

A munkáltatói márkaelemek megjelenése az agrárszektor álláshirdetéseiben

**FEKETE ISTVÁN – DAJNOKI KRISZTINA –
SZŐLLŐSI LÁSZLÓ**

Kulcsszavak: agrárium, HR, munkáltatói márka, mezőgazdasági vállalkozások, munkavállalói juttatások, munkáltatói vonzerő, Z generáció

JEL-kód: E24, J23, J30

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az elmúlt 10-15 évben végbement munkaerőpiaci folyamatok hatására hazánkban egyre sürgetőbbé vált, hogy a szervezetek a klasszikus emberi erőforrás menedzselési (HR) módszerek mellett megújult eszközöket és stratégiákat is alkalmazzanak. A mezőgazdaság ágazatra jellemző sajátosságok miatt a munkáltatói márkaépítés jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Az agráriumban működő cégek versenyképességének egyik kulcsa, hogy a tehetségeikért folytatott harcot megnyerjék, és ez különösen igaz egy olyan ágazatban, amely nemzetgazdasági szinten kiemelt stratégiai jelentőséggel bír. A kutatás célja a magyarországi mezőgazdasági vállalatok álláshirdetéseiben megjelenő munkavállalói juttatások szisztematikus feltárása, valamint annak vizsgálata, hogy ezek milyen mértékben feleltethetők meg a szakirodalomban azonosított Z generációs preferenciáknak. Ennek érdekében a mezőgazdasági álláshirdetések kvantitatív tartalomelemzését végeztük el. Magyarország egyik legnagyobb állásportálját, a profession.hu felületet választottuk az álláshirdetések forrásának, kifejezetten a szellemi munkakörre vonatkozó ajánlatokra fókuszálva. A hirdetés kutatási mintába való felvételének kritériuma a teljes munkaidő és a diplomás munkakör volt.

Vizsgálataink alapján megállapítottuk, hogy a mezőgazdasági vállalkozások álláshirdetéseinek tartalma nincs összhangban a kutatásokban megjelenő munkavállalói preferenciákkal. Nagyobb hangsúlyt kellene helyezniük a munka-magánélet egyensúlyra, a rugalmas munkarendre, a munkahelyi autonómiára, a szabadidő minőségi eltöltését támogató lehetőségekre, a munkavállalói étkeztetésére, a munka és a családi élet összehangolását szolgáló juttatások kommunikálására. Javaslatként fogalmazzuk meg, hogy a szabadidő és az anyagi juttatások kínálatának növelése hangsúlyosabban jelenjen meg az álláshirdetésekben, amely ezáltal erősebben vonzhatja a fiatal tehetségeket a mezőgazdaság ágazatba. Ugyancsak elengedhetetlen lenne az egyéni juttatások sajátosságainak és előnyeinek hatékonyabb kommunikációja az álláshirdetésekben, hogy a jelentkezők érdeklődését felkeltse a szervezet, vonzóvá váljon a potenciális munkavállalók számára, és a jelöltek is jobban tisztában legyenek azzal, hogy mire számíthatnak.

Fekete István, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, ORCID:0009-0002-6204-815X, feketei@agr.unideb.hu

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, ORCID:0000-0002-3340-5069, dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

Szőllősi László, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, ORCID:0000-0003-3571-1382, szollosi.laszlo@econ.unideb.hu

EMPLOYER BRAND ELEMENTS IN AGRIBUSINESS JOB ADVERTISEMENTS

Keywords: agriculture, HR, employer branding, agricultural enterprises, employee benefits, employer attractiveness, Generation Z

JEL codes: E24, J23, J30

In the past 10-15 years in Hungary, too – and the agricultural sector is no exception – it has become increasingly urgent for companies to adopt innovative tools and strategies in addition to the classic human resource management (HR) methods. Winning the battle for talent is one of the keys to the future competitiveness of agribusiness firms, and this is particularly true in a sector of high strategic importance at national economic level. The aim of the research is to systematically explore employee benefits appearing in job advertisements of Hungarian agricultural companies and to examine the extent to which these correspond to Generation Z preferences identified in the literature. To this end, a quantitative content analysis of agricultural job advertisements was conducted. One of the largest job portals in Hungary, *profession.hu*, was chosen as the source of job advertisements. The criteria for the inclusion of the advertisements in the research sample were full-time employment and the suitability of the job for graduates.

Based on our research, we found that agricultural enterprises should place much more emphasis in employer branding, through the job advertisements they display, on family-life balance, flexible working hours, autonomy at work, opportunities to support quality leisure time, employee catering, and benefits to reconcile work and family life. It is proposed that more emphasis should be placed in job advertisements on the offer of leisure time and financial benefits, which could help to attract young talent to the agricultural sector. It would also be essential to communicate more effectively the specificities and benefits of individual benefits in job advertisements and on company careers websites, so that applicants know more effectively what they can expect.

BEVEZETÉS

A Korn Ferry 2018-as jelentése szerint 2030-ra valószínűleg a világon körülbelül 85,2 millió munkahely fog megüresedni a képzett munkavállalók hiánya miatt, ami körülbelül 8,5 billió dolláros éves bevételkiesést fog jelenteni (Franzino et al., 2018). A népesség előregedése, a rugalmas munkabeosztás megjelenő új formái, illetve az alkalmi foglalkoztatás, az ún. „gig employment” növekedése tovább fokozza a probléma súlyosságát a világon (Yu, Dineen et al., 2022). A szervezetek által jelenleg gyakran alkalmazott egyes HR-stratégiák, mint a magasabb juttatási csomagok vagy az aláírási bónuszok hosszú távon fenntarthatatlanok lesznek. Ezen fennálló jelentős helyzet megoldásának egyik alternatívája a munkáltatói márkaépítés (employer branding), amely a humán erőforrás menedzsment (HRM) és a marketingtudományok metszéspontjában található diszciplína (Saini, 2023). A szervezetek vonzó munkaadóként való pozicionálására vonatkozó szakirodalom az elmúlt néhány évtizedben igen intenzíven fejlődött, főleg Ambler és Barrow (1996) tanulmánya óta, amely kifejezetten a „munkaadói márkaépítést” helyezte a fókuszba. A változó HR-környezetben a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a változó piaci dinamikákhoz és az alkalmazottak elvárásaihoz. A PwC (2024) jelentése szerint a legsürgetőbb humán erőforrással kapcsolatos aggályok közé tartozik a megfelelő

tehetségek vonzásának nehézsége, a fejlődést elősegítő készségek elérhetősége, illetve az alkalmazottak megtartása.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A munkáltatói márka szerepe, jelentősége

A munkáltatói márka (Employer Branding - EB) egy olyan hatékony stratégiai folyamat, amely megkülönbözteti a szervezetet a többi versenytárstól, és lehetővé teszi számára, hogy versenyelőnyre tegyen szert a munkaerőpiacon. A vállalat ezáltal vonzó munkahelyként pozicionálja magát a jelenlegi és jövőbeli munkavállalók szemében (Lievens és Highhouse, 2003; Saini, 2023). Dajnoki és Héder (2020) alapján a munkáltatói márka a szervezet azon kommunikációs tevékenysége, amely a jelenlegi és lehetséges alkalmazottakhoz szól, bemutatva a munkahely valós vonzerejét. A munkáltatói márkaépítési modellek alkalmazása a vállalat mint munkáltató jellemzőinek erős differenciálódására utal; a munkáltatói márka kiemeli a szervezet által kínált egyedi szempontokat (Backhaus és Tikoo, 2004; Edwards, 2009). Fontos rögzíteni azonban, hogy a legjobb jelöltek bevonása mellett egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a szervezet tagjaként tevékenykedő alkalmazottak motiválására is annak érdekében, hogy minél hosszabb ideig járuljanak hozzá az adott szervezethez sikeréhez (Tanwar és Prasad, 2017). Napjainkban a vállalatoknak a munkaerő megtartása legalább akkora nehézséget jelent, mint annak megszerzése. A megoldás irányába való elmozdulást leghatékonyabban olyan munkahelyi környezettel lehet elérni, amiben a munkavállaló komfortosan érzi magát (Surji, 2013). A szervezeteknek el kell fogadni, hogy változtatni kell stratégiájukon, hogy képesek legyenek megfelelni – saját érdekük miatt – a Z generáció (1997–2012 között születettek) által támasztott igényeknek. Ők a digitális bennszülöttek első generációja, akik egy olyan korban születtek, amikor az internet-hozzáférés már könnyen elérhető volt (Csehné, 2017). A Z generáció számára kulcsfontosságú a munka és a magánélet egyensúlyának elérése, kiemelt jelentőséggel bír, hogy időt töltsenek a családjukkal, és olyan tevékenységekkel foglalkozzanak, melyeket élveznek, emellett szabadságot igényelnek a munkájukban (Ozkan és Solmaz, 2015). A kívánt eredmények eléréséhez azonban a vállalkozásoknak megfelelően kell alkalmazniuk ezeket a márkaépítési módszereket. Backhaus és Tikoo (2004) szerint, ha a munkáltatói márkaépítés gyenge, akkor nem vonzza be a megfelelő munkavállalókat, ami végső soron jelentős idő-, energia- és pénzügyi ráfordításokat eredményez. Berthon et al. (2005) a munkáltató vonzerejének öt különálló dimenzióját azonosította, amely a mezőgazdasági vállalkozások esetében is jól alkalmazható, tulajdonképpen öt olyan elemet állapított meg, melyekben a munkáltató meghatározhatja az értékajánlatát:

- Érdeklődési érték, amely izgalmas munkakörnyezetet, újszerű munkavégzési gyakorlatokat biztosít, és az alkalmazott kreativitását kihasználva kiváló minőségű, innovatív termékeket, illetve szolgáltatásokat állít elő.
- Társadalmi érték, amely szórakoztató, boldog munkakörnyezetet biztosít, jó kollegiális kapcsolatokat és csapatlélegkört jelent.
- Gazdasági érték, amely átlagon felüli fizetést, kompenzációs csomagot, munkahelyi biztonságot és előléptetési lehetőségeket biztosít.
- Fejlődési érték, amely elismerést, önértékelést és önbizalmat biztosít, valamint karrierépítő tapasztalatot és ugródeszkát a jövőbeli foglalkoztatáshoz.
- Alkalmazási érték, amely lehetőséget biztosít a munkavállaló számára, hogy alkalmazza a tanultakat, tanítson másokat.

A mezőgazdasági szektor sajátosságai

Az elmúlt 10-15 évben Magyarországon is – amely alól a mezőgazdasági ágazat sem képez kivételt – egyre sürgetőbbé vált, hogy a cégek a klasszikus HR-módszerek mellett megújult eszközöket és stratégiákat is alkalmazzanak. Ennek szükségessége elsősorban abból adódik, hogy a szükséges munkaerő megszerzése, illetve annak megtartása egyre nagyobb kihívások elé állítja a mezőgazdasági vállalkozókat (Farkas et al., 2024). Az agráriumban működő cégek versenyképességének egyik kulcsa, hogy a tehetségekért folytatott harcot megnyerjék (Farkas és Honti, 2020), és ez különösen igaz egy olyan ágazatban, amely nemzetgazdasági szinten kiemelt stratégiai jelentőséggel bír. A mezőgazdaság sajátosságai erősen befolyásolják az ágazat nem túl előnyös munkaerőpiaci helyzetét. A mezőgazdasági vállalatok kereslete a szakképzett munkaerő iránt viszonylag magas; sajnos viszont a munkavállalók még mindig jellemzően elutasítóak az agráriumban kínálgató munkalehetőségekkel szemben elsősorban a vélt, több esetben sztereotípiákon alapuló munkakörülmények miatt (Urbancova et al., 2017). Dajnoki és Kun (2016) a Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) adatain végzett vizsgálata azt mutatja, hogy az agrártudományi végzettségűek aránya 59% a mezőgazdasági szektorban, vagyis igen jelentős arányban nem agrárvégzettségűek dolgoznak az ágazatban. A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy a mezőgazdasági dolgozók korösszetétele több évtizedes gondot jelent a gazdaságokban, amelyre vonatkozóan az utóbbi időszakban javulás nem történt. Az idősödő gazdátársadalom annak is köszönhető, hogy a mezőgazdasági munka folyamatos aktivitást kíván a munkavállalótól, azonban az elérhető bérek sok esetben nem tükrözik megfelelően a befektetett energia mennyiségét (Fróna és Kőmíves, 2019).

A KSH (2024) kimutatása alapján 2023. június 1-én a hazai mezőgazdasági szektorban közel 198 ezerre volt tehető a működő gazdaságok száma, ami 2020-hoz viszonyítva 18 százalékos visszaesést mutatott. A mezőgazdasági tevékenységet folytató vállalkozások száma 2013-hoz képest 33%-kal csökkent. Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy míg a növénytermesztő gazdaságok száma 2013-hoz képest 5,8 százalékos emelkedést mutatott, addig az állattartó üzemek száma jelentős mértékben csökkent, gyakorlatilag a negyedére esett vissza.

A KSH (2024) adatai szerint Magyarországra nézve a 65 éves és annál idősebb korcsoportba tartozó gazdaságirányítók arányának növekedése folyamatos, 2023-ban már 37%-ot tett ki, szemben a 2013-as 29%-kal. A gazdaságirányítók 60%-a 55 évesnél idősebb, ami hasonló az uniós átlaghoz (KSH, 2024). Ezzel szemben az irányítók mindössze 4,9%-a 35 év alatti, 2013-ban ez az arány még 5,6% volt, számuk tíz év alatt 42%-kal csökkent. Hazánkban a gazdaságirányítók átlagos életkora 58,2 év volt 2023-ban.

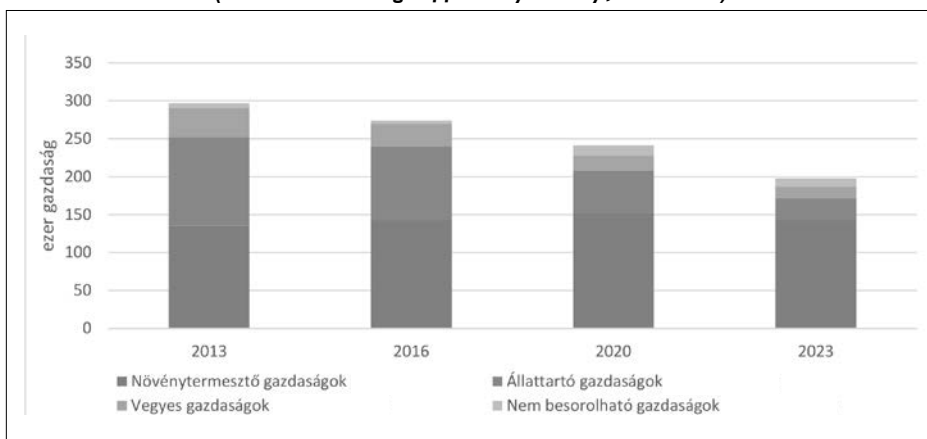
A témában megjelent hazai és nemzetközi kutatások tapasztalatai

Anggraeni és Widya (2025) megállapítja, hogy a fiatal generációk mezőgazdasági szektorban való munkavégzés iránti érdektelensége veszélyezteti az ágazat fenntarthatóságát. A szerzők úgy vélik, hogy ennek egyik oka elsősorban a fiatalok által a mezőgazdasági munkakörökhöz társított alacsony kompetencia sztereotípiája. Magagula és Tsvakirai (2020) ugyancsak megerősíti, hogy a mezőgazdasági szektorban való munkavégzés nem vonzó a fiatalok számára, mivel azt gondolják, hogy az ágazatban elvárt munkatevékenység fizikailag megterhelő, kihívásokkal teli, hosszú munkaidővel, illetve túlzott munkaterheléssel jár.

A sikeres munkáltatói márkaépítés alkalmazása elkerülhetetlen a mezőgazdasági vállalkozások munkaerő-utánpótlásának és megtartásának biztosításában. A tudatosan

I. ábra

Gazdaságok száma és változása tevékenység szerint, 2013–2023
(Number and change of farms by activity, 2013–2023)



Forrás: KSH-adatok (2024) alapján saját szerkesztés

és szakmaisággal felépített munkáltatói márka többféle előnnyel jár a mezőgazdasági vállalatok életében is. A folyamat pozitívan befolyásolja a potenciális jelöltek állás pályázati szándékát (Samoliuk et al., 2022), ugyanakkor növeli a meglévő alkalmazottak motivációját és megtartását a szervezeten belül (Hadi et al., 2018). További előnyök közé tartozik: pozitív vállalatimázs kialakítása az ügyfelek szemében, a szervezet pénzügyi teljesítményének erősítése, versenyelőny megteremtése a piacon, valamint kedvező szervezeti kultúra és munkakörnyezet kialakítása, ami végső soron nagyobb munkavállalói elkötelezettséget eredményez, ami a mezőgazdaságban jelen lévő – előbb említett – erős fluktuáció miatt kifejezett előnnyel bírhat (Aboul-Ela et al., 2018). Fodor et al. (2017) kutatási eredményei alapján a Z generáció számára a fizetés és juttatások mellett kiemelkedő fontosságú a munkavégzés rugalmassága, amikor egy lehetséges munkahely vonzerejét mérlegelik. További lényeges tényezőként azonosítják a munkakörnyezetet, a karrierlehetőséget és a munkahelyi légkört. Kovács (2017) is megerősíti, hogy a legfontosabb szempontok a munkakörnyezet, a vonzó fizetés, a karrierlehetőség, valamint a munkatársak személyisége, akik az egyént körülveszik. Ugyanakkor megállapítja, hogy a baby boomer generáció (1946–1964 között születettek) másként priorizál, esetükben a munkahely megközelíthetősége, a teljesítményértékelés és a bónuszok rendszere kap nagyobb hangsúlyt.

Hermanova et al. (2024) kiemelten foglalkoznak a Z generáció mezőgazdaságba vonzásának sürgető problémájával a Cseh Köztársaságban. Kiemelik, hogy a demográfiai változások és a fiatalabb generációk mezőgazdasági munka iránti érdeklődésének csökkenése miatt az ágazatban elengedhetetlen a generáció sajátos igényeinek megértése és kielégítése. A tanulmány megvizsgálja a meghirdetett munkavállalói juttatások és a Z generáció preferenciái közötti összhangot, új munkavállalói juttatáskategorizálást kínál, és rávilágít a lehetséges beavatkozásokra, amelyekkel növelhető a mezőgazdasági szektor vonzereje a munkaerőpiacon. A publikációban a szakirodalmi áttekintés alapján az első lépésben az álláshirdetések kvantitatív tartalomelemzése történt azon céllal, hogy a szerzők feltárják a mezőgazdaságban a munkavállalói juttatások jelenlegi

ajánlatait és vonzerejét a Z generáció vonatkozásában. A kérdőíves felmérések (n=1100) eredményei azt mutatják, hogy a Z generáció nagyra értékeli a szabadidővel kapcsolatos juttatásokat. A magánéletre és a szabadidőre (munka-magánélet egyensúly) helyezett hangsúly kulcsfontosságú e generáció számára. A munkahelyi autonómiát vagy a rugalmas munkarendet szintén előnyben részesítik. Az anyagi biztonság a fiatal munkavállalók számára is nélkülözhetetlen, kifejezett hangsúllyal bírt a kiegészítő anyagi juttatások (13. havi fizetés, az élet-/nyugdíjbiztosítási támogatás, közlekedési támogatás). Viszont olyan hagyományos juttatások, mint az étkezési utalvány, a vállalati laptop és mobiltelefon kevésbé vonzóknak tűntek Hermanova et al. (2024) vizsgálatai szerint, akárcsak a Z generáció fiatal korából adódó például a gyermekfelügyelet, a gyermekbarát irodák vagy a prémium egészségügyi ellátás.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A munkáltatói márka, ahogy azt a fentiekben kifejtettük, napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkaerőpiaci versenyben, azonban a hazai mezőgazdasági szervezetek esetében ez a témakör még erőteljesen alulkutatott. Miközben más iparágakban már számos kutatás és gyakorlati megközelítés született, a mezőgazdaság szereplői esetében még csak kezdeti lépések történtek a munkáltatói márka tudatos építése irányában. Ez a kutatási hiányosság komoly lehetőséget rejt magában, hiszen a szektor munkaerő-megtartó és -vonzó képessége szorosan összefügg a hiteles és vonzó munkáltatói arculat kialakításával. A tanulmányban ezen háttér ismeretében Hermanova et al. (2024) vizsgálatai alapján, kutatási célként határoztuk meg annak feltárását, hogy Magyarországon milyen munkavállalói juttatásokat kínálnak az állásajánlatokban a mezőgazdasági szektorban működő vállalatok, és ezek milyen mértékben vannak összhangban a feldolgozott szakirodalom alapján a Z generáció által megfogalmazott preferenciákkal.

A kutatás hipotéziseiként az alábbiakat fogalmaztuk meg:

H1: A mezőgazdasági szektorban működő magyarországi vállalatok által kínált munkavállalói juttatások nem felelnek meg teljes mértékben a Z generáció preferenciáinak, ahogyan azt a nemzetközi szakirodalom javasolja.

H2: A mezőgazdasági állásajánlatok túlnyomórészt anyagi jellegű juttatásokat kínálnak, szemben a Z generáció számára fontosnak tartott nem anyagi jellegű juttatásokkal (például rugalmas munkavégzés, munka-magánélet egyensúly).

A kutatási cél megvalósítása érdekében a hazai mezőgazdasági álláshirdetések kvantitatív tartomelemzését végeztük el. A módszert elsősorban azért választottuk, mert jól alkalmazható gyakoriságokban és százalékokban összefoglalt összehasonlításokra és az egyes hipotézisek vizsgálatára, amellet hogy kódolásra épül (Géring, 2014). Az általunk végzett feltáró jellegű kutatás a meghirdetett mezőgazdasági állások tartalmának feldolgozására irányult az abban megjelenített juttatások vonatkozásában. Vizsgálati mintának azért az álláshirdetéseket választottuk, mert a leggyakoribb és legsikeresebb álláskeresési forma az állaspályázatok által történő jelentkezés (Try, 2005). Farkas és Honti (2020) kutatása is megerősíti, hogy a fiatalok döntő többsége állásskereső portálon keres állást.

A kutatásban alkalmazott kvantitatív tartomelemzési módszer aszerint építettük fel, hogy a vizsgálati egységek (álláshirdetések) szövegéből előre meghatározott kategóriák (juttatáskategóriák) mentén kódoltuk a releváns tartalmakat. A kategóriák kialakítását, ezáltal a kódolási keret alapját az álláshirdetések szövegében előforduló juttatási formák adták. A kódolás eredményeként minden egyes kategória előfordulási gyakoriságát és arányát rögzítettük. Magyarország egyik legnagyobb állásportáljának, a [profession.hu](https://www.profession.hu)

nak a felületét választottuk az álláshirdetések forrásának. A mezőgazdasági szektorban állást kínáló hirdetések 2025. április 9-én kerültek feldolgozásra. A kereső felületen a mezőgazdaság, környezet kategóriát jelöltük meg szűrési feltételként. A hirdetés kutatási mintába való felvételének kritériuma a teljes munkaidő és a munkakör diplomások számára való alkalmassága volt. A portál kereső felülete 73 egyedi hirdetést adott eredményül, egyetemi végzettséghez kötött 26, míg főiskolaihoz kapcsolódó 47 darabot. A kvantitatív tartalomelemzés során minden a kritériumnak megfelelő álláshirdetésben részletesen megvizsgáltuk a vállalatok által felajánlott előnyöket, majd minden egyes juttatást rögzítettünk. A meghatározott juttatások esetében tartalmi összevetést tettünk, és a különböző szavakkal megfogalmazott, de közel azonos jelentéssel bíró juttatásokat egységesítettük. Az azonosított juttatásokat tartalmi szempontok alapján 15 kategóriába soroltuk. Az egyes juttatáskategóriákhoz előfordulási gyakoriságot rendeltünk. Az adatok kiértékelésére százalékos megoszlást végeztünk. A kutatás időhorizontjának validitása szempontjából említést érdemel, hogy a szellemi munkakörök jellemzően folyamatos jelenlétet igényelnek a szervezeti működésben, így az általunk vizsgált álláshirdetésekből – ellentétben a fizikai jellegű munkakörökkel – jelentősebb szezonális nem figyelhető meg.

A kvantitatív tartalomelemzés lehetővé tette, hogy számszerűen is megmutassuk a fiatal munkavállalók elvárásai és a mezőgazdasági álláshirdetések tényleges tartalma közötti eltéréseket.

EREDMÉNYEK

Álláshirdetések elemzéseinek eredménye

A kutatás időhorizontjában a [profession.hu](https://www.profession.hu)-n általunk vizsgált 73 db felsőfokú végzettséghez kötött, teljes munkaidős, szellemi munkakörben betöltendő állást kínáló mezőgazdasági álláshirdetés döntően közepes és nagyvállalatoktól származott, amelyek kft., nyrt. és zrt. vállalkozási formában működnek. A tartalomelemzés során megállapítottuk, hogy a kis, jellemzően családi alapú gazdaságok (kkv) ritkábban hirdetnek ezen platformokon, mely egyben a kutatás korlátja is. Ennek hátterében húzódik egyrészt, hogy a kisebb vállalkozások alacsonyabb munkaerő-szükséglettel rendelkeznek, másrészt elsősorban saját csatornáikon, illetve ismeretségi körükön keresztül toboroznak felsőfokú végzettséggel rendelkező szakembereket. A vizsgált vállalatok, amelyek jellemzően országos kiterjedésű, széles infrastruktúrával rendelkező cégek – elsősorban agrármérnök, környezetmérnök végzettséggel technológus, kereskedelmi, szaktanácsadó, növénytermesztési vezető munkakörökbe kerestek szakembereket.

A vizsgálatok során elemzett állásajánlatok az 1. táblázatban szereplő 15 juttatást említették különböző gyakorisággal az összes mintára nézve. A hirdetések közül 47-ben megjelenik a cafeteria és bónusz. Gyakoriság szerint ezt követi a folyamatos fejlődés, képzés és oktatás biztosítása (43 db), valamint a munkába járás támogatása (43 db). A hirdetések legalább felében ezeken kívül megjelenik a stabil háttér, a hosszú távú munkakörnyezet, illetve a jó munkakörnyezet, támogató, barátságos csapat. Ezekkel szemben a hirdetéseknek csak minimális részében (kevesebb, mint 15 hirdetésben) jelennek meg olyan juttatások, mint a szabadidő támogatása; az ingyenes étkezés, kávé, üdítő, nasi; a munka-magánélet egyensúlya, családbarát intézkedések; a munkahelyi autonómia és a rugalmas munkarend.

Hermanova et al. (2024) alapján az anyagi biztonság a fiatal munkavállalók számára ki-fejezett hangsúllyal bír, amely tény a mezőgazdasági vállalatok is érvényesítik, ezt erősítik

meg vizsgálataink is. A saját eredmények azt mutatják (1. táblázat), hogy a mezőgazdasági ágazatban a vizsgált időpontban állásajánlással megjelenő vállalatok fő vonzerejüket az általuk nyújtott cafeteria-bónusz rendszerben, a folyamatos fejlődés lehetőségében, a stabil és támogató munkakörnyezet kialakításában, illetve a munkába járás támogatásában látják. Ezentúl nem elhanyagolható mértékben jelenik meg az állásajánlatokban – a vizsgált állásajánlatok közül 34 db – a cégek által ajánlott egészség- és balesetbiztosítás; nyugdíjpénztári hozzájárulás, amely ugyancsak az anyagi biztonságot támogatja.

Fodor et al. (2017), Hermanova et al. (2024) és Kovács (2017) szerint a magánéletre és a szabadidőre helyezett hangsúly kulcsfontosságú a Z generáció számára. Saját vizsgálataink eredménye viszont azt mutatja, hogy a mezőgazdaság ágazatban megjelenő álláshirdetéseknek csupán 13,7 százalékában (10 db) jelenik meg kínálati oldalon a munka-magánélet egyensúly, és csak 10 százalékában (7 db) a szabadidő támogatása (például sportolási lehetőségek, üdüléstámogatás, rekreáció-wellness, kultúratámogatás). A munkahelyi autonómiát vagy a rugalmas munkarendet szintén előnyben részesítik a Z generáció tagjai. Vizsgálataink eredménye ezen tekintetben sem túl előnyös, ugyanis az álláspályázatok mindösszesen 19 százalékában (14 db) jelenik meg a rugalmas munkarend, és 15 százalékában (11 db) a munkahelyi autonómia.

I. táblázat

Juttatáskategóriák álláshirdetésekben való megjelenése (n=73)
(Benefit categories appear in job ads, n=73)

Juttatáskategória	Álláshirdetések száma (db)
Cafeteria, bónusz	47
Folyamatos fejlődés, képzés, oktatás	43
Munkába járás támogatása (anyagi támogatás, céges autó, szervezett járat)	43
Stabil háttér, hosszú távú munkakörnyezet	38
Jó munkakörnyezet, támogató csapat	37
Egészség-, balesetbiztosítás; nyugdíjpénztári hozzájárulás; lakhatási támogatás	34
Versenyképes jövedelem	33
Laptop, mobiltelefon	27
Szakmai kihívások	22
Céges rendezvények, közösségi programok	18
Rugalmas munkarend	14
Munkahelyi autonómia	11
Munka-magánélet egyensúlya, családbarát intézkedések	10
Ingyen étkezés, kávé, üdítő, nasi	8
Szabadidő támogatása	7

Forrás: saját vizsgálat

A hagyományos juttatások, mint a vállalati laptop és mobiltelefon, kevésbé vonzóknak tűntek a Hermanova et al. (2024) vizsgálatai szerint. Eredményeink azt mutatják, hogy a mezőgazdasági ágazatban működő vállalkozások még mindig túl nagy értéket tulajdonítanak a munkavállalók számára biztosított céges laptopnak és mobiltelefonnak

a munkaerőpiacon. Ugyanis a vizsgált álláshirdetéseknél 37 százalékában (27 db) találtuk azt, hogy kifejezett hangsúlyt helyeznek ezen eszközök biztosítására. Az állásajánlatok elemzése során megfigyeltük azt, hogy a jó munkakörnyezet számottevő mértékben fordul elő a cégek által megjelölt vállalati előnyök között, viszont csak nagyon kevés esetben tüntetik fel külön a munkavállalók számára biztosított étkezés lehetőségét, a friss gyümölcsöket, a nasikat, az üdítőitalt, az ásványvizet vagy éppen a kávékat. Mindösszesen a vizsgált állásajánlatok 10,9 százalékában (8 db) merült fel ilyen jellegű juttatás. A fent említett elmaradások esetében jelentős fejlődési lehetőséget látunk a hazai mezőgazdasági vállalkozásoknál alkalmazott munkáltatói márkaépítés vonatkozásában.

Gyakorlati tapasztalat és a szakirodalom összevetése

A szakirodalommal való összevetés azt mutatja, hogy a mezőgazdasági cégek álláshirdetéseiben nagyobb arányban nem jelennek meg azok az elemek, amelyeket a Z generáció munkavállalói különösen fontosnak tartanak – ilyen például a rugalmas munkavégzés lehetősége, a munka és a magánélet egyensúlya, a személyes fejlődési lehetőségek vagy éppen a társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozása. Ennek a hiánynak több – sok esetben egymással összefüggő – oka lehet. Egyrészt, hogy bizonyos esetekben a mezőgazdasági szektor szereplői – különösen a kisebb vállalkozások – nem rendelkeznek professzionális HR-funkcióval vagy dedikált HR-szakemberrel/osztállyal. Emiatt az álláshirdetések gyakran egyszerű, pozícióleíró jellegűek, nem pedig élmény- vagy értékalapú kommunikációra épülnek. Ez a fajta szemlélet ugyan működőképes lehetett az általunk is már említett baby boomer generáció esetében, de nem rezonál a Z generáció igényeivel, akik számára már nem elegendő pusztán a munkaköri leírás, számukra fontos a szervezeti kultúra, a munka értéke, a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlya, a fejlődési lehetőségek is.

Másodszorban a mezőgazdaság – nemcsak Magyarországon, de nemzetközi viszonylatban is – egy konzervatívabb iparágként jellemezhető, amely általában lassabban reagál a munkaerőpiaci trendekre. Ennek következményeként a modern munkáltatói márkaeszközök, mint a közösségi médiás jelenlét, a fiatalokat célzó márkaépítő kampányok vagy a vonzó karrieroldalak kialakítása, kevésbé jellemzők ebben az ágazatban. A Z generáció számára fontos üzenetek gyakran hiányoznak a kommunikációból, így az agrárszektor kevésbé látszik vonzónak, még akkor is, ha tudjuk, hogy a munka tartalma vagy lehetőségei egyébként relevánsak lennének számukra.

Fontos szempont továbbá az ágazat sajátos működése. A mezőgazdasági munkakörök jelentős része szezonális vagy helyhez kötött, gyakran időjárásfüggő, ami nehezíti a rugalmas vagy távmunkában végezhető pozíciók kialakítását. Ez strukturálisan is szűkíti a lehetőségeket arra, hogy a Z generáció által preferált munkavégzési formák megjelenjenek a szektorban. Emellett a mezőgazdaságban sok esetben kevésbé látszanak az egyértelmű, gyors karrierutak, így a fiatalok gyakran választanak más szektorokat, ahol a fejlődési lehetőségek és a munkavállalói élmény közvetlenebb módon érhető el.

Mindezek mellett fontos megjegyezni, hogy ez a jelenség nem kizárólagosan a mezőgazdaság ágazatot érinti. Bár más ágazatok piaci szereplői – például az IT, a pénzügyi vagy más szolgáltatói szektorban működő ágazat – már tudatosabban építenek munkáltatói márkastratégiákat, addig olyan hagyományos ágazatokban, mint az építőipar vagy a feldolgozóipar szintén hasonló kihívásokkal küzdenek a vállalkozások, különösen akkor, ha kisebb cégekről van szó. Ennek ellenére a mezőgazdasági szektorban a lemaradás különösen szembetűnő, hiszen a fiatalabb generációk számára egyre kevésbé vonzó ez a pálya – nem feltétlenül a szakmai tartalom, hanem a hiányzó kommunikáció és élményalapú megközelítés miatt.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények alapján javasoljuk, hogy a mezőgazdasági vállalkozások értékeljék át a felajánlott juttatásokat, hogy azok jobban megfeleljenek a fiatal munkavállalók elvárásainak. Ezen túl fontosnak tartjuk, hogy a szabadidő és az anyagi juttatások kínálatának növelése hangsúlyosabban megjelenjen, amely a szakirodalmi források szerint erősebben vonzhatja a fiatal tehetségeket a mezőgazdaság ágazatba. Ugyancsak elengedhetetlen lenne az egyéni juttatások sajátosságainak és előnyeinek hatékonyabb kommunikációja az álláshirdetésekből és a vállalati karrieroldalakon, hogy a jelentkezők ténylegesen tudják, mire számíthatnak.

A kutatás első hipotézisét – a mezőgazdasági szektorban működő magyarországi vállalatok által kínált munkavállalói juttatások nem felelnek meg teljes mértékben a Z generáció preferenciáinak, ahogyan azt a nemzetközi szakirodalom javasolja – elfogadtuk, mivel a vizsgált álláshirdetésekből megjelenített juttatáskategóriák nem illeszkednek teljes mértékben a Z generáció munkaerőpiaci preferenciáihoz. Vizsgálataink eredményei alapján az álláshirdetésekből leggyakrabban a cafeteria és bónusz (64%-ban), a képzés- és fejlődési lehetőségek (59%), a munkába járás támogatása (59%-ban), valamint stabil háttér, illetve a támogató munkakörnyezet (52-51%-ban) jelenik meg, mint juttatáskategória. Ezzel szemben a nemzetközi szakirodalom által is javasolt preferenciák (munka-magánélet egyensúly, szabadidő-támogatás, rugalmas munkarend, munkahelyi autonómia) közül egyetlen sem volt, amely 15-nél több általunk vizsgált álláshirdetésben előfordult volna a 73 vizsgálati egységből.

A kutatásban megfogalmazott második hipotézist – a mezőgazdasági állásajánlatok túlnyomórészt anyagi jellegű juttatásokat kínálnak, szemben a Z generáció számára fontosnak tartott nem anyagi jellegű juttatásokkal – is elfogadtuk, ugyanis az általunk vizsgált álláshirdetésekből az anyagi jellegű juttatások dominanciája volt megfigyelhető. Eredményeink alapján a diplomás mezőgazdasági álláshirdetések kis hányadában jelennek meg a Z generáció számára fontos, nem anyagi jellegű juttatások: a rugalmas munkarend 19%-ban, a munkahelyi autonómia 15%-ban, a munka-magánélet egyensúly 13,7%-ban, míg a szabadidő-támogatás 10%-ban.

Összességében megállapítható, hogy a mezőgazdaság az előregedő munkaerő (a mezőgazdasági dolgozók átlagéletkora egyre magasabb) (Kovach et al., 2022), a megvalósuló technológiai fejlődés (az okos mezőgazdasági eszközök kezelése új kompetenciákat igényel) (Zabelina et al., 2020), illetve a mezőgazdaság negatív megítélése (sok fiatal még mindig poros, izzadságos, nehéz fizikai munkával azonosítja) (Girdziute et al., 2022) miatt növelni szükséges a munkáltatói márkaépítésbe fektetett erőforrásokat.

Az eredmények alapján sokkal nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a mezőgazdasági vállalkozásoknak a munkáltatói márkában megjelenített álláshirdetések által a család-magánélet egyensúlyra, a rugalmas munkarendre, a munkahelyi autonómiára, a szabadidő minőségi eltöltését támogató lehetőségekre, a munkavállalói étkeztetésre, a munka és a családi élet összehangolását szolgáló juttatásokra. Ugyanakkor arra is felhívjuk a figyelmet, hogy a hirdetésben szereplő elemek ténylegesen jelenjenek meg a szervezetek gyakorlatában, hiteles kommunikáció valósuljon meg, ellenkező esetben a valóságok hatására elvándorlás következhet be, a vállalkozásnak rossz hírét kelthetik, márpedig a munkáltatói márka esetében nem érvényes a jól ismert mondás, hogy a „negatív reklám is reklám”.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2016). Employer branding: What constitutes an employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154–166.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anggraeni, P. és Widya P. (2025). Signaling competence of agricultural businesses through social media presence to attract gen Z. *Digital Business*, 5(1), 100117. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100117>
- Backhaus, K. és Surinder T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M. és Li, L. H. (2005). Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–173. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Csehné P. I. (2017). AZ generáció munkához való viszonya. In Mészáros, A. és Lestyán, K. (szerk.), *Generációsok(k) – Tanulmányok a generációk témakörében* (pp. 124–139.). Szent István Egyetemi Kiadó.
- Dajnoki K. és Kun A. I. (2016). Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, 60(4), 289–304. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.258056>
- Dajnoki K. és Héder M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3-4), 93–106. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Farkas T. és Honti T. (2020). Nem fiatalnak való vidék? A Csongrád megyei szervezetek munkáltatói márkájának vizsgálata. In Kosztópulosz, A. és Kuruczleki, É. (szerk.), *Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században* (pp. 234–249.). Szeged, SZE-GTK.
- Farkas A., Filep R. és Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márka és a márkaépítés koncepciójának fejlődési útja. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 19(3-4), 79–95. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2024.3-4.79-95>
- Fodor, M., Jäckel, K. és Nagy, O. (2017). Employer Branding a Z generáció szemével – Milyen munkahelyre vágyunk és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a „Z-k”. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. – Tanulmánykötet*, (pp. 145–153.). Óbudai Egyetem.
- Franzino, M., Guarino, A., Bivvel, Y. és Laouchez, J. (2018). The \$8.5 trillion talent shortage. <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>
- Fróna D. és Kőmíves P. M. (2019). A mezőgazdasági munkaerő sajátosságai. *Gazdálkodás*, 63(5), 361–449. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.296487>
- Girdziute, L., Besuspariene, E., Nausedienė, A., Novikova, A., Leppala, J. és Jakob, M. (2022). Youth's (Un) willingness to work in agriculture sector. *Frontiers in Public Health*, 10, 937657. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.937657>
- Géring, Z. (2014). Tartalomlelemzés: A virtuális és a valós világ határán. Egy vállalati honlap-elemzés bemutatása. *Kultúra és Közösség*, 4(1), 9–24.
- Hadi, N. U., Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Heřmanová, M., Kuralová, K., Prokop, M. és Pilař, L. (2024). The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z. *Agriculture*, 14(7), 1204. <https://doi.org/10.3390/agriculture14071204>
- Kovács, K. (2017). Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 8–9(1–2), 68–84.
- Kovách, I., Megyesi, B. G., Bai, A. és Balogh, P. (2022). Sustainability and Agricultural Regeneration in Hungarian Agriculture. *Sustainability*, 14(2), 969. <https://doi.org/10.3390/su14020969>
- KSH (2024). Agrárrium 2023 Gazdaságszerkezeti Összeírás. Központi Statisztikai Hivatal

- Lievens, F. és Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Magagula, B. és Tsvakirai, C. Z. (2020). Youth perceptions of agriculture: Influence of cognitive processes on participation in agripreneurship. *Development in Practice*, 30(2), 234–243. <https://doi.org/10.1080/09614524.2019.1670138>
- Ozkan, M. és Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- PwC (2024). The annual HR pulse survey 2024: Key trends in workforce strategy. <https://www.pwc.com/mt/en/publications/humanresources/hr-pulse-survey-24.html>
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220–232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H. és Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & marketing*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Surji, K. M. (2013). The negative effect and consequences of employee turnover and retention on the organization and its staff. *European Journal of Business and Management*, 5(25), 52–65. <https://doi.org/10.7176/EJBM/5-25-2013-01>
- Tanwar, K. és Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2015-0065>
- Try, S. (2005). The use of job search strategies among university graduates. *The Journal of Socio-Economics*, 34(2), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2004.09.009>
- Urbancova, H., Richter, P., Kucirkova, L. és Jarkovska, M. (2017). Employer branding in the agricultural sector: making a company attractive for the potential employees. *Agricultural Economics*. 63(5), 217–227. <https://doi.org/10.17221/338/2015-agriceon>
- Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G. és Klotz, A. C. (2022). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, 61(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>
- Zabelina, O. V., Mirzabalaeva, F. I. és Sankova, L. V. (2020). Readiness of agricultural workers to develop new competencies and change the employment model in the conditions of digitalization. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 176, p. 06003). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017606003>