munkák és szakmai együttműködések már részben képesek kiváltani a klasszikus munkatapasztalatot. Ez a megközelítés ugyan enyhíti a feltételezés szigorú értelmezését, azonban nem cáfolja azt teljes mértékben, mivel ezek a tevékenységek is a gyakorlati tapasztalatszerzés egy formájának tekinthetők.

A Sütőipari Kft. válaszai különösen egyértelműen megerősítették a feltételezést, mivel az élelmiszeripari termelésben a munkafolyamatok gyors, pontos és fegyelmezett végrehajtást igényelnek. A vállalat szerint a tapasztalat hiánya közvetlen hatással van a munkavégzés minőségére és hatékonyságára, ezért a gyakorlati rutinnal rendelkező pályázók egyértelmű előnyt élveznek.

A GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. esetében a munkatapasztalat szerepe még hangsúlyosabb, mivel a szakmai hibák jelentős technikai és gazdasági következményekkel járhatnak. Mindkét vállalat kiemelte, hogy a terepi munka, a műszaki tervezés és a mérnöki pontosság olyan területek, ahol a tapasztalat hiánya komoly kockázatot jelent, így ez a két szervezet is egyértelműen megerősíti a feltételezést.

Összességében a kilenc vizsgált szervezet válaszai alapján egyértelműen kirajzolódik egy erős munkaerőpiaci tendencia, amely szerint a munkatapasztalat hiánya jelentős mértékben csökkenti a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit. A legtöbb szervezet esetében a tapasztalat nem csupán előny, hanem alapvető elvárás, amely sok esetben felülírja a felsőfokú végzettség jelentőségét is. Ugyanakkor bizonyos innovációs és tudásalapú szektorokban megjelenik egy alternatív megközelítés, amely a tanulási képességet és a potenciált helyezi előtérbe, azonban ez sem jelenti a tapasztalat szerepének teljes háttérbe szorulását.

A kutatás eredményei tehát egyértelműen alátámasztják a feltételezést, miszerint a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit leginkább a munkatapasztalat hiánya befolyásolja. A vizsgált szervezetek válaszaiból ugyanakkor az is látható, hogy a modern munkaerőpiac fokozatosan komplexebbé válik, ahol a tapasztalat fogalma egyre inkább kiterjed a gyakornoki, projektalapú és egyetemi keretek között szerzett gyakorlati tudásra is, azonban a klasszikus munkatapasztalat továbbra is a legmeghatározóbb tényező marad a kiválasztási folyamatokban.

### 4.2.2 A GYAKORNOKI ÁLLÁSOK ÉS A DUÁLIS KÉPZÉS MENNYIBEN NÖVELIK A PÁLYAKEZDŐK ESÉLYEIT A MAGYAR MUNKAERŐPIACON?

A kutatás második kutatási kérdése a gyakornoki és duális képzési rendszerek szerepét vizsgálta a pályakezdők munkaerőpiaci elhelyezkedésében, különös tekintettel arra, hogy ezek a programok mennyiben növelik az elhelyezkedési esélyeket, milyen kiválasztási logika mentén működnek, valamint milyen hosszú távú hatással bírnak a fiatal munkavállalók beilleszkedésére. A vizsgált kilenc szervezet válaszai alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a gyakornoki és duális képzési formák egyre fontosabb szerepet töltenek be a munkaerőpiacon, és összességében megerősítik azt a feltételezést, miszerint ezek a programok növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon.

A szervezetek többsége egyetértett abban, hogy biztosítanak gyakornoki vagy duális képzési lehetőségeket, azonban ezek mértéke és strukturáltsága jelentősen eltér iparáganként. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. például formális, jól kiépített gyakornoki programokat működtetnek, amelyek kifejezetten a jövőbeli munkaerő-utánpótlást szolgálják, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. inkább alkalmi, betanulási jellegű gyakorlati lehetőségeket kínálnak. Az Innovációs Egyetem és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ kiemelt szerepet játszik a duális képzés szervezésében, ahol a tanulmányok és a vállalati gyakorlat szorosan összekapcsolódik, míg az Okosotthon Megoldások Kft., a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. inkább projektalapú együttműködések formájában biztosít gyakorlati lehetőséget.

A hallgatók kiválasztása ezekre a programokra minden szervezet esetében több szempont együttes mérlegelésén alapul. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. elsősorban a tanulmányi eredményeket, a műszaki érdeklődést és a problémamegoldó képességet vizsgálja, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. inkább a megbízhatóságot, terhelhetőséget és a fizikai munkavégzésre való alkalmasságot tartja fontosnak. Az Okosotthon Megoldások Kft. és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ esetében a kreativitás, a digitális kompetenciák és a csapatmunkára való alkalmasság kiemelt szerepet kap, míg a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. a precizitást és a műszaki gondolkodást részesíti előnyben. Az Innovációs Egyetem esetében a kiválasztás alapját elsősorban az egyetemi előrehaladás és a szakmai érdeklődés adja.

A gyakornoki és duális képzési rendszerek előnyeit a szervezetek túlnyomó többsége egyértelműen a korai munkahelyi szocializációban és a gyakorlati tudás megszerzésében látja. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. kiemelte, hogy ezek

a programok lehetővé teszik a fiatalok számára, hogy már tanulmányaik alatt valós ipari környezetben szerezzenek tapasztalatot, ami jelentősen csökkenti a későbbi betanítási időt. A Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. szerint az egyik legnagyobb előny a gyors beilleszkedés és a munkafolyamatokhoz való korai hozzászokás, ugyanakkor hátrányként említették, hogy a gyakornokok teljesítménye kezdetben ingadozó lehet, és nagyobb felügyeletet igényelnek. Az Okosotthon Megoldások Kft. és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ a kreatív fejlődési lehetőséget emelte ki, míg a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. a szakmai pontosság fokozatos elsajátítását tartotta legfontosabb előnynek. Az Innovációs Egyetem szerint a rendszer legnagyobb erőssége az elmélet és gyakorlat összekapcsolása, ugyanakkor kihívásként jelenik meg a vállalatok és az oktatási intézmények közötti eltérő elvárásrendszer.

A beilleszkedés tekintetében a szervezetek többsége egyetértett abban, hogy a duális képzésből és gyakornoki programból érkező fiatalok általában könnyebben illeszkednek be a munkahelyi környezetbe, mint azok, akik teljesen külső belépőként érkeznek. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. szerint ezek a jelöltek már ismerik a vállalati kultúrát és a munkafolyamatokat, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. a munkafegyelem és rutin gyorsabb kialakulását hangsúlyozta. A GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. szerint a szakmai beilleszkedés gyorsabb, ha a hallgató már korábban részt vett terepi vagy projektmunkában.

A kiválasztás folyamata a gyakornokok esetében általában kevésbé formális, mint a junior pozícióknál, mivel itt nagyobb hangsúly kerül a potenciálra, mint a meglévő tapasztalatra. A GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. és az Okosotthon Megoldások Kft. kiemelte, hogy a gyakornoki kiválasztás során a fejlődési lehetőség fontosabb, míg a junior pozícióknál már konkrét szakmai elvárások jelennek meg. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. szerint a gyakornoki programok inkább „előszobái" a főállásnak, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. esetében a gyakornokok sokszor azonnali munkafolyamatokba kerülnek.

A hosszú távú elhelyezkedési lehetőség tekintetében a szervezetek többsége biztosítja a programból való továbblépést. A Védelmi és Járműipari Kft., a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. és Járműipari Teszt és Innovációs Központ esetében a gyakornokok jelentős része főállású pozíciót kap, amennyiben teljesítményük megfelelő. A Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. szintén gyakran alkalmazza át a gyakornokokat, míg az Okosotthon Megoldások Kft. és a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. inkább

projektalapú meghosszabbításokat alkalmaz. Az Innovációs Egyetem szerint a duális képzés egyik fő célja éppen az, hogy a hallgatók a végzés után azonnal elhelyezkedjenek.

Az átvételi arány a legtöbb szervezetnél közepesen magas, különösen azoknál, amelyek strukturált programokat működtetnek. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. esetében ez az arány kifejezetten magas, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. esetében inkább közepes, a fizikai munkakörök fluktuációja miatt. A GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. szerint az átvételi arány akkor növekszik, ha a gyakornok már a program során önálló feladatokat is képes ellátni.

A programok fejlesztési lehetőségeit illetően a szervezetek többsége a mentorálási rendszer erősítését, a hosszabb gyakorlati időt és a fokozatos felelősségátadást emelte ki. A GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. és az Okosotthon Megoldások Kft. szerint a fiatalok megtartása szempontjából kulcsfontosságú a motiváció fenntartása és a gyorsabb előrelépési lehetőségek biztosítása, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. a gyakorlati betanítás strukturálását tartotta fontosnak.

Összességében az eredmények egyértelműen alátámasztják a kutatási feltételezést, miszerint a gyakornoki és duális képzési rendszerek jelentősen növelik a pályakezdők munkaerőpiaci esélyeit. A vizsgált szervezetek válaszai alapján ezek a programok nemcsak a szakmai tapasztalat hiányát hidalják át, hanem elősegítik a munkahelyi beilleszkedést, csökkentik a kiválasztási kockázatot, és hosszú távon stabilabb munkaerő-utánpótlást biztosítanak a szervezetek számára.

### 4.2.3 Hogyan változott a friss diplomások álláskeresési módszere az elmúlt években a munkaerőpiaci elvárások tükrében?

A kutatás harmadik kutatási kérdése a friss diplomások álláskeresési stratégiáinak és módszereinek változását vizsgálta, különös tekintettel arra, hogy milyen készségeket tartanak a munkáltatók a legfontosabbnak, mely csatornák bizonyulnak a leghatékonyabbnak a pályakezdők számára, valamint milyen gyakorlati tanácsokkal segítik a vállalatok a sikeres elhelyezkedést. Az elemzés központi feltételezése szerint a friss diplomások álláskeresési módszerei az elmúlt években egyre inkább digitalizálódtak és tudatosabbá váltak a munkaerőpiaci elvárások növekedése miatt, amelyet a vizsgált kilenc szervezet válaszai nagyrészt egyértelműen megerősítenek.

A vizsgált szervezetek egybehangzóan kiemelték, hogy a pályakezdők esetében a legfontosabb tulajdonságok közé a tanulási hajlandóság, a problémamegoldó képesség, a kommunikációs

készség, valamint a rugalmasság tartozik. A Védelmi és Járműipari Kft. szerint a műszaki területeken a precizitás és a fegyelmezettség alapvető elvárás, míg a Tisztaság Technika Gyártó Kft. a megbízhatóságot és a terhelhetőséget hangsúlyozta kiemelten. A GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. és az OkosOtthon Megoldások Kft. ezzel szemben a digitális kompetenciákat, az adaptív gondolkodást és az innovációs készségeket emelte ki, amelyek különösen fontosak a gyorsan változó technológiai környezetben. A GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. a precizitást és a rendszerszintű gondolkodást tartotta kulcsfontosságúnak, míg a Sütőipari Kft. az állóképességet és a gyakorlati munkavégzéshez való hozzáállást emelte ki. Az Innovációs Egyetem és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ szerint a csapatmunka és a projektalapú gondolkodás vált a legfontosabb kompetenciává. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a munkaerőpiaci elvárások összetettebbé váltak, és a pályakezdőknek egyszerre több készségterületen kell megfelelniük.

Ami az álláskeresési stratégiákat illeti, a szervezetek válaszaiból egyértelműen kirajzolódik, hogy az elmúlt években jelentősen átalakultak a pályakezdők által használt csatornák és módszerek. A GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt., az Okosotthon Megoldások Kft. és a Védelmi és Járműipari Kft. egyértelműen kiemelte a digitális állásportálok, szakmai közösségi platformok és online networking felületek dominanciáját, különösen a LinkedIn szerepét hangsúlyozva, amely mára alapvető eszközzé vált a pályakezdők számára. Ezzel párhuzamosan a Innovációs Egyetem és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ rámutatott arra, hogy az egyetemi karrierirodák, online karrierbörzék és virtuális állásinterjúk is egyre nagyobb szerepet töltenek be. A Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. inkább a hagyományos, de már digitalizált jelentkezési rendszereket emelte ki, míg a GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. szerint a személyes szakmai kapcsolatok mellett az online szakmai jelenlét vált meghatározóvá. Összességében a szervezetek egyetértettek abban, hogy a pályakezdők ma már sokkal tudatosabban, célzottabban és digitális eszközöket használva keresnek állást, ami egyértelműen alátámasztja a feltételezést.

A tanácsok tekintetében a cégek szintén hasonló irányokat fogalmaztak meg. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. szerint a pályakezdőknek elengedhetetlen a tudatos önéletrajz-építés, a szakmai profil folyamatos frissítése és az online jelenlét erősítése. Az Okosotthon Megoldások Kft. és a Járműipari Teszt Központ kiemelte, hogy a portfóliók, projektmunkák és digitális bemutatkozó anyagok jelentősen növelik az elhelyezkedési esélyeket. A Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. a munkafegyelmet, a pontos megjelenést és az interjúra való felkészültséget hangsúlyozta, míg a

GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. a szakmai alapok stabil ismeretét és a gyakorlati példák bemutatását tartotta fontosnak. A Innovációs Egyetem szerint a pályakezdőknek tudatosan kell építeniük szakmai hálózatukat már az egyetemi évek alatt, mivel ez hosszú távon meghatározza elhelyezkedési esélyeiket.

A szervezetek által adott „azonnal megtehető" gyakorlati tanácsok szintén jól tükrözik a digitalizáció és tudatosság erősödését. A Védelmi és Járműipari Kft. és a GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. szerint az első lépés egy professzionális online profil kialakítása, különösen szakmai platformokon, valamint egy jól strukturált, kulcsszavakra optimalizált önéletrajz elkészítése. Az Okosotthon Megoldások Kft. és a Járműipari Teszt és Innovációs Központ javasolta, hogy a pályázók készítsenek portfóliót korábbi projektjeikből, még ha azok egyetemi feladatok is voltak. A Tisztaság Technika Gyártó Kft. és a Sütőipari Kft. a gyakorlati felkészülést emelte ki, például az interjúhelyzetek gyakorlását és az alapvető munkaköri elvárások előzetes megismerését. A GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. és a Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. szerint fontos a szakmai alapfogalmak átismétlése és konkrét példák előkészítése, amelyekkel a jelöltek alá tudják támasztani tudásukat. A Innovációs Egyetem azt emelte ki, hogy a pályakezdőknek aktívan kell keresniük a szakmai kapcsolatokat és részt kell venniük online és offline szakmai eseményeken.

Összességében a kutatás eredményei egyértelműen alátámasztják a feltételezést, miszerint a friss diplomások álláskeresési módszerei az elmúlt években jelentős mértékben digitalizálódtak és tudatosabbá váltak. A szervezetek válaszaiból jól látható, hogy a hagyományos álláskeresési technikák mellett mára meghatározó szerepet kapott az online jelenlét, a digitális platformok használata és a tudatos karrierépítés. A pályakezdők ma már nem passzív álláskeresők, hanem aktívan építik szakmai identitásukat, amelyben a digitális eszközök és a stratégiai gondolkodás kulcsszerepet játszanak.

*1. táblázat: Kompetenciák térképe a szervezetek válaszai alapján*

| Kompetenciák | Védelmi és Járműipari Kft. | Tisztaság Technika Gyártó Kft. | GlobalTech Zrt. | OkosOtthon Kft. | GeoMérnök Kft. | Hőenergia Kft. | Sütőipari Kft. | Innovációs Egyetem | Járműipari Teszt Központ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Tanulási hajlandóság | X | X | X | X | | | | | |
| Problémamegoldó képesség | X | | X | X | | | | | |
| Kommunikációs készség | X | | X | X | | | | | |
| Rugalmasság | X | | X | X | | | | | |
| Precizitás | X | | | | X | X | | | |
| Fegyelmezettség | X | | | | | | | | |
| Megbízhatóság | | X | | | | | | | |
| Terhelhetőség | | X | | | | | | | |
| Digitális kompetenciák | | | X | X | | | | | |
| Adaptív gondolkodás | | | X | X | | | | | |
| Innovációs készség | | | X | X | | | | | |
| Rendszerszintű gondolkodás | | | | | X | X | | | |
| Állóképesség | | | | | | | X | | |
| Gyakorlati szemlélet | | | | | | | X | | |
| Csapatmunka | | | | | | | | X | X |
| Projektalapú gondolkodás | | | | | | | | X | X |
| Online szakmai jelenlét | X | | X | X | X | X | | | |
| Online networking | | | X | X | | | | | |
| Portfóliókészítés | | | | X | | | | | X |

*Forrás: saját szerkesztés*

A kompetencia térkép alapján látható, hogy a munkáltatók a pályakezdők esetében már nem kizárólag a szakmai tudást tartják fontosnak, hanem egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a személyes és digitális kompetenciák is. Több szervezet kiemelte a tanulási hajlandóságot, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget és a rugalmasságot, amelyek ma már alapvető elvárásnak számítanak a munkaerőpiacon.

A műszaki és mérnöki területen működő szervezetek elsősorban a precizitást, a rendszerszintű gondolkodást és a stabil szakmai alapokat hangsúlyozták, míg a technológiai és innovációs profilú szervezetek a digitális kompetenciákat, az online szakmai jelenlétet és az adaptív gondolkodást emelték ki. Több válaszban megjelent az online platformok és a tudatos karrierépítés fontossága is, ami jól mutatja az álláskeresési folyamatok digitalizációját.

A kompetenciatérkép azt is szemlélteti, hogy egyes kompetenciák szinte minden szervezetnél megjelentek, míg más készségek inkább az adott iparághoz kapcsolódtak. A gyártási területen például nagyobb hangsúlyt kapott a fegyelmezettség, a terhelhetőség és a gyakorlati szemlélet, míg az innovációs és oktatási területeken a csapatmunka és a projektalapú gondolkodás bizonyult meghatározónak.

Összességében a kompetenciatérkép megerősíti azt a feltételezést, hogy a pályakezdők sikeres elhelyezkedéséhez ma már egyszerre szükséges a megfelelő szakmai tudás, a fejlett soft skillek és a digitális kompetenciák megléte. A munkáltatói válaszok alapján jól látható, hogy a

munkaerőpiaci elvárások összetettebbé váltak, és a digitális eszközök használata, valamint a tudatos szakmai jelenlét egyre fontosabb szerepet tölt be az álláskeresés során.

# 5 ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás három fő egységének – a munkatapasztalat szerepének, a gyakornoki és duális képzési rendszerek működésének, valamint a friss diplomások álláskeresési módszereinek – átfogó elemzése alapján egy komplex és több szinten értelmezhető kép rajzolódik ki a magyar munkaerőpiacról. Az eredmények összegzése alapján megállapítható, hogy a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit egyszerre több, egymással szorosan összefüggő tényező határozza meg, azonban ezek közül továbbra is kiemelkedik a munkatapasztalat szerepe, amely a legtöbb vizsgált szervezet esetében alapvető kiválasztási szempontként jelenik meg. Ugyanakkor a munkaerőpiac működése nem kizárólag ezen egy tényező mentén értelmezhető, hanem egyre inkább egy kettős logika mentén szerveződik, ahol a klasszikus tapasztalatalapú elvárások mellett fokozatosan teret nyer a potenciál, a tanulási képesség és a kompetenciaalapú megközelítés is.

A kutatás első része egyértelműen rávilágított arra, hogy a munkatapasztalat hiánya a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit jelentős mértékben korlátozza, mivel a legtöbb szervezet – különösen az ipari, műszaki és termelési szektorokban – a gyakorlati tudást a felsőfokú végzettségnél is fontosabbnak tekinti. A vizsgált szervezetek többsége szerint a diploma önmagában már nem elegendő belépési feltétel, mivel a munkáltatók a gyors betaníthatóságot, a gyakorlati rutint és az azonnali munkavégzési képességet részesítik előnyben. Ugyanakkor az is kirajzolódott, hogy bizonyos innovációs és tudásintenzív területeken a tapasztalat fogalma kiszélesedik, és már nem kizárólag a klasszikus munkaviszonyt jelenti, hanem magában foglalja az egyetemi projektekben, kutatásokban és szakmai versenyeken szerzett gyakorlati tudást is. Ennek ellenére a tapasztalat hiánya minden esetben hátrányként jelenik meg, még akkor is, ha ezt a szervezetek részben soft skillekkel vagy potenciállal próbálják kompenzálni.

A második kutatási egység eredményei alapján megállapítható, hogy a gyakornoki és duális képzési rendszerek jelentős szerepet töltenek be a pályakezdők munkaerőpiaci integrációjában. Ezek a programok egyfajta átmeneti hidat képeznek az elméleti képzés és a munka világa között, lehetővé téve a hallgatók számára, hogy már tanulmányaik alatt valós szervezti környezetben szerezzenek tapasztalatot. A vizsgált szervezetek egybehangzóan kiemelték, hogy a gyakornoki programok előnye elsősorban a gyorsabb beilleszkedésben, a munkafolyamatok megismerésében és a betanítási idő csökkenésében rejlik. Ugyanakkor hátrányként időnként megjelenik a kezdeti teljesítményingadozás és a nagyobb mentorálási igény. A kutatás eredményei alapján ezek a programok összességében egyértelműen növelik a

pályakezdők elhelyezkedési esélyeit, mivel részben pótolják a klasszikus munkatapasztalat hiányát, és közvetlen belépési lehetőséget biztosítanak a munkaerőpiacra.

A harmadik kutatási egység a friss diplomások álláskeresési stratégiáinak átalakulását vizsgálta, amelynek eredményei alapján egyértelműen megállapítható, hogy az álláskeresési módszerek az elmúlt években jelentős mértékben digitalizálódtak és tudatosabbá váltak. A hagyományos csatornák mellett ma már meghatározó szerepet töltenek be az online állásportálok, a szakmai közösségi platformok és a digitális hálózatépítési lehetőségek, amelyek közül kiemelkedik a LinkedIn szerepe. A szervezetek válaszai alapján a pályakezdők ma már sokkal célzottabban, tudatosabban és stratégiai szemlélettel keresnek állást, mint korábban, ami azt jelzi, hogy a munkaerőpiaci elvárások növekedése közvetlenül hat az álláskeresési viselkedés átalakulására is.

Az interjúk azt is egyértelműen mutatják, hogy a pályakezdők sikeressége ma már nem kizárólag a végzettségen vagy a szerencsén múlik, hanem egyre inkább azon, hogy mennyire képesek digitálisan jelen lenni, szakmai identitásukat tudatosan felépíteni, valamint mennyire aktívan használják a modern álláskeresési eszközöket. A szerveztek által adott tanácsok is ezt a tendenciát erősítik, mivel hangsúlyozzák a digitális önéletrajzok, portfóliók, online szakmai profilok és tudatos networking jelentőségét.

A három kutatási egység eredményeit együttesen értékelve megállapítható, hogy a magyar munkaerőpiac egy olyan átmeneti állapotban van, ahol a hagyományos elvárások – különösen a munkatapasztalat elsődlegessége – még mindig meghatározóak, ugyanakkor egyre erősebben jelennek meg az új, kompetenciaalapú és digitalizált kiválasztási és álláskeresési modellek. A pályakezdők helyzete ennek megfelelően kettős: egyrészt továbbra is jelentős hátrányt jelent a tapasztalat hiánya, másrészt viszont a gyakornoki programok, duális képzések és digitális álláskeresési stratégiák révén egyre több belépési lehetőség nyílik számukra.

Ezt az összefüggésrendszert szemlélteti a 2. táblázat is, amely összehasonlító formában foglalja össze a vizsgált szervezetek válaszait a munkatapasztalat szerepe, a gyakornoki és duális képzések jelentősége, valamint a friss diplomások számára megfogalmazott álláskeresési tanácsok alapján.

*2. táblázat: Összehasonlító mátrix*

| Szervezet | 1. munkatapasztalat szerepe | 2. gyakornoki/duális képzés | 3. álláskeresési tanácsok |
|---|---|---|---|
| Védelmi és Járműipari Kft. | Alapvető elvárás, szinte kizáró tényező hiány esetén | Gyakornoki/duális képzés | Önéletrajz, szakmai profil, interjúfelkészülés |
| Tisztaság Technika Gyártó Kft. | Fontos, a termelés hatékonyságát befolyásolja | Gyakornoki képzés | Pontosság, interjúfelkészülés |
| GlobalTech Ipari és Technológiai Zrt. | Fontos, de kompenzálható potenciállal | Gyakornoki képzés | LinkedIn, digitális jelenlét |
| OkosOtthon Megoldások Kft. | Fontos, de kreativitás kompenzálhatja | Gyakornoki/duális képzés | Portfólió, digitális bemutatkozás |
| GeoMérnök Földmérési és Térképészeti Kft. | Kritikus a szakmai pontosság miatt | Gyakornoki képzés | Szakmai alapok, példák előkészítése |
| Hőenergia Mérnöki és Tervező Kft. | Kritikus, műszaki kockázatok miatt | Gyakornoki képzés | Szakmai tudás, példák |
| Sütőipari Kft. | Nagyon fontos, gyakorlati jelleg dominál | Gyakornoki/duális képzés | Fegyelem, interjúfelkészülés |
| Innovációs Egyetem | Tágabban értelmezi (projektek is tapasztalat) | Duális képzés | Networking, kapcsolatépítés |
| Járműipari Teszt és Innovációs Központ | Fontos, de fejleszthető | Gyakornoki/duális képzés | Portfólió, szakmai jelenlét |

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében a kutatás eredményei igazolják, hogy a munkaerőpiac működése egyre összetettebbé válik, ahol a sikeres elhelyezkedés már nem egyetlen tényezőn múlik, hanem a tapasztalat, a kompetenciák, a képzési formák és a digitális jelenlét együttes hatásán. A pályakezdők számára ez azt jelenti, hogy a munkaerőpiacra való belépés tudatos felkészülést, aktív tapasztalatszerzést és digitális eszközök magabiztos használatát igényli, miközben a munkáltatók részéről is fokozatosan megfigyelhető egy nyitás a potenciálalapú megközelítések irányába.

A kutatás során megfogalmazott feltételezések a vizsgált kilenc szervezet válaszai alapján összességében igazolást nyertek, ugyanakkor az eredmények értelmezése során figyelembe kell venni, hogy a minta korlátozott, ezért azok nem tekinthetők a teljes munkaerőpiacra általánosíthatónak.
A feltételezésekhez kapcsolódó főbb eredményeket és azok értékelését a 3. táblázat foglalja össze.

Az első kutatási feltételezés, amely szerint a munkatapasztalat hiánya jelentős mértékben befolyásolja a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit, a kapott válaszok alapján egyértelműen megerősítést nyert. A legtöbb vizsgált szervezet kiemelte, hogy a gyakorlati tapasztalat hiánya hátrányt jelent a kiválasztási folyamat során, több esetben pedig alapvető elvárásként jelenik meg.

A második feltételezés, amely a gyakornoki és duális képzési rendszerek munkaerőpiaci esélyeket növelő szerepére vonatkozott, szintén igazolást nyert. A szervezetek többsége szerint ezek a programok elősegítik a gyakorlati tapasztalatszerzést és a munkahelyi beilleszkedést, ezáltal javítva a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit.

A harmadik feltételezés, miszerint a friss diplomások álláskeresési módszerei az elmúlt években digitalizáltabbá és tudatosabbá váltak, szintén megerősítést nyert a vizsgált szervezetek válaszai alapján. A munkáltatók egybehangzóan kiemelték az online platformok, különösen a szakmai közösségi oldalak és digitális állásportálok növekvő szerepét.

*3. táblázat: Feltételezések értékelése*

| Feltételezés | Eredmény | Értékelés |
|---|---|---|
| A pályakezdők elhelyezkedési esélyeit leginkább a munkatapasztalat hiánya befolyásolja. | A vizsgált szervezetek többsége szerint a munkatapasztalat meghatározó tényező a kiválasztás során, sok esetben alapvető elvárásként jelenik meg. | A feltételezés a vizsgált minta alapján igazolást nyert. |
| A gyakornoki állások és a duális képzés jellegéből adódóan növelik a pályakezdők esélyeit a magyar munkaerőpiacon. | A szervezetek válaszai alapján a gyakornoki és duális programok elősegítik a gyakorlati tapasztalatszerzést és a munkahelyi beilleszkedést. | A feltételezés a vizsgált minta alapján igazolást nyert. |
| A friss diplomások álláskeresési módszerei az elmúlt években egyre inkább digitalizálódtak és tudatosabbá váltak a munkaerőpiaci elvárások növekedése miatt. | A munkáltatók kiemelték az online állásportálok, szakmai közösségi platformok és digitális eszközök növekvő szerepét. | A feltételezés a vizsgált minta alapján igazolást nyert. |

*Forrás: saját szerkesztés*

## IRODALOMJEGYZÉK

### Szakirodalom


Alpek B, L., & Tésits, R. (2017). A foglalkoztathatóság fogalmi kerete és dimenziói Magyarországon. Gazdaság és Társadalom

Anderson, B. (2020). The Most In-Demand Hard and Soft Skills of 2020.

Bakacsi Gyula et al. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

Belyó, P. (2024). A munkaerőpiac változásai.

Borza, B. (2013). Felsőoktatás és a munka közötti átmenet. Metszetek

Csehné dr. Papp, I. (2015). Életpálya-tanácsadás, diploma után. Adatok és tények, Nemzetgazdasági Minisztérium.

Dr. Szabó-Szentgróti, Gábor, és Bence Végvári. 2020. „Munkavállalói attitűdök és Az Ipar 4.0". TAYLOR 12 (1):109-22. https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/33382.

Farkas, G., Málovics, É., & Kincsesné Vajda, B. (2017). Az innovatív vállalkozói karakter nyomában. Vilmányi M.–Kazár K.(szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar. http://eco. u–szeged. hu/download. php.

Figueiredo, H., Biscaia, R., Rocha, V., & Teixeira, P. (2017). Should we start worrying? Mass higher education, skill demand and the increasingly complex landscape of young graduates' employment. Studies in Higher Education

Gábor R. István (1990): A munkaerőpiac makroökonómiája. Aula Kiadó, Budapest.

Gulyás L. – Turcsányi E. (2017): A hagyományos karrierutak és az „Y és Z-generációk". Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok 12(1–2), 221–227.

György, S. (2015). A gyakornoki programok sajátosságai. A Magyar Hadtudományi Társaság

Kengyel Á. (szerk.) (2020). Európai uniós politikák. Budapest: Akadémiai Kiadó. https://doi.org/10.1556/9789634545422 (Letöltve: 2025. 06. 26. https://mersz.hu/kengyel-europai-unios-politikak/)

Kiss, I. (2023). Pályakezdők előnyei, hátrányai és lehetőségei a pályakezdők és a munkáltatók szemszögéből (Doctoral dissertation, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem).

Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality. The impact of career adaptability. Journal of Vocational Behavior

Koen, J., van Vianen, A. E. M., van Hooft, E. A. J., & Klehe, U. C. (2016). How experienced autonomy can improve job seekers' motivation, job search, and chance of finding reemployment. Journal of Vocational Behavior

Kóródi, M. (2006). Munkaértékek vizsgálata egyetemi és főiskolai hallgatók körében. Doktoranduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete.

Kőmüves, Z., Hollósy-Vadász, G., & Szabó, S. (2021). Pályakezdők a munkaerőpiacon. Tudásmenedzsment

Kővári, A. (2019). A felnőttoktatás 4.0 és az az ipar 4.0 kihívásai az életen át tartó tanulásban.

KSH (2011. október). A fiatalok munkaerő-piaci helyzete. A munkaerő-felmérés alap-, illetve a 2010. IV. negyedévi kiegészítő felvétele alapján. Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf

Mahuteau, S., Mavromaras, K., Sloane, P. and Wei, Z. (2014): Horizontal and Vertical Mismatch and Wages. URL: https://www.melbourneinstitute.com/downloads/hilda/Bibliography/Other_Publications/2014/Mahuteau_etal_educational_mismatch_and_wages_SloanePaper.pd

Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016). Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest: Wolters Kluwer Kft.. https://doi.org/10.55413/9789632956176 (Letöltve: 2025. 04. 13. https://mersz.hu/matiscsakne-emberi-eroforras-gazdalkodas/)

Negoită, G. (2022) Congruence of educational outcomes with labour market demand from higher education graduates' perspective. Research and Education

Núñez, I., & Livanos, I. (2010). Higher education and unemployment in Europe: An analysis of the academic subject and national effects. Higher Education

Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2022). Focused for some, exploratory for others: job search strategies and successful University-to-work transitions in the context of Labor Market Ambiguity. Journal of Career Development

Pascariati, P. S. – Ali, H. (2022): Literature Review Factors Affecting Decision Making and Career Planning: Environment, Experience and Skill. Dinasti International Journal of Digital Business Management 3(2), 219–231.

Pásztor, A. (2019). Induktív és kombinatív gondolkodás fejlettségének online vizsgálata egyetemi tanulmányaikat kezdő hallgatók körében. Iskolakultúra

Petrone, P. (2019). The Skills Companies Need Most in 2019–And How to Learn Them.

Suleman, F., & Figueiredo, M. D. C. (2019). Entering the labour market in the context of higher education reform and economic recession: Young bachelor and master graduates in Portugal. Journal of Youth Studies

Szondi Réka, G. É. (2017). Egy gyakornoki program kiválasztási és beillesztési folyamatának vizsgálata. International Journal of Engineering and Management Sciences

Taggar, S., & Kuron, L. K. J. (2016). The toll of perceived injustice on job search self-efficacy and behavior. Career Development International

Teichler, U. (2002). Graduate Employment and Work in europe: Diverse Situations and Common Perceptions. Tertiary Education and Management

Terenyei, E. (2023). Az iskolázottság szerepe a munkavállalók munkaerő-piaci helyzetének javításában (Doctoral dissertation, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem)

Tomlinson, M. (2012). Graduate employability: A review of conceptual and empirical themes. Higher Education Policy

Tót Éva (1999): Az oktatás és a munka közötti átmenet folyamata. Háttéranyag a „Jelentés a közoktatásról" „A közoktatási rendszer és a rendszerben való továbbhaladás" c. fejezetéhez. Budapest. 2008. 02. 19-i megtekintés, ftp://ftp.oki.hu/jka2k_hatter/04_ felnott.pdf

Toth, K. (2021). MIÉRT ELŐNYÖS A DUÁLIS KÉPZÉS A RÉSZTVEVŐK SZÁMÁRA?. Economica

Tóthné Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21. század elején. Új Mandátum, Budapest,

Van Hoye, G. (2018). Job-search behavior as a multidimensional construct: A review of different job-search behaviors and sources. In The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search

Várhalmi, Z., & Tóth, I. J. (2012). Diplomás pályakezdők a versenyszektorban-2011: Várható kereslet, kompetenciák, toborzási nehézségek és intézményi presztízs.

Карпаті, Д. Б., & Ілчік, Б. О. (2025). Pályakezdők a munkaerőpiacon: elhelyezkedési lehetőségek és esélyek. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

**Jogszabályok**

**Internetes források**

https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them

https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020

https://news.linkedin.com/2019/January/linkedin-releases-2019-global-talent-trends-report

https://www.linkedin.com/pulse/abstract-most-in-demand-skills-2023-robert-clauburg

https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills

Profession (2017): A pályakezdők legfőbb értékei, https://www.profession.hu/cikk/apalyakezdok-legfobbertekei?gclid=CjwKCAiAioifBhAXEiwApzCztg9cIh0Dk9m1QuUQjtcUlJIw31dulCPIMju 8njFv5whXgpm2aXuOFRoCsjIQAvD_BwE.

KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2406

KSH Módszertani leírás – Foglalkoztatottság és munkanélküliség https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fem2506

# MELLÉKLETEK

**1. SZÁMÚ MELLÉKLET:**

**Bevezető kérdések:**

Kérem mutassa be röviden az Ön által képviselt szervezetek!

Ön pontosan milyen szerepben vesz részt a kiválasztásban?

**1. Munkatapasztalat szerepe az elhelyezkedésben**

K1: Milyen szerepet játszik a szakmai tapasztalat a pályakezdők felvételénél az Önök cégénél? Milyen típusú tapasztalat számít „relevánsnak”? (pl.: TDK, érdekképviseleti tevékenység, szakmai versenyeken való részvétel)

Milyen soft skillek kompenzálhatják a hiányzó közvetlen tapasztalatot? Hogyan mérik ezeket?

K1: Mennyire befolyásolja a munkáltatók döntését a gyakorlati tapasztalat a felsőfokú végzettséggel szemben?

K1: Ha csak egyet választhatna: erős diploma, kevés gyakorlat; közepes diploma, erős gyakorlat – kit választana és miért?

K1: Előnyben részesítik-e azokat a jelölteket, akik tanulmányaik alatt is dolgoztak?

**2. Gyakornoki és duális képzés**

K2: Biztosítanak-e a hallgatóknak gyakornoki vagy duális képzési lehetőségeket?

K2: Milyen szempontok alapján választanak ki hallgatókat ezekre a programokra?

K2: Milyen előnyöket és esetleges hátrányokat tapasztalnak a gyakornoki/duális képzési rendszerek működésében?

K2: A programokból érkező fiatalok mennyire illeszkednek be könnyen a munkahelyi környezetbe?

K2: Miben tér el a kiválasztás gyakornokoknál/duális hallgatóknál a „normál” junior felvételtől?

K2: Van-e lehetőség arra, hogy a programot követően hosszú távon is a cégnél maradjanak? Mekkora az „átvételi arány” (gyakornokból főállás)? Milyen tényezők növelik/csökkentik?

Ha fejleszthetne egy elemet a programban a jobb megtartásért, mi lenne az?

**3. Elhelyezkedési stratégiák**

K3: Milyen tulajdonságokat vagy készségeket tartanak legfontosabbnak a pályakezdők elhelyezkedésénél?

K3: Mely stratégiák bizonyulnak a leghatékonyabbnak a fiatalok körében az álláskeresés során? Mely csatornák működnek legjobban pályakezdők esetén?

K3: Mit tanácsolnának a pályakezdőknek, hogy növeljék elhelyezkedési esélyeiket?

K3: Kérem, adjon három gyakorlati tanácsot pályakezdőknek „azonnal holnap” megtehető lépésekről a sikeres állásinterjú, kiválasztás érdekében.

**PANNON EGYETEM**
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

| | |
|---|---|
| A dolgozat címe: Pályakezdők a munkaerőpiacon – a friss diplomások elhelyezkedési nehézségei Magyarországon | |
| Hallgató neve: Heckenberger Boglárka | NEPTUN kód: DS97L3 |
| Képzési szint: alapképzés | |
| Szak: Gazdálkodási és menedzsment | Szakirány: Logisztika szakirány |
| Témavezető neve: Lekszikov Kitti | Beosztása: tanársegéd |
| Tanszék: Logisztika és Menedzsment Tanszék | |

A dolgozat témaválasztását a napjainkban egyre erősebben jelentkező jelenség indokolja, hogy a felsőfokú végzettség önmagában már nem garantálja a sikeres elhelyezkedést a munkaerőpiacon. A frissen diplomázott fiatalok gyakran szembesülnek azzal a problémával, hogy megfelelő munkatapasztalat hiányában nehezen tudnak belépni a munka világába, miközben a munkáltatók egyre magasabb elvárásokat fogalmaznak meg velük szemben. A téma aktualitását tovább növeli, hogy a felsőoktatásból kikerülő hallgatók száma folyamatosan növekszik, ugyanakkor a megfelelő minőségű és pályakezdők számára is elérhető álláslehetőségek száma ezzel nem minden esetben tart lépést. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy milyen tényezők befolyásolják leginkább a pályakezdők elhelyezkedési esélyeit, különös tekintettel a munkatapasztalat hiányára, valamint a gyakornoki és duális képzési lehetőségek szerepére. A vizsgálat emellett arra is kiterjedt, hogy a munkáltatók milyen kompetenciákat és készségeket várnak el a fiatal munkavállalóktól, valamint hogy a friss diplomások milyen álláskeresési stratégiákat alkalmaznak a megváltozott munkaerőpiaci környezetben. A kutatás során kvalitatív módszert alkalmaztam, amelynek keretében kilenc, különböző iparágban működő szervezet képviselőivel készítettem mélyinterjúkat. Az adatgyűjtés online formában, strukturált kérdések mentén zajlott, amely lehetővé tette a részletes, tapasztalati alapú válaszok feltárását. A szervezetek anonimitásának megőrzése érdekében a dolgozatban fiktív neveket alkalmaztam, ugyanakkor a bemutatott eredmények valós szervezeti tapasztalatokon alapulnak. A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a munkatapasztalat hiánya továbbra is az egyik legjelentősebb akadály a pályakezdők elhelyezkedésében, mivel a legtöbb munkáltató a gyakorlati tudást a végzettségnél is

fontosabbnak tartja. Ugyanakkor a gyakornoki és duális képzési programok jelentős mértékben javítják a fiatalok esélyeit, mivel lehetőséget biztosítanak a szükséges tapasztalat megszerzésére és a munkahelyi környezet megismerésére. Emellett az is megállapítható, hogy az álláskeresési módszerek az elmúlt években egyre tudatosabbá és digitalizáltabbá váltak, ami új lehetőségeket teremt, ugyanakkor új elvárásokat is támaszt a pályakezdőkkel szemben. Összességében a dolgozat hozzájárul a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetének jobb megértéséhez, és rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek elősegíthetik a fiatalok sikeres elhelyezkedését a jelenlegi gazdasági környezetben.