

TALENTUM ROVAT

Néhány hónapja szereztem diplomát a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakon. Két évvel azelőtt, az alapszakos diplomám megszerzése után, emlékszem, én is lelkesen léptem ki a munkaerőpiacra, miközben az iskolapadtól még nem teljesen vettem búcsút. Szerencsésnek mondhatom magam, mert már akkor sikerült elhelyezkednem a HR területén egy nagyobb szervezetnél, ahol azóta is folyamatosan fejlődhetek. Ugyanakkor tisztában vagyok vele, hogy több kortársam nem kapott ilyen lehetőséget, ezáltal szembe kellett néznie a munkaerőpiaci kihívásokkal. Ez motivált arra, hogy tudományos kutatásom középpontjába kortársaim munkaerőpiaci helyzetét állítsam. Szerettem volna megérteni, hogy hogyan gondolkodunk, mik a lehetőségeink, valamint milyen nehézségekkel kell megküzdenünk a munka világába való belépéskor. Bízom benne, hogy tanulmányom hozzájárulhat a témában való párbeszédhez és segíthet egy árnyaltabb kép kialakításában a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetéről.

Ónodi-Pásztor Noémi

ÓNODI-PÁSZTOR NOÉMI

FRISSEN DIPLOMÁT SZERZETT PÁLYAKEZDŐK HELYZETE A MAGYAR MUNKAERŐPIACON

Témavezető: Renfer Péter óraadó oktató, Nordconn CEO

Publikációm célja a frissen diplomát szerzett pályakezdők munkaerőpiaci helyzetének és elvárásainak vizsgálata a magyar munkaerőpiacon, miközben az őket érő legfontosabb kihívásokra és az oktatási rendszer munkaerőpiaci esélyeket növelő szerepére helyezi a fókuszot. A kutatás módszerei kérdőíves megkérdezés és félig strukturált interjúk alkalmazása voltak, amelyek közvetlenül érintett alanyok részvételével történtek. A fő megállapítások rámutatnak, hogy a pályakezdők főleg elméleti tudással érkeznek a munkaerőpiacra, míg a gyakorlatorientált oktatás és a kapcsolatépítési készségek fejlesztése háttérbe szorulnak. A felmérés szerint a munkahelykeresés legfőbb kihívásai közé tartoznak az alacsony fizetési ajánlatok és a kellő tapasztalat hiánya, amelyek az álláskeresési folyamat elhúzódásának fő okaiként említhetők. Továbbá a kutatás szerint a pályakezdők számára kiemelten fontos a támogató munkahelyi környezet, a szakmai fejlődési lehetőségek és a rendszeres visszajelzés, míg a juttatási elemek fontossága háttérbe szorul. Az eredmények alapján javaslatként történt a munkaerőpiaci integráció javítására, kiemelve a gyakorlatorientált oktatás és a rugalmas munkakörnyezet fontosságát a pályakezdők hosszú távú elégedettségének és elköteleződésének növelése érdekében.

Témafelvezető gondolatok

A kutatásom során célom feltárni, hogy napjainkban a frissen egyetemet végzett pályakezdők milyen előzetes ismeretekkel és elvárásokkal lépnek ki a munkaerőpiacra és ezek milyen mértékben illeszkednek a tényleges munkaerőpiaci helyzethez Magyarországon. A kapott eredmények segítségével szerettem volna megérteni, hogy milyen kihívásokkal és nehézségekkel szembesül a munkavállalóknak ez a csoportja. Továbbá javaslatokat kívántam tenni ezek feloldására, valamint a munkaerőpiaci integrálódásuk elősegítésére. Úgy vélem, az általam választott téma aktuális, és emberierőforrás-menedzsment szempontból kiemelt fontosságú.

A munkaerőpiac egy folyamatosan változó környezet, amely alkalmazkodik a gazdasági helyzet-hez, miközben egyensúlyban igyekszik tartani a kereslet-kínálat mérlegét. Egyfelől megfigyelhető, hogy mint minden európai országban, Magyarországon is fokozódik a munkaerőhiány a társadalom elöregedése miatt, másfelől azonban sajnálatos módon ez olyan térségekben és olyan munkakörök esetében jelentkező jelenség, amelyek érthető okokból nem vonzóak az iskolát végzett, értelmiségi réteg számára. Magyarországon a magas nyugdíjkorhatár miatt a munkában töltött évek megnöttek, ezért a munkahelyeken korábban még sosem volt jelen ennyi korosztály munkavállalóként egyidejűleg. Ez jelentős kihívások elé állítja a munkaadókat, hiszen különböző munkavállalói elvárásoknak kell megfelelniük, illetve elegendő munkahelyet is biztosítaniuk kell a megnövekedett létszámú munkavállalóknak.

Ónodi-Pásztor Noémi

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.7>

A munkaerőpiacra jelenleg érkezők például már nagyobb igénnyel rendelkeznek a munka-magán-élet egyensúlyának fenntartása és az ezzel járó rugalmas munkavégzési lehetőségek iránt. A pályakezdőknek az említetteken felül már a munkaerőpiacon jelen lévőkhöz képest jelentősebb az igényük a fejlett digitális technológiák alkalmazására. Ugyanakkor a HR-szakemberekre és -tanácsadókra hárul az a feladat, hogy feloldják az ebből eredő nehézségeket, megoldják és áthidalják a pályakezdők megfelelő integrálását, valamint komoly energiákat fordítsanak a tehetséggondozásukra, ugyanis napjainkban egy fiatal munkavállaló motiválásának egyik legfőbb eszköze az előrelépési lehetőségek biztosítása.

Pályakezdők vagy életkezdők?

A „pályakezdő” kifejezés azokat jelöli, akik tanulmányaik befejezése után időszerűen belépnek a munkaerőpiacra. Törőcsik (2016) „életkezdőknek” nevezi a 25–34 éveseket, akik már dolgoznak, önálló jövedelemmel rendelkeznek, valamint karrierjük elején járnak. Motivációik közé tartozik a karrierépítés, a tartós párkapcsolatok kialakítása, esetleges továbbtanulás, továbbá az önálló lakhatás és megélhetés megteremtése.

Törőcsik és Szűcs (2021) az életkezdőket két csoportra osztja: egyszemélyes háztartásban élő szinglikre és gyermektelen párokra. A felsőoktatásban tanulók számának növekedése késlelteti a munkaerőpiacra való belépést és a gyermekvállalást. A szinglik a kapcsolati háló építésére, önmegvalósításra, karrierre fókuszálnak, ugyanakkor nehezebben boldogulnak anyagilag. A gyermektelen párok anyagi biztonsága nagyobb, miközben lelki támogatásban is részesülnek.

Törőcsik (2018) szerint az „életív” értelmezhető az egész életre vagy csak a munkával töltött évekre. A tanulmányi idő kitolódása miatt a fiatalok gyakran csak 25 évesen kezdenek dolgozni, miközben a munkaerőpiaci aktivitás 45 éves korig tart – ezzel rövidül a munkavállalói életív. A nők esetében ezt tovább bonyolítja az anyai szerep tényezője.

Farkas (2016) rámutat, hogy az álláskeresés kihívást jelent minden korosztálynak. A pályakezdők viszont lelkesek, nyitottak, kreatívak, gyakorlatorientált tudással és naprakész ismeretekkel rendelkeznek. Rugalmasak, jól alkalmazkodnak, tisztelik a szakmájukat, valamint jó szociális készségeik is segítik őket a beilleszkedésben.

Pályakezdők munkaerőpiaci helyzete Magyarországon

Vértesy (2018) megállapításai szerint a fiatalok munkaerőpiaci helyzetét leginkább a magas munkanélküliség és a lakhatási nehézségek nehezítik. Még sikeres elhelyezkedés esetén is alacsonyak a kezdőbérek, ezáltal nem biztosítanak kellő anyagi háttérrel az önálló lakhatáshoz. A munka- és lakáspiacon egyaránt kereslet-kínálati egyensúlytalanság tapasztalható. Emiatt sok fiatal a külföldi munkavállalást is fontolóra veszi. A vállalkozásindítás iránti motiváció csökkent az elmúlt években, mivel a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága elrettentő hatású.

Vértesy (2018) több javaslatot megfogalmaz a fiatalok elvándorlásának mérséklésére és hazai boldogulásuk elősegítésére. A lakhatás területén fontosnak tartja a bérlők és bérbeadók közötti viszonyrendszer korszerűbb szabályozását, az ezzel kapcsolatos adóterhek csökkentését, valamint egy megfizethető, hosszú távon fenntartható bérlakásrendszer kialakítását. Emellett a non-profit lakástársaságok működésének ösztönzése, valamint a szociális lakhatási támogatások állami szerepvállalásának növelése is hozzájárulhat az akadályok enyhítéséhez. A munkaerőpiac tekintetében ösztönző programok, célzott adókedvezmények, bértámogatások és ösztöndíjrendszerek bevezetését javasolja a munkanélküliség csökkentése és a fiatalok munkavállalási esélyeinek javítása érdekében. A vállalkozásindítás támogatására pedig innovációs pályázatok kiírását, a közös-

ségi finanszírozás lehetőségeinek bővítését, valamint a nemzetközi piacra lépés támogatását látja szükségesnek.

Felsőoktatás, mint a munkaerőpiac alappillére

Farkas (2016) szerint az oktatás alapvető szerepet játszik a munkaerőpiaci utánpótlásban. Az iskolázott fiatalok sajátos társadalmi csoportot alkotnak, akik még nem önálló keresők, vagyis eltartásuk a családra hárul. Az oktatásból kilépve komoly kihívást jelent a munka világába való belépés, különösen a megfelelő szellemi munkakörök hiánya miatt. A felsőfokú végzettség megléte sok esetben nem jelent feltétlen elhelyezkedést a képzettségnek megfelelő területen.

Muraközy (2017) megjegyzi, hogy bár a közoktatás mindenki számára elérhető, a neves intézményekbe való bekerülésért nagy a verseny. A felsőoktatásban ez a verseny még élesebb, hiszen a képzési helyek száma korlátozott.

Farkas (2016) szerint a felsőoktatás központosított és szabályozott, ugyanakkor próbál alkalmazkodni a munkaerőpiaci igényekhez – igaz, gyakran lassan reagál. Az oktatási intézmények között megtalálhatók állami, magán és egyházi fenntartásúak, különböző tanulási lehetőségekkel (nap-pali/levelező képzés, állami támogatás, duális képzés stb.).

Muraközy (2017) arra is rámutat, hogy sok érettségiző nem választja a felsőoktatásba való bekapcsolódást, különösen a szakképzettséget szerzők. Egyre többen vélik úgy, hogy az alapdiploma értéke csökken és a szakmai tapasztalat válik meghatározóvá. Emellett több szak esetén túlképzés figyelhető meg: több diplomás kerül ki az egyetemekről, mint amennyire szükség van. A hiányszakmákra ez ugyanakkor nem jellemző. Továbbá gyakori a pályaváltás a diplomaszerezést követően, amivel sokszor a megszerzett tudás elveszik.

Pályaorientáció és a szakmai gyakorlat szerepe

Malatyinszki (2019) kutatása szerint a diákok általában elegendő információval rendelkeznek a továbbtanulási döntésekhez, különösen akkor, ha szüleik magasabb iskolai végzettségűek. A döntést főként a jövőbeli biztos megélhetés motiválja. A középiskolai tanárok hatása viszont csekély, ezért nagyobb hangsúlyt kell fektetni az alternatív tájékoztatási formákra, például nyílt napokra és börszékre.

Pálvölgyi (2022) szerint a közoktatás nem fordít elég figyelmet az életpálya-támogató orientációra. A tanulók gyakran szoronganak, különösen a lányok, illetve a kevésbé jó képességűek. A szülők végzettsége szintén jelentős hatással van a továbbtanulási szándékra. A hátrányos helyzetű diákokat sokszor kevésbé foglalkoztatja a jövőjük, még jó tanulmányi eredmények mellett sem.

Mangné (2020) szerint a pályaválasztás fontos, de nem végleges döntés. A rugalmasság, az önismeret és a személyes kompetenciák fejlesztése kulcsfontosságú. Az önreflexió segíthet megtalálni a megfelelő szakmát, még ha ez hosszabb időt is vesz igénybe. A pályamódosítás lehetősége mindig adott, tehát nem szabad félni tőle.

Feuer és Nagy (2019) rámutatott, hogy a hallgatók többsége érettségi után hamar elkezd felsőfokú tanulmányait, gyakran szülői anyagi támogatással. Az első szakmai gyakorlat sokak számára az első igazi önálló munkatapasztalat, amely gyakran eltér az egyetemi elméleti oktatástól. A munkakörnyezet, a feladatok, valamint az elvárások új kihívásokat jelentenek, így kiemelt szerep jut a cégek részéről nyújtott támogatásnak és a tudásátadásnak a diákok sikeres beilleszkedése érdekében.

Beillesztés, utánpótlásprogram

Matiscsákné (2016) szerint az utánpótlásprogram hatékony eszköze lehet a tudatos karriertervezésnek. A pályakezdők számára szervezett gyakornoki program során a résztvevők rotációs rendszerben több szervezeti területet is megismerhetnek, ezáltal fejlődnek és támogatást kapnak pályaeorientációjukhoz. A program tréningekkel, tematikus napokkal és előadásokkal egészül ki, majd a rotáció végén az egyénhez leginkább illeszkedő munkakörbe kerülnek. A sikeres kiválasztás után minden új dolgozó számára szükséges egy beillesztési program, amely két részből áll: egy általános, szervezeti szintű tájékoztatásból, valamint egy személyre szabott szakaszból, amely a munkakörhöz szükséges konkrét ismeretekre és a közvetlen munkatársakkal való együttműködés elindítására koncentrál.

Pályakezdők elvárásai a munkahelyen, összefüggésben a generációs sajátosságokkal

A munkaerőpiacra belépő fiatal generációk (különösen az Y és Z generáció) új szemléletet és elvárásokat hoznak, amelyek jelentős kihívást jelentenek a hagyományos szervezeti kultúrák számára (Meretei, 2017).

Az Y generációra jellemző a gyakori munkahelyváltás, a Z generáció pedig tudatos munkahelyválasztó, aki főnököt és kollégát is mérlegel döntésében. Elvárásaik közé tartozik a jó munka-magánélet egyensúly, a rugalmas munkavégzés, a digitális eszközök használata, valamint a támogató és empátikus vezetés (Malatyinszki, 2020; Ferincz, & Szabó, 2014).

A fiatalok szeretik a csapatmunkát, az azonnali visszajelzést és a kreatív feladatokat, ugyanakkor igénylik a világos kereteket. A sikeres integrációjuk érdekében a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell értékrendjükhöz, miközben törekedniük kell a generációk közötti együttműködés harmóniájára (Ferincz, n.d).

Szervezeti tudás és annak megosztása

A tudásmenedzsment gyakran nem tudatosan van jelen a szervezetekben, mégis meghatározza a generációk közötti együttműködést, a HR-funkciókat és a vezetői szemléletet (Bencsik, 2024). A tudásmegosztás egyik kulcseleme a mentorálás, amely támogatja a fiatal munkavállalók beilleszkedését és elköteleződését.

A lapos szervezeti struktúrák korlátozott előre lépési lehetőségei (Chikán, 2020) miatt a pályakezdők gyakran rövid időn belül váltanak munkahelyet, ami a szervezeti tudás elvesztéséhez is vezet. A tudás megőrzése és fejlesztése érdekében a szervezeti tanulásnak és a tudásmegosztásnak folyamatosnak kell lennie. A HR kulcsszerepet játszhat a tudásmenedzsment koordinálásában, mentorprogramok és ösztönzőrendszerek révén.

Szászvári és munkatársai (2022) szerint a tudásmegosztás akkor lehet igazán hatékony, ha a szervezet elismeri és jutalmazza azt, például teljesítményértékelési rendszerbe integrálva.

Teljesítményértékelés összefüggése a sikerérzettel

A munkavállalók szakmai sikereihez hozzájárulhatnak jól megválasztott karriermenedzsment-eszközök, mint a karriertervek vagy utánpótlásprogramok, amelyek külső (pl. előléptetés) és belső (pl. elégedettség) sikerélményeket támogatnak (Szabó-Bálint, 2018). E sikerek eléréséhez azonban a szervezet aktív szerepvállalása szükséges, például mentorálás vagy képzések biztosítása révén.

Szondi és Gergely (2021) szerint a teljesítményértékelés akkor hatékony, ha ösztönzi a munkavállalókat céljaik elérésére, növeli az elkötelezettséget és csökkenti a fluktuációt. Ehhez elengedhetetlen egy rendszeresen ismétlődő, objektív és személyre szabott értékelési keretrendszer, amely reális visszajelzést ad. Egy jól működő teljesítményértékelési rendszer egyaránt támogatja a vállalati és egyéni sikerek elérését.

Kutatási probléma

A kutatásom problémájaként azonosítható, hogy a frissen diplomát szerzett pályakezdők ismeretei és elvárásai nem illeszkednek a munkaerőpiaci igényekhez. Ezek az eltérések akadályozhatják a sikeres elhelyezkedést és karrierépítést, ugyanakkor nincsen megfelelő támogatás számukra a munkaerőpiaci integrációhoz.

Kutatási célként azt tűztem ki, hogy:

- feltárjam a pályakezdők előzetes ismereteit és elvárásait a munkaerőpiacra lépéskor,
- vizsgáljam az ismeretek és az elvárások illeszkedését a valós munkaerőpiaci helyzetben,
- azonosítsam a pályakezdők főbb kihívásait és nehézségeit,
- javaslatokat tegyek a munkaerőpiaci integráció elősegítésére,
- összekapcsoljam a szakirodalmi ismereteket és a gyakorlati tapasztalatokat.

Kutatási kérdések segítettek választ keresni a kutatási problémára, amelyek a következők voltak:

- Mik a legjellemzőbb kihívások és milyen hatásaik vannak?
- Milyen szerepet játszik az oktatási rendszer a munkaerőpiaci esélyek növelésében?
- A pályakezdők elvárásaira hogyan hatnak a generációs sajátosságaik?
- Az elköteleződésre és az elégedettségre milyen tényezők hatnak?

Kutatás módszertana

A kutatás módszertani keretét egy szekunder adatgyűjtés (amely ez esetben a releváns szakirodalmat áttekintését jelentette), valamint egy primer adatgyűjtés adta, amely részeként először kvantitatív kérdőíves megkérdezés történt 108 fő bevonásával.

Megkereséseimre az ismeretségi körömből hét személy vállalta, hogy az általam a kvantitatív kutatás során használt kérdőív kérdéseit személyesen megválaszolja, ezáltal kvalitatív, félig strukturált interjú módszert alkalmazva ismerhettem meg válaszaikat, miközben az interjú során benem felmerülő kiegészítő kérdések feltevésével megérthettem válaszaik pontos okát.

Kutatás eredményei

A kvantitatív kérdőíves megkérdezésben 108 válaszadó vett részt, akik nyolc különböző szakterület képviselői voltak. A felmérés legfontosabb eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

1. TÁBLÁZAT: A KVANTITATÍV KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

KULCSTERÜLET	ÖSSZEGZÉS	EREDMÉNY
OKTATÁS	gyakorlati tudás	63,9%
	pályatervezési támogatás hiánya	59,3%
ÁLLÁSKERESÉS	fő kihívások	11 / 11
	időtartam szélsőségei	40 ⇔ 60 %
ELVÁRÁSOK	munkáltató iránti elvárások	11/11
	munkakörnyezet iránti elvárások	rugalmasság > 80%
JUTTATÁSOK	kiszámítható alapjövedelem	egyéb < 40%
JÖVŐKÉP	pályaváltás vagy elköteleződés?	egyéni motivációk

Forrás: saját szerkesztés

A kapott oktatást jelentős kritika érte. A gyakorlati tudás átadását 63,9%, míg a pályatervezési támogatást 59,3%-a hiányolta a válaszadóknak.

Tizenegy lehetséges álláskeresési nehézséget vizsgáltam, amelyekből mind a tizenegy észlelt volt. Legfőbb kihívásként a túljelentkezés és az alacsony fizetési ajánlatok említhetők. Az elhelyezkedési időtartam esetében megfigyelhető szélsőség: a válaszadók 40%-a már rendelkezett főállással a diplomaszerezést megelőzően, azonban 60%-uknak az álláskeresési időtartama jelentősen, akár 6-12 hónapra is elhúzódott.

Tizenegy lehetséges munkáltató és munkakörnyezet iránti elvárást is vizsgáltam, amelyekből szintén mind a tizenegy észlelt volt. Legmagasabb értéket a rugalmasság tényezője kapta, több mint 80%-os igénnyel.

A juttatások vizsgálata meglepő eredményt hozott. A kiszámítható alapjövedelem alapvető igény, azonban a különböző juttatási elemek iránt 40% alatti az érdeklődés, holott ezek közül is tizenegyféle került vizsgálatra.

A pályaváltásra való hajlandóság és az elköteleződés esetében pedig elmondható, hogy a vizsgált sokaság esetén minden esetben egyéni motivációs mintázatok voltak megfigyelhetők.

A kvalitatív félig strukturált interjúk eredményeiből az alábbi tanulságok vonhatók le, amelyben 7 fő vett részt, 7 különböző szakterületről:

2. TÁBLÁZAT: A KVALITATÍV, FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

TÉNYEZŐ	KRITIKA		
OKTATÁSI RENDSZER	gyakorlat?	kapcsolati háló?	pályatervezés?
ELHELYEZKEDÉSI NEHÉZSÉGEK	bér?	munkakör?	visszajelzés?
ELVÁRÁSOK	támogató?	egyensúly?	tudásmegosztás?
JÖVŐKÉP	jövő?	fejlődés?	elköteleződés?

Forrás: saját szerkesztés

Az oktatási rendszer kritikájaként élesen megfogalmazásra kerültek a hiányosságok, amelyek szerint nem készítik fel a pályakezdeket kellő gyakorlati tudással, kapcsolati háló építésének készségével és tudatos pályatervezés képességével.

Az elhelyezkedési nehézségek esetén elmondható, hogy többen az elhúzódó álláskeresési időtartam miatt végül nem a végzettségüknek megfelelő munkakörben helyezkedtek el vagy nem a vágyott bérrel. Valamint sokuk álláspályázata visszajelzés nélkül maradt.

A munkáltató és munkakörnyezet iránti legfőbb elvárások a támogató környezet, a munka-magánélet egyensúlya és a tudásmegosztás lehetősége.

A jövőt illetően a pályakezdeket elköteleződésének kulcsa, hogy az adott munkahelyen legyen lehetőségük további szakmai fejlődésre és ehhez megfelelő környezet legyen számukra biztosítva.

Következtetések

A kutatási eredmények összefoglalásával megválaszolhatóvá váltak a kutatási kérdések. Felismerésre kerültek a legjellemzőbb kihívások és hatásuk az álláskeresésre. Azonosításra került az oktatási rendszer szerepvállalása a pályakezdeket munkakerőpiaci integrálásában, valamint a hiányosságok is megnevezésre kerültek. A pályakezdeket munkáltató és munkakörnyezet iránti elvárásai esetében elmondható, hogy csak kevésbé befolyásolták ezeket a generációs sajátosságok. Megállapításra került, hogy a környezet és a folyamatos fejlődés az elköteleződés és az elégedettség kulcsa a pályakezdeket munkavállalók esetén.

Az eredményekből levonhatók továbbá következtetések tanácsadói szemlélettel is. A gyakorlatorientált képzés hiánya miatt a munkahelyi elvárásokra való felkészültség elmarad. A pályakezdeket munkahelyek iránti elvárásai során a legfőbb generációs sajátosság az értékalapú vezetés iránti igény. A tudásmegosztás a munkahelyeken lassú és alacsony mértékű. Az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerek nem feltétlen ösztönzik valóban a fejlődést. Az oktatás és a piac szorosabb kapcsolatára lenne szükség, együttműködés és integráció által.

Jövőkép

A kutatás zárásaként javaslatok tehetők a jobb jövőkép érdekében. Célzott onboarding alkalmazásával támogassuk a pályakezdeket az első 3-6 hónapban! Biztosítsunk számukra mentorálást, egyértelmű elvárásokat és rendszeres visszajelzést! Képzési programok bevezetésével helyezzük a fókuszot az olyan soft skilllek fejlesztésére, mint kommunikációs készségek, problémamegoldás és egyéb szakmai/gyakorlati készségek, amelyeket az oktatási intézményekben nem volt lehetőségük elsajátítani! Ösztönözzük a kollégák közötti tapasztalatátadást és együttműködést, teremtünk tudásmegosztó kultúrát a munkahelyeken! Generációspecifikus-megközelítéssel adjunk teret az innovációnak, ezzel kiaknázhatjuk a pályakezdeket digitális kompetenciáit, illetve biztosítsunk számukra megfelelő munkakörnyezetet! Karriertervezés biztosításával segítsük a hosszú távú elköteleződést karrierutak révén! Alakítsunk ki partnerségeket az oktatási intézményekkel, adjunk lehetőséget szakmai gyakorlat elvégzésére, állásbörze napokra és céges workshopokra, ezzel segítve a pályorientációt!

Irodalomjegyzék

- Bencsik A. (2024). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789636640187>.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>.
- Farkas F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597388>.

- Ferincz A. (n.d). Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: *Ekonomické studie – teória a prax.* (pp. 220-228).
- Ferincz A., & Szabó Z. R. (2014). Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben: Gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái. *Munkaügyi Szemle*, 58(3), 31-40.
- Feuer M., & Nagy K. (2019). *Humán szakosok gyakorlati kézikönyve*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544371>.
- Malatyinszki S. (2019). Pályaorientáció és motiváció a XXI. században. In: *Perspective – Kitekintés* (pp. 217-227). Gál Ferenc Főiskola Gazdasági Kar.
- Malatyinszki S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 3(1), 90-101. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem.
- Mangné K. Z. (2020). Pályaorientációs vizsgálat egy kreatív munkakört választó értelmiségi fiatal csoport körében. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), 49-62.
- Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 10-18.
- Muraközy L. (szerk.) (2017). *A jelen a jövő múltja*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540205>.
- Pálvölgyi L. (2022). Gimnazisták pályaválasztási nehézségei. In: Borbély-Pecze T. B., & Farkas I. (szerk.), *Válogatás a hazai pályaorientációs konferenciák és webináriumok anyagaiból, 2022.* (p. 20). Profunditas Kft. (Online Kiadás 2023. február)
- Szabó-Bálint B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermentés-eszközök. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(10), 85-92.
- Szászvári K. Á., Csillag S., Csizmadia P., & Bácsi K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? *Vezetéstudományi/Budapest Management Review*, 51(2), 41-54.
- Szondi R., & Gergely É. (2021). A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerekkel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 16(1;2), 91; 101.
- Törőcsik M. (2016). *Fogyasztói magatartás*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597371>.
- Törőcsik M. (2018). *Self-marketing*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541493>.
- Törőcsik M., & Szűcs K. (2021). *Fogyasztói magatartás*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546351>.
- Vértesy L. (2018). *A pályakezdők munkaerőpiaci helyzete* (Pénzügyi műhelytanulmányok, 5), (pp 4; 27-30). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyek Tanszék.