



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**BOLDOGABB CSALÁDOK, HATÉKONYABB MUNKA:
A CRM EREJE**

**HAPPIER FAMILIES, MORE PRODUCTIVE WORK:
THE POWER OF CRM**

TICK Andrea - SZABÓ Gyöngyi - REICHER Regina

Kulcsszavak: *CRM rendszer, családbarát vállalat, kapcsolati marketing, vállalati stratégia*

Keywords: *CRM system, family-friendly company, relationship marketing, corporate strategy*

JEL kód: *I3, J08*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2024.KSZ.01.05>

ABSZTRAKT

Napjaink pandémiás helyzete, valamint az erősödő gazdasági és energetikai válság egyre inkább felerősíti a versengést a vállalatok ügyfelekért folytatott harcában éppúgy, mint a munkavállalókért folytatott küzdelemben. A széles piaci kínálattal és az ebből eredő árverseny növekedésének köszönhetően a vevők gyakrabban váltanak márkát vagy szolgáltatót. Az új típusú munkavállaló kevésbé elkötelezett és ennek következtében gyakrabban vált munkahelyet. A vállalatok versenyképességének megőrzésére, javítására fókuszáló vezetők egyre nagyobb figyelmet fordítanak nem csak a vevői elégedettségre, de a munkavállalói elégedettségre is. Minden gazdasági szervezet ilyen irányú törekvéseit is támogathatja a CRM rendszer, mely tartós, nehezen utánozható versenyelőnyt eredményezhet a már egyébként is meglévő vállalaton belüli családbarát politika mellett. Kutatásunk kvalitatív és kvantitatív módszertanra épül és célja, a munkavállalói igények feltárása a családbarát munkahelyen, a vállalati szolgáltatások, elvárások és ezek elfogadásának és értékelésének vizsgálata. Eredményeink azt mutatják, hogy a munkavállalói elégedettséget és elköteleződést nagymértékben befolyásolja a családbarát munkahely kialakítása és a munkavállalói igények folyamatos nyomonkövetése.

ABSTRACT

Today's pandemic situation and the growing economic and energy crisis intensify the competition in companies' fight for customers and employees. Due to the wide range of market offerings and the increase in price competition, customers frequently change brands or service providers. The new type of employee is less committed and often changes jobs. Managers focusing on preserving and improving their companies' competitiveness pay higher attention to customers and even to employee satisfaction. A CRM system can support economic organizations' efforts and result in a lasting, hard-to-copy competitive advantage beyond the already existing family-friendly policy within companies. The present

research is based on qualitative and quantitative methodology and aims to explore employee needs in a family-friendly workplace, examine company services and expectations, their acceptance and evaluation. The results show that employee satisfaction and commitment are greatly influenced by the creation of a family-friendly workplace and the continuous monitoring of employee needs.

Családbarát vállalatok

Egyik legtöbbször elhangzott kérdés hétköznapjainkban, hogy „család vagy karrier”? Ternovszky szavai szerint „*A boldogságnak nem a jövedelem a legfőbb alapja, fontosabb a család és a munka. A család, ami szeretelmet, szeretetet, biztonságot, elismerést, gondoskodást nyújt. Az örömmel végzett munka, a belőle származó stimuláció, és a tevékenység öröme a vele járó önbizalom révén.*”, így a válasz, hogy a kettőnek együtt kell tudnia működnie a családok életében (Ternovszky 2005o: 24).

A XXI. században nem ugyanaz a nőkép a munkaerőpiacon, mint az előző évtizedekben volt. Napjainkra már a nagyon szoros életvitel került előtérbe a régebbi, csak a családra fókuszáló gyengébbik nem életében is. Egyre nagyobb számban jelennek meg munkavállalóként, mellyel párhuzamosan nő a kétkeresős családok száma Európa szerte (Chung 2019). Ebből adódóan a magánélet–munka összhangjának megteremtése alapvető szükségletté vált (Kowalewska 2020). Ezzel párhuzamban egyre nő a kisgyermekkel otthonlévő apák száma is, akik számára szintén szükséges a család és a mangánélet közötti egyensúly megteremtése (Drjenovszky–Sztáray Kézdy 2023). Győri és társai kutatásából kitűnik, hogy a munkavállalók számára az is fontos, hogy a munkahely biztosítsa az egyén kreativitásának lehetőségét, hogy kibontakoztathassa a tehetségét. Ez alapvetően megteremtheti a lelki békét, a pszichés és a mentális egészséget (Győri–Juhász–Szegedi 2023).

A „*családbarát*”, mint fogalom hazánkban a gyengébbik nem támogatásaként vált ismertté a hétköznapi életben, azonban ez magában foglalja többek között azt is, hogy a nők és a férfiak a családi életükben a legoptimálisabban tudjanak szerepet

vállalni. Ebben az igazságosabb feladatmegosztásban a nők munkaerőpiaci diszkriminációja csökkenhet, hiszen a munkaadó már látja, hogy a gyereknevelés és a háztartásban felmerülő problémák megoszlanak a férfi és a nő között és ezért nemcsak a nők maradnak távol a munkahelyüktől (Bencsik–Eisingerné Balassi 2013). Számos nemzetközi kutatás kimutatta, hogy az elégedett munkavállaló hatással van a vállalat ügyfeleinek elégedettségére is (Bernhardt–Donthu–Kennett 2000; Harter–Schmidt–Hayes 2002; Koys 2003; Wangenheim–Evanschitzky–Wunderlich 2007). A Develor Tanácsadó Zrt. 2017-ben ötödik alkalommal készítette el Magyarországon az Országos Ügyfélélmény Kutatását, amely reprezentatív mintán vizsgálja az ügyfelek elégedettségének okait. Eredményeik azt mutatták, hogy a lakosság 34%-a érezte már úgy, hogy valamely szolgáltatójának munkatársa maga sem elkötelezett a munkaadója felé. Ez a válaszadók 64%-nál negatív képet eredményezett a szolgáltatóról. Ennek a kérdésnek egy másik fontos vetülete, hogy a vezetők ezt a komoly összefüggést nem mindig ismerik fel. A megkérdezett vezetők 52%-a elismerte a munkavállalói elkötelezettségnek a vállalatra gyakorolt hatását, mégis csak 40%-uk tartja jelentősnek az ügyfelek lojalitására gyakorolt hatását (develor.hu 2016). Alananzeh és szerzőtársai (2018) egy turisztikai szolgáltatás kapcsán igazolták, hogy az ügyfelek elégedettségére szignifikáns hatással van a recepciós munkatársak elkötelezettsége. Elmondható tehát, hogy az alkalmazottak a vevői elégedettség mozgatórugói. Az alkalmazottak interakciói megadják az alaphangot a pozitív vagy negatív ügyfélélményhez. Ha az alkalmazottak nem boldogok a munkahelyükön, az ügyfelekkel való interakcióikban is megnyilvánul. Idővel ennek komoly következményei lehetnek egy vállalkozásra nézve.

A munkahelyi elégedettséget számos tényező befolyásolja. Mravikné és szerzőtársai (2021) kutatásukban bemutatták a munkavállalói elégedettség legfőbb kiváltó tényezőit és azok hatásait. Abdirahman és szerzőtársai (2020) vizsgálatukban kimutatták, hogy a munka-magánélet egyensúlya pozitívan korrelál a dolgozói teljesítménnyel és elkötelezettséggel.

Ezért tanulmányunk középpontjába a munka–magánélet egyensúly megteremtésének lehetőségét helyeztük. A munka–magánélet egyensúly megteremtésében nyújtanak segítséget a családbarát munkahelyek azzal, hogy biztosítják munkavállalók számára a családi élet és a munka minél finomabb összeegyeztetésének lehetőségét ((Demissie, et al., 2024). Az 1. táblázat a munka és a magánélet egyensúlyát támogató lehetőségeket mutatja be nemtől és kortól függetlenül. A KINCS (2019) kutatásában a juttatások, szolgáltatások köréből a gyermekfelügyelet biztosítása kerül fő területként kiemelésre. Bemutatja annak lehetőségét, hogy egy nem intézményi keretek között működő, általában a cég székhelyén, telephelyén található épületben kialakított bölcsőde, óvoda szakemberekkel, segítség lehet a munkavállalók számára.

1. táblázat. A vállalatok által alkalmazható Munka–Magánélet egyensúly eszközök

| Vállalatok által alkalmazható WLB-eszközök | |
|--|--|
| Munkaidővel kapcsolatos | Munkavégzéssel kapcsolatos |
| <ul style="list-style-type: none"> – Rugalmas kezdési -befejezési időpontok – Rugalmas munkaidő – Munkaidőbank – Rövidített munkahét – Rövidített munkaidő – Túlmunka csökkentése – Részmunkaidő – Iskolaévvvel megegyező munkaév – A munkaidő önkéntes beosztása – (Self rostering) | <ul style="list-style-type: none"> – Otthonról végezhető munka – Munkakör/állásmegosztás (job sharing) – Alkalmi, időszakos munka – Távmunka – Több műszakos munka, műszakcsere |

| Szabadságotási eljárások | Juttatások, szolgáltatások |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Szülési szabadság meghosszabbítása – Szülés utáni szabadság (apáknak is is) – Gyermekgondozási szabadság (apának is) – Fizetés nélküli szabadság bővítése – Családi szabadság – Karrier-szünet – Kutatói szabadság (sabbatical) | <ul style="list-style-type: none"> – Terhes nők számára szolgáltatások – Gyermekfelügyelet – Egyéb eltartottak juttatásai – Oktatás – Fórum, tanácsadás – Házon belüli vásárlás, ruhatisztítás stb. – Sportlehetőségek – „Magánéleti személyi asszisztens” – Önkéntesség, TCR – Támogatási programok – Orvosi ellátás – „Bizalmi szoba” – Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége |

Forrás: Kincs 2019o: 11 Győrpál és szerzőtársai

Győrpál és szerzőtársai (2015, p276) a publikációjukban a következőképpen fogalmaztak: *„jó gyakorlatként bemutatott pozitív példa is igazolja, hogy kiemelten jelentős a családbarát HR-politika beépítése és alkalmazása a vállalat életébe. Nem csupán a nők munka világában való jobb érvényesülésére és a vállalat eredményére van hatással, hanem a társadalomra, gazdaságra és a társadalmi jól-éltre is.”*

A családbarát munkahelyeknek nagy kihívást jelent a mozaikcsaládban élőkkel való *„munkahelyi együttélés”* is (Bencsik–Eisingerné Balassi 2013o: 10). Mivel a mozaikcsaládban élők számára a mindennapok megszervezése is fokozott együttműködést és szervezést kíván meg a családon belül, ezt a munkahelyeknek is figyelembe kell venniük. Ezeket az előnyöket négy nagy csoportba sorolja Fertetics (2008):

1. *Megtartás*: a tacit tudás megtartásával versenyelőnyhöz jut; a kulcsszereplők (értékes munkavállalók) megtartási aránya emelkedik;
2. *Toborzás, kiválasztás, felvétel*: vonzóbb a vállalat a szakképzettebb munkaerő számára; csökkennek a humán erőforrás toborzásával, felvételével kapcsolatos költségek;

3. *Költségsökkenések, negatív hatások kompenzálása*: Csökken a fluktuáció és a teljes munkaerőre vetített fix költség nagysága; alacsonyabb munkahelyi stressz; az ingázásokból adódó költségek alulmaradnak az addigiaknál. Kolnhofer–Derecskei és szerzőtársai (2019) tanulmányában a fókusz az otthonról a munkába járáshoz szükséges időt vizsgálja, ami kb. 1 órát vesz igénybe. Ezt az időt a munkavállaló nem otthon, a családjával tölti, de nem is a munkahelyén munkával. Ezért erre az időre kieső időként, vagy haszontalan időként is tekinthetünk.
4. *Növekvő eredmény, közvetett előnyök*: magasabb gazdasági mutatók (termelékenység, hatékonyság, gazdasági teljesítmény); növekedhet a munkavállalók elégedettsége, ezáltal a szervezet kultúrája is erősödik; pozitív megítélés alá eshet a vállalkozás imázsa a hatóságok és a társadalom szemében.

A munka–magánélet egyensúlyára törekvő cégen belüli szabályozás a munkavállalók és a munkaadók oldaláról is fontos tényező (Rigby–O’Brien-Smith 2010). Az üzleti életben a munkáltatók számára nagyobb költségmegtakarítást eredményez e program bevezetése (den Dulk, Peters & Putsma, 2012; Eurostat European Commission, 2009), hiszen nem terhelik az indokulatlanul magas munkaerő rekrutálásának a ráfordításai a vállalat eredményét (Fleckenstein–Seeleib-Kaiser 2011), hozzájárul a cég imázsához, és nem utolsó sorban erősödik az alkalmazott lojalitása is munkaadója felé. Wiß (2017) által végzett kutatás eredménye is igazolja, hogy a flexibilis munkaidő az egyik leglényegesebb és leghatékonyabb eleme e politikának belső és külső stakeholdereknek egyaránt. További vizsgálatok támasztják alá, hogy egy jól megszervezett szabályozás kettős eredményt ér el. Ha a munkavállalónak optimális a munka–család egyensúlya (megjelenik a jólét), akkor ennek hatása a vállalat forgalmában is jelentkezik, kialakul egy win–win helyzet (Ault 2016; Fritsch–Sorgner–Wyrwich 2021; Jaškevičiūtė–Zsigmond–Berke–Berber 2024).

A Családbarát Munkahely pályázat célja, hogy felhívja a figyelmet a munkavállalók családbarátsággal kapcsolatos igényeire és az ezt ösztönző jogszabályi környezetre, ezáltal a család és munka közötti egyensúly megteremtését elősegítve. Ennek köszönhetően olyan hatékony gyakorlatok kerültek már be a köztudatba, mint például a gyermekfelügyelet és óvodai ellátás biztosítása, az iskolai szünetek alatti gyermekprogramok szervezése, vagy épp a családi nyaralások támogatása (EMET Emberi Erőforrás Támogatáskezelő 2020).

Raffay–Danyi és szerzőtársa (2021), valamint Karácsony és szerzőtársa (2024) vizsgálatából kiderül, hogy a munkavállalói elégedettség egyik fontos jellemzője a munkaadó vállalat Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás (CSR) tevékenysége. Kutatásukban megállapítják, hogy a belső CSR alkalmazása alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére valamint a munkaerő megtartására. Egy másik kiválóan alkalmas eszköz lehet egy Customer Relationship Manager (Vállalati Ügyfélkapcsolati Rendszer – CRM) rendszer bevezetése amely nem csak a vállalat megrendelőivel való aktív kapcsolattartásra, igényeinek pontos felmérésére szolgálhat, hanem a munkatársak menedzselésének támogatásában is aktívan részt vehet. Biztosítva ezzel a munkavállalói elkötelezettséget, produktivitást és elégedettséget, amely igazoltan pozitív hatást gyakorol az ügyfélelégedettségre.

Állami intézkedések

A szervezeti támogatások célja, hogy segítsék a munkavállalókat a munkával és a nem munkával eltöltött idő egyensúlyának javításában (Galinsky–Johnson 1998). Fontos, hogy a munkavállalók aktív éve alatt biztosítva legyenek bizonyos lehetőségek, ilyen támogatások például jellemzően a gyermekgondozás (például bölcsőde), vagy a rugalmas munkarend, vagy az otthoni munkavégzés. A megállapodások a gyermekgondozáson túl az idősgondozásra is kiterjedhetnek. Mindazonáltal hosszú évtizedek óta az a feltételezés érvényesül, hogy a munka – magánélet egyensúlyának támogatása csökkenti a munka és a családi igények közötti konfliktust és alkalmazása pozitív hatással van a munkavállalók jólétére

(Hammer et al. 2005). Ezek a támogatások olyan erőforrást jelentenek, amelyek elősegíthetik a munka csökkentését, az egyénnel szemben támasztott követelmények csökkentését és a munkavállaló rendelkezésére álló egyéb erőforrások növelését (Trask 2017).

A munkahelyi követelményeknek az időnyomás különösen fontos összetevője. A munkahelyi támogatások serkentik a munkavállalók személyes fejlődését és javítják jóllétüket, hogy lehetőséget biztosítsanak a munkavállalóknak arra, hogy jobban megbirkózzanak a munkahelyi követelményekkel (Bakker–Demerouti 2007).

Wood és szerzőtársai (2020) kutatása azt vizsgálta, hogy a munka – magánélet közötti támogatások milyen hatást gyakorolnak a munkavállalók jóllétére. Az eredmény azt mutatta, hogy a támogatások használata közvetett módon kapcsolódik a jólléthez a munkahelyi ellenőrzésen és a támogató vezetésen keresztül. A támogatások használata és a munkavállaló jólléte között a munkahelyi ellenőrzésen keresztül talált pozitív indirekt összefüggés azt sugallja, hogy a munkaidő rugalmassága vagy megváltoztatása javíthatja a munkavállalóknak a munkájuk feletti operatív kontrollját. Arra is találtak bizonyítékot, hogy a fokozott munkahelyi kontroll a munka és az egyéb támogatás használatából adódóan lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy csökkentsék a munka és a magánélet közötti konfliktusokat, és jelentős jólléti javulást érjenek el.

A szociális csereelméletet követve a magasabb szintű igények azt is tükrözhetik, hogy a munka–magánélet támogatásokat használók úgy érzik, hogy viszonzniuk kell a szervezet által nyújtott támogatást azáltal, hogy magas szintű teljesítményt nyújtanak, és ez tükröződik az általuk érzékelt minőségi igényekben (Siu et al. 2015).

Wood és szerzőtársai (2020) kutatásának eredményeinek fő szakpolitikai következménye az emberi erőforrás–gazdálkodásra nézve az, hogy ösztönözni kell a családbarát eszköztár használatát, melyek hozzájárulnak a munkahelyi

jellemzők javításának megértéséhez, és így összhangban vannak a munkakörök tudatosabb kialakítása és a munka minőségének újbóli javításával.

Vállalati kihívások

Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés nem más, mint a munkavállaló elvégzett munkájáról szóló visszacsatolás. Ez biztosítja a fejlődés lehetőségét. A teljesítményértékelés rendszerének fő célja, hogy a vállalat tagjai azonosan értelmezzék az elérendő célokat és a rendszer megfelelő támogatással segítse ezen célok elérését. A megfelelő rendszer alkalmas a vizualizációra is. Jó vizualizáció esetén a döntéshozó személy képes azonnal látni a különbségeket, képes következtetéseket levonni az elvárt különböző szempontrendszer szerint (Gyenge–Szeghegyi–Szalay–Kozma 2021).

A vezetői teljesítmény értékelés igyekszik meghatározni a munkavállaló alkalmasságának szintjét, a továbbképzés szükségességét és az esetleges jutalmazási lehetőségek alkalmazását is. Napjainkban ebben a folyamatban erőteljes változás figyelhető meg (Nagy–Dienesné Kovács–Pakurár 2003). Manapság a minősítés „*pubább*” célokat fogalmaz meg, mint például a személyiségfejlesztés. A minősítésnek sokkal konkrétabb céljai lettek, mint egy meghatározott feladat értékelése. Ezen felül az értékelés szempontrendszere attól is függhet, hogy ki, milyen beosztásban van, ki, hol végzi a munkáját, vagy, hogy a korábbi értékelés során képzésre javasolták-e (Dienesné Kovács 2003).

A megfelelő módszertannal készített teljesítményértékelés másik nagyon fontos hozadéka az elégedett és lojális munkavállaló. Fontos ez azért is, mert az új munkavállalói típus megjelenésével a fluktuáció nagymértékű növekedésével kell szembenéznie a munkaadóknak (Takács 2001; Paksi–Tardos 2023).

Új munkavállaló

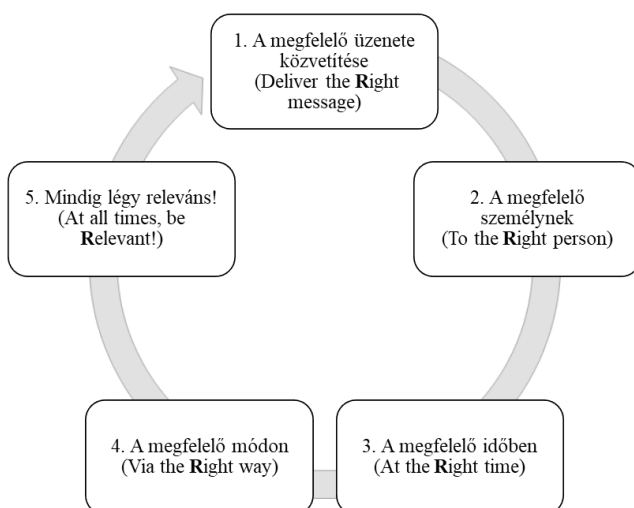
Számtalan kutatás foglalkozik az új típusú munkavállalóval. Az Y generáció tagjai körülbelül 10-12 éve kezdtek megjelenni a munkaerőpiacon, akkor kezdtek nagyobb létszámban képviselni magukat, így a munkáltatók ekkor szembesültek azzal a ténnyel, hogy az új elvárások, az új viselkedési formák nem személyhez, hanem inkább egy generációhoz, egy igen széles munkavállalói csoporthoz köthetőek (Kolnhofer-Derecskei-Reicher-Szeghegyi 2017).

A generációk tagjainak viselkedése több területen is eltérhet egymástól, ami komoly munkahelyi feszültségeket kelthet. A nem megfelelő munkahelyi kommunikáció az Y generáció esetén növeli a munkahelyi stresszt, melynek következtében csökken a munkateljesítmény is (Ma-Chenche-Yameng-Tick 2021). Machová és szerzőtársai (2020) szerint az Y és Z generáció fontosabbnak tartja az érzelmi intelligenciát mint a kognitív intelligenciát. Ennek fontos szerepe van, mivel döntő szerepet játszik a kommunikációban és azon helyzetekben, amelyek befolyásolják a viselkedést (Machová-Zsigmond-Lazányi-Krepszová 2020). Másként gondolkodnak a munkavállalás lehetőségeiről, a munkaidőről, a családról, a szabadidő lehetséges eltöltéséről, a helyhez kötöttségről és a mobilitásról.

A vállalatok mindennapjait teszi igen nehézé a fluktuáció. Ez a folyamat igen komoly költségtényező lehet egy vállalat életében. Az új munkaerőre újabb időt, energiát és pénzt kell áldozni a toborzástól a betanításig (Dajnoki-Fenyves 2014). Bencsik és Eiseingerné Balassi (2013) kutatása feltárja, hogy a különböző generációk jelentős kihívásokkal néznek szembe a mindennapi együttműködésük során. A vállalatok vezetése számára kihívást jelent a generációk közötti konfliktusok kezelése, az egyes generációkra jellemző munkahelyi kihívások és a különböző családformákban és családi életciklusokban élő munkavállalók napi problémáinak megoldása.

CRM rendszerben rejlő családbarát támogatás

A vállalatok versenyképességének növelése érdekében egyre hatékonyabb és integráltabb folyamatokat vezetnek be az ügyfelek, vevőik kiszolgálására, a velük történő kapcsolatok menedzselésére. Ezt segítheti a Customer Relationship Management (CRM) stratégia (Gyulavári–Agárdi–Bacsek 2015). A CRM, mint a kapcsolati marketing része arra fókuszál, hogy a hagyományos értelemben vett marketingtevékenységet még ügyfélközpontúbbá tegye (Révész 2019). A hagyományos marketinghez hasonlóan a kapcsolati marketing is építőelemeken nyugszik (1. ábra).



1. ábra. A kapcsolati marketing 5 R-je

Forrás: Gandor 2013 alapján saját szerkesztés

Az első elem a vállalkozás által a vevői részére közvetített üzenet (deliver the Right message), melyet a megfelelő ügyfél (to the Right person) megcélzása követ a második lépcsőn. A harmadik szint a megfelelő idő megtalálása az üzenet átadására (et the Right time). A negyedik elem (via the Right way) a megfelelő módszer kidolgozása az üzenet átadására, míg végezetül az átadott információ relevanciájára tér ki a modell (at all times be Relevant!) (Gandor 2013).

Payne és Frow (2005) meghatározása a legteljesebb:

„A CRM egy olyan stratégiai szemlélet, amely arra törekszik, hogy növelje a tulajdonosi értéket azáltal, hogy megfelelő kapcsolatot alakít ki a vállalat kulcsfontosságú vevőivel és szegmentumaival. A CRM egyesíti a kapcsolati stratégiákat az információs technológiával, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítson ki az ügyfelek és egyéb kiemelt érintettekkel (stakeholders)” (Payne–Frow 2005o: 59).

Grönroos (1995) is rámutat arra, hogy ez a fajta marketingtevékenység a hosszú távú kapcsolatot helyezi a középpontba a termék vagy szolgáltatás árával szemben. Ennek a folyamatnak a része többek között a vevőkkel szembeni bizalmi kapcsolat kialakítása, valamint annak tervezése is, melynek már a vállalat stratégiájában meg kell jelennie.

A teljesítményértékelési folyamat célja többek között annak biztosítása, hogy a szervezet stratégiai céljait a CRM tekintetében is megfelelő színvonalon teljesítsék, és hogy a jövőbeli fejlesztések alapja szilárd alapokon nyugodjon. Ezek a szempontok lehetővé teszik annak megértését, hogy a CRM hogyan biztosítja a részvényesi eredményeket, és hogyan lehet a CRM teljesítményét mérni és ezáltal tovább javítani. A CRM stratégia szakít a hagyományos vezetési gyakorlattal, mivel a teljes szervezetet igyekszik bevonni és igyekszik elkerülni a funkcionális megosztottság megjelenését. Ezáltal a CRM új alapra helyezi a vállalati szemléletet, mert az üzleti siker végső soron az ügyfélérték megteremtéséből ered, amely az ügyfélkapcsolatok ügyes kezelésével és fejlesztésével érhető el.

Manapság azonban az informatikai megoldások, így a CRM–rendszerek is költségcsökkentő megoldásként jelennek meg. Egyes kutatók komoly vitát folytatnak arról, hogy a negyedik ipari forradalom napjait éljük vagy csak a harmadik ipari forradalom kiteljesedésének vagyunk szemtanúi. Hiszen a digitalizáció robbanásszerű fejlődése a számítógépes technológia fejlődésére vezethető vissza (Holodny 2017). A felhő alapú CRM, az online termék konfigurátor, és a dinamikus árazás segít az ügyfelek elégedettségét növelni és a versenytársakkal szembeni megkülönböztetésre is jó lehetőséget biztosít. A vevői életút menedzsment (Customer Journey Management) középpontjába az áll, hogy

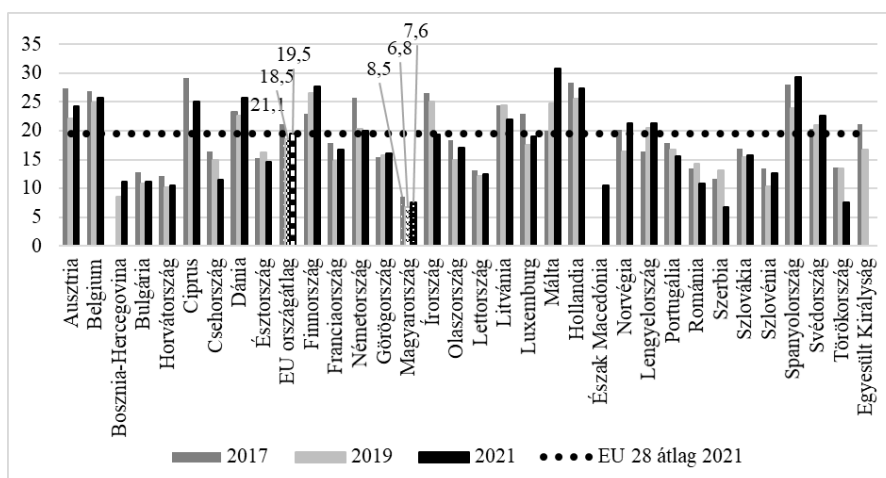
a vállalat megismerje és rögzítse jövőbeli vagy jelenlegi vásárlóinak vállalattal közös történetét, és hogy ezen az úton a különböző csatornákon mit érzel a vevő, és hogyan lehet az ügyfélményt maximalizálni (Nenonen–Rasila–Junnonen–Kärnä 2008).

A CRM célja, hogy használatával a cég képessé váljon arra, hogy megtalálja, hogy a vevői számára mit jelent az „érték” a termék megvásárlásakor vagy a szolgáltatás igénybevételekor. Alapeleme az újra és újra ismétlődő cseretevékenység, vagyis ennek a folyamatnak előzménye és jövője is van (Dwyer–Schurr–Oh 1987). Az internet elterjedésével a gazdaság szereplői lehetőséget kaptak, hogy terméküket, szolgáltatásukat minél több emberhez eljuttassák idő- és költséghatékonyan. Az online felület biztosítja – nemcsak a családbarát vállalatok számára –, hogy kommunikáljanak ügyfeleikkel, építsék kapcsolataikat vevőikkel (Akunuri 2011). Ebből adódóan a cégtulajdonosoknak már a cég stratégiájában szerepeltetni kell az internetes marketing kampányok tervezését, végrehajtását és természetesen az elemzését is (Molenaar 2012). Összességében elmondható, hogy a gazdasági szervezetek ügyfélkapcsolatainak szervezését és menedzselését támogatja a CRM, mely az internetes felületen működő eszközökön, szoftvereken túl a vállalat stratégiáján is alapszik.

Hazánkban 2017-ben a KSH adatai alapján a működő gazdasági társaságok 99,1%-a volt kis- és középvállalkozás. A kkv, az Európai Unióban is elfogadott meghatározása és mutatószámai: 250 fő alatti szervezetek, 50 millió euró árbevételig, vagy 43 millió euró mérlegfőösszegig (amennyiben az önállósági kritériumoknak is megfelelnek). A kkv-k gazdasági súlya jelentős gazdaságunkban, különösképpen a munkaerőpiaci szerepvállalásuk kiemelkedő, hiszen a vállalkozási szektorban a munkavállalók majdnem kétharmadát foglalkoztatták (KSH 2018). Sajnos KSH adatokkal még nem lehet alátámasztani, hogy hazánkban hány kkv működik családbarát szemlélettel, azonban a hírek egyre több ilyen gazdasági társaságról számolnak be. Egy gyermekjátékok forgalmazásával foglalkozó cég végzett felmérésében az olvasható, hogy tízből

három cég volt családbarát 2018–ban Magyarországon. (regiojatek.hu) Ez még mindig nagyon kevés, de úgy tűnik a paradigmaváltás elérte a munkáltatókat is e tekintetben.

A kkv-k – így a kkv szférában működő családbarát vállalkozások is – tevékenységük fejlesztésében (kutatás–fejlesztés, beruházás) nagy szerepe van a pályázati úton elnyerhető támogatásoknak. A vállalkozások 2018–ban a legnépszerűbb pályázati leívásai a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programhoz (GINOP) kapcsolódtak, mely az összes kifizetés 93%-át tették ki (KSH 2018). Ezekkel a pályázatokkal a gazdasági szervezetek erőforrást tudnak biztosítani az olyan szoftverek beszerzésére, melynek segítségével hosszú távú kapcsolatot tudnak kialakítani ügyfeleikkel. Erre kiválóan alkalmasak akár a felhőalapon, vagy a vállalat belső hálózatán működő CRM rendszerek. Ugyan 2017, 2019 és 2021–ben hazánk gazdasági szervezetei lemaradásban voltak az EU (28) átlagához képest a CRM rendszerek használatában (2. ábra), de növekedést prognosztizáltak. Az ábrán szereplő diagram vízszintes tengelyén az országok, függőleges tengelyen az országukon belüli arányok látszanak. Az adatok szerint a prognosztizált növekedést Magyarország eddig nem tudta elérni.



2. ábra. Az ügyfeleikről származó információ elemzésére szoftveres megoldásokat, például CRM-et alkalmazó vállalkozások aránya 2017, 2019 és 2021-ben

Forrás: Eurostat 2024

Reicher (2017) szerint a szervezet egészét átható projektfeladat egy CRM rendszer bevezetése, hiszen a vállalat belső stakeholderei és az informatikai szállítók közösen vesznek benne részt. Egy sikeres CRM rendszer bevezetésével azonban alapvető változások jelennek meg a gazdasági szervezetek folyamataiban. Egy a vállalat adottságainak megfelelő CRM rendszer intelligens megoldásainak (hatékonyság növelő funkciók és az ebből adódó változások) köszönhetően tovább növelheti a családbarát munkahelyek versenyképességét. A piaci pozíció megtartása a mai kiélesedett ügyfelekért versengő helyzetben elengedhetetlen feltétele a vállalat fennmaradásának.

KUTATÁS ÉS MÓDSZERTAN

Primer kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk, vajon a kkv szektor szereplői alkalmazzák-e a CRM stratégiában, szoftveres megoldásban rejlő lehetőségeket annak érdekében, hogy a munkavállalók számára családbarát környezetet tudjanak kialakítani. Törekednek-e arra, hogy az új típusú munkavállalóknak karrierlehetőséget tudjanak kínálni, hogy a munkavállalóik sikeresen menedzseljék a munka-család egyensúlyát, valamint a teljesítményértékelésben a terheléskialakításban figyelembe vegyék a stratégia illetve a szoftver kínálta rejtett lehetőségeket.

Kutatásunk alapvetően 3 fő részből tevődött össze. Első lépésként a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintésével, a vállalatokra vonatkozó szabályozások összegyűjtésével és az állam által kínált támogatási lehetőségek feltárásával alapoztuk meg kutatásunkat. A szekunder adatok elemzése során a különböző forrásokból származó információkat összehasonlítottuk és elemeztük, hogy azonosítsuk a kutatási kérdés szempontjából releváns trendeket és összefüggéseket.

A szekunder információk feltárása utána mélyinterjút készítettünk egy vállalatvezetővel. A mélyinterjú alkalmával arra kerestük a választ, hogy egy CRM szoftver bevezetése milyen stratégiai hatást vált ki a cég életében. A mélyinterjú a

kvalitatív kutatás egyik formája, nyílt formájú, közvetlen kutatási forma, ahol az interjú alanya ismeri a kutatás célját. A mélyinterjú előnyös kutatási módszer, amikor mögöttes értékeket, meggyőződéseket kívánunk feltárni (Malhotra 2009). A kérdőív standard válaszadási lehetőségeinek kötöttsége miatt elsikkadhat a sokféle szempont, egyéni vélemény, ezáltal rejtve maradhatnak a mögöttes okok, motivációk, ezért a legideálisabb kutatási módszer a mélyinterjú arra, hogy képet kapjunk egy kkv szektorban működő, családbarát munkahely CRM rendszer bevezetésével együtt járó folyamatairól, motivációról, vállalati céljaikról. A kvalitatív módszer jó alapot szolgáltathat egy későbbi kvantitatív módszereken alapuló kutatáshoz.

Kvantitatív kutatásunk során olyan családtámogatási eszközöket vizsgáltunk, melyet az állam biztosíthat, de a vállalatok is támogathatják vagy hozhatnak létre hasonló támogatási eszközt. Válaszadóinkat arra kértük, hogy saját élethelyzetüket figyelembe véve értékeljék, hogy az egyes eszközök mennyire játszanak fontos szerepet a mindennapjaikban, karrierépítésükben, családjuk menedzselésében.

A munkavállalók elvárásaival kapcsolatban a szakirodalom és az interjúk alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1. A munkavállalók segítséget várnak a munkáltatójuktól a mindennapi gyermekgondozásban és gyermekfelügyeletben.

H2. A családos munkavállalók számára fontos az anyagi támogatás, nem kívánnak túlórákkal extra jövedelmet generálni.

H3. A családos munkavállalók sem mondanak le a karrierlehetőségekről, számukra is fontos a karrierépítés.

Mélyinterjú esettanulmány

A személyes mélyinterjú egy kiválasztott vállalat ügyvezető igazgatójával készült. Évek óta tartó személyes ismeretségünknek köszönhetően viszonylag hamar sikerült is időt szánnia az interjú lebonyolítására. Kérését tiszteletben tartva a vizsgálati eredményekben a nevére, illetve a cég adataira közvetlenül nem

hivatkozunk. A mélyinterjúra 2020. áprilisában került sor, az ügyvezető irodájában, mely közel 2 órán keresztül zajlott. A válaszadó beleegyezésével az interjút mobiltelefonon rögzítettük, hogy a későbbi feldolgozásnál elkerüljük az emlékezetből való írás torzításának lehetőségét. A hangfelvételt kérésének megfelelően töröltük is e cikk leadásával egyidejűleg. A szekunder kutatás témáihoz szorosan kapcsolódó, nyílt kérdéseket használtunk az interjúztatás során. Ezzel a kérdéstípussal egyébként lehetőség adódott mélyebben megismerni az interjúalany álláspontját, gondolkodásmódját a családbarát munkahelyek, és a CRM bevezetésének tekintetében. Az interjúztatást a kiegészítő, vagy másként nevezve bemelegítő kérdésekkel kezdtük, hogy megteremtjük az interjúzás hangulatát, oldjuk a feszültséget, ráhangolódjunk a folyamatra. Az interjú során sikerült kellemes hangulatot teremteni, amelynek hatására az interjúalany könnyebben megnyílt. Különös figyelemmel voltunk arra, hogy ne fejezzük ki egyetértésünket az elhangzottakkal kapcsolatban, vagy épp ne mondjunk ellent az alany véleményének, hiszen a célunk csak az információgyűjtés volt. Az interjúztatás alatt törekedtünk a semleges kérdezőbiztos szerepében eljárni, ezzel kizárni azt a hibalehetőséget, amely a nem megfelelő magatartásbeli problémából eredhet, tekintettel régóta fennálló ismeretségünkre.

Egyre több nőnek és férfinak okoz dilemmát, hogy a családját, vagy a munkáját helyezze-e előtérbe a mindennapok során. Szinte lehetetlen egyszerre maximálisan megfelelni a munkahelyi elvárásoknak és a családi életnek. Ez az állapot egyensúlytalanságot idéz elő, mely feszültséget okoz az egyénben, ezáltal egyre több konfliktusba kerül a vállalati szervezeten belül és a családi életében is. Azonban a vállalatnak az egyik legfontosabb értéke a humán erőforrás, hiszen az ő tudása segíti a céget a fejlődésben a versenyképesség megőrzésében. Ebből adódóan a cégek számára már nemcsak a munkaerő megszerzése a fontos, hanem a megtartása is, amire a hagyományos munkahelyek már nem biztos, hogy alkalmasak. A magas kvalifikáltságú dolgozók a megszerzett tudásukért már többet várnak cserébe a vállalattól, mely akár a munka–magánélet egyensúly

megteremtésére is irányulhat. Adta válaszul mindezt interjúalanyom arra, hogy mit gondol napjaink munka – magánélet egyensúlyának kérdéséről a munkahelyek tekintetében. Ebből adódóan

„cégünk kiemelt figyelmet fordít a családbarát szempontok érvényesítésére. Ezt úgy biztosítjuk, hogy dolgozóink számára különböző családbarát megoldásokat kínálunk a jóléti szolgáltatások megvalósítására a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása érdekében. Törekszünk arra, hogy a családban élő vagy a családalapítást tervező kollégáink számára vonzó munkáltatói hátteret biztosítsunk, ösztönözve a jó teljesítményt és az elkötelezett szakembergárda kialakítását.”

Arra a kérdésre, hogy miben valósul meg a családbarát megoldás a vállalatuknál, a következő válasszal szolgált az ügyvezető úr:

„Elköteleztük magunkat családos dolgozóink felé. A sok dolog mellett az alábbiakat emelem ki (mert hogy ezek a legnépszerűbbek munkavállalóink körében): biztosítjuk részükre a rugalmas munkaidőt és a hozzá kapcsolódó eszközöket, a távmunkát, illetve lehetőséget adunk arra, hogy magukkal hozhassák gyermeküket a munkahelyre.”

Ugyanezt vallja Frey (2010) is a Munkaügyi Szemlében megjelent cikkében.

Egy rövid kérdőíven alapuló közvéleménykutatást tartottunk a GYES-ről, GYED-ről visszatérő kisgyermekes munkavállalóink körében, hogy miben tudja cégünk még inkább kifejezni felénk támogatását. „Az eredmény magáért beszél a munkatársak 85 %-a igényt tartana egy vállalaton belül üzemeltetett munkahelyi bölcsődére” – mondta el riportalanyunk. Saját tapasztalából mondja 3 gyermekes apukaként, hogy az állami bölcsődék férőhelyei már évekkal korábban betelnek, a magánbölcsődék megfizetése pedig nem mindenki számára érhető el. Egyetért tehát beosztottaival, és a munkahelyen belüli bölcsőde megvalósítására már egy pályázatíró céggel fel is vették a kapcsolatot, hogy az Emberi Erőforrások Minisztériuma Család- és Ifjúságügyi Államtitkársága megbízásából a Emberi Erőforrás Támogatáskezelő által meghirdetett nyílt pályázaton indulni tudjanak. A Családbarát munkahely fantázia névre hallgató kiíráson elnyerhető maximális 5 millió forintot a munkahelyi bölcsőde kialakítására, fenntartására fordítanak. Az

ügyvezető nemcsak azt vette számításba ebben a döntésben, hogy a társasági adó csökkenthető a bölcsődére fordított költségek leírásával, hanem azt is várja ettől, hogy olyan juttatást kapnak a munkavállalók ezzel, amely munkaerő megtartó erővel bír. Úgy vélekedik továbbá, hogy a vállalaton belül nyújtott gyermekfelügyelet biztosítása nem állítja választási kényszer elé a dolgozót a munka/karrier és a gyermekvállalás között, így a munka–magánélet egyensúlya könnyebben elérhetővé válik.

„A Covid-19 vírus átírta a (munkaerő)piacot is. A jó szakember megtalálása és megtartása még kiemeltebbé vált a vállalatok életében, mely a cégek versenyképességének növelését eredményez. Ennek tükrében a 3 év és alatti gyermekes munkavállalóink mellett az iskoláskorúakat nevelőkre is tekintettel kívánunk lenni.”

– hangzott le az interjú során. Ennek megoldásaként a dolgozóknak iskolai támogatást nyújt a vállalat a Cafeteria egyik elemeként. Ugyan többletköltséget jelent a cég részére az adózás tekintetében, de még így is kedvező, hiszen a jogosultak részére utalvány formájában adott támogatás hozzájárul a családokat sújtó szeptemberi iskolakezdési költségek csökkentéséhez.

Az interjúalany hangsúlyozta, hogy az erkölcsi elismerésen és az elnyerhető támogatáson kívül jelentős marketing előnyöket is eredményez egy nyertes pályázat. Ezek a tételek a munkáltató imázsát növelik, a munkaerőpiacon pozitív kép alakul ki a szervezetről, ami a szakképzett alkalmazottakért vívott versengésben további előnyhöz jutattja a céget.

„A pandémia hatással van cégünk gazdálkodására is, a tulajdonosi egyeztetések folyamatosak. Egy ilyen tulajdonosi megbeszélésen döntöttünk úgy (kvázi paradigmaváltáson átesve az eddig ügyfélkapcsolataink tekintetében), hogy bevezetünk egy ügyfélkapcsolati kezelésre alkalmas rendszert. A szemléletváltásunk abban nyilvánult meg, hogy ügyfeleinket helyeztük az értékesítésünk középpontjába, az ő szolgáltatásunkkal kapcsolatos elégedettségüket célozzuk meg, nem pedig azt, hogy feltétlenül, bármi áron eladjuk tevékenységünket. Vagyis az ügyfeleink megtartására koncentrálunk ebben a járványadta helyzetben. Erre a törekvésünkre kiválóan alkalmasnak tartjuk egy CRM rendszer bevezetését.”

Az ügyfélkapcsolati rendszert egy GINOP pályázat keretében kívánja megvalósítani a vállalat, melyhez rendelkezik a saját önerővel és a pályázat kiírására való tekintettel Növekedési Hitelprogram által nyújtott idegen forrást is igényel. A CRM szoftver piacáról választott egy számukra is szimpatikus verziót, melyet a saját belső szerverén fog üzemeltetni, egyenlőre sziget üzemmódban, azonban biztosítva a lehetőséget egy későbbi vállalatirányítási rendszerrel történő összekapcsolásra. A szoftver üzemeltetőjével a kapcsolatfelvétel és az igények felmérése megtörtént már, igaz a pályázat az elbírálási szakaszban van még csak. Az interjúalany szerint cégük üzleti stratégiáját úgy fogalmazta meg, hogy a vállalat saját működésének folyamatos fejlesztésével (folyamat, szervezet, technológia) a megrendelőik igényeihez, viselkedéséhez és elvárásaihoz igazodik. CRM stratégiájukat pedig az ügyfeleikre irányuló „*individualizált*”, azaz a kifinomult, személyre szabott irányelv jellemzi.

Hisz benne az ügyvezető úr, hogy a családbarát szemlélet mellett a CRM rendszer bevezetése tovább erősíti versenyhelyzetüket a gazdasági piacon.

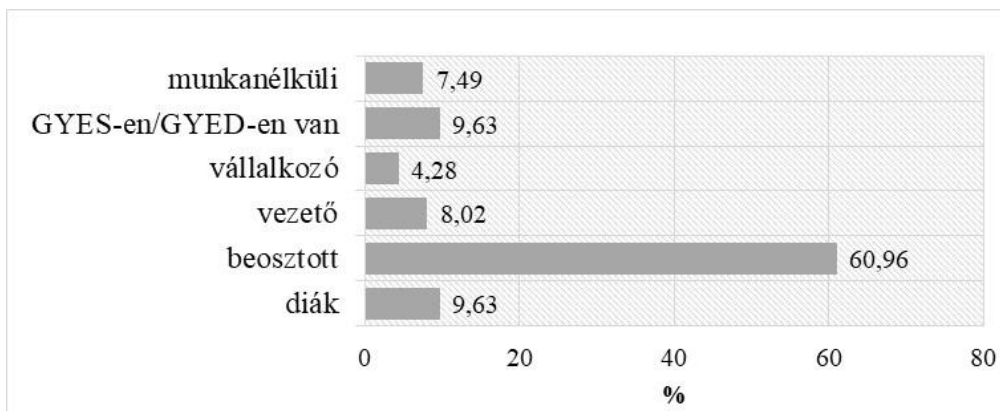
Kvantitatív kutatási eredmények

Kutatásunk során MS Excel és SPSS v25 szoftvereket alkalmaztunk. Excelben sentiment analízist, leíró statisztikát, valamint megoszlást vizsgáltunk. A SPSS programcsomag segítségével függetlenségvizsgálatot végeztünk. Az adatokhoz és a célhoz illeszkedően Chi2 tesztet, Cramer's V mutatót használtunk, illetve ahol szükséges volt, Fischer's exact teszt eredményeket elemeztünk.

Demográfiai jellemzők

Kutatásunk során 187 főt kérdeztünk meg. A megkérdezésre a járványhelyzetre tekintettel kizárólag online formában volt lehetőségünk, ami torzíthatja a minta összetételét, így a következtetések, megállapítások megtételére is kevésbé van lehetőségünk általánosítható formában. Azonban igyekeztünk a adatbázis szerkezeténél a legfontosabb szempontokra tekintettel lenni. Bár adataink közel

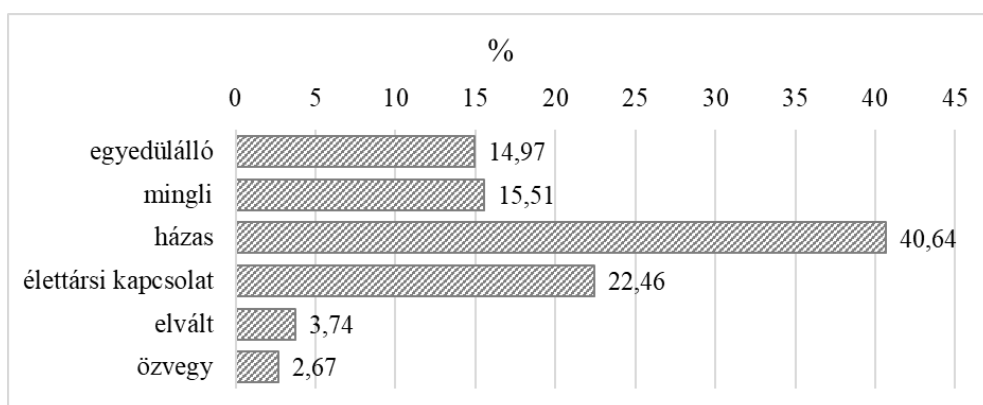
sem tekinthetőek semmilyen alapsokaságra vonatkozóan reprezentatívnak, válaszadóink jelentős része 73%-a aktív dolgozó, közel 10 %-a (9,63%) GYES-en vagy GYED-en van és mindössze 18% diák vagy a válaszadás idejében munkanélküli. A válaszadók 60%-a beosztottként dolgozik – ez a 73% aktív dolgozónak több mint 80%-a – tehát nem önmaga dönt az idejéről, karrierjéről és a juttatásokról. Ők a leginkább kitettek a vezetői döntéseknek (3. ábra).



3. ábra. A válaszadók munkavállalási típus szerinti megoszlása

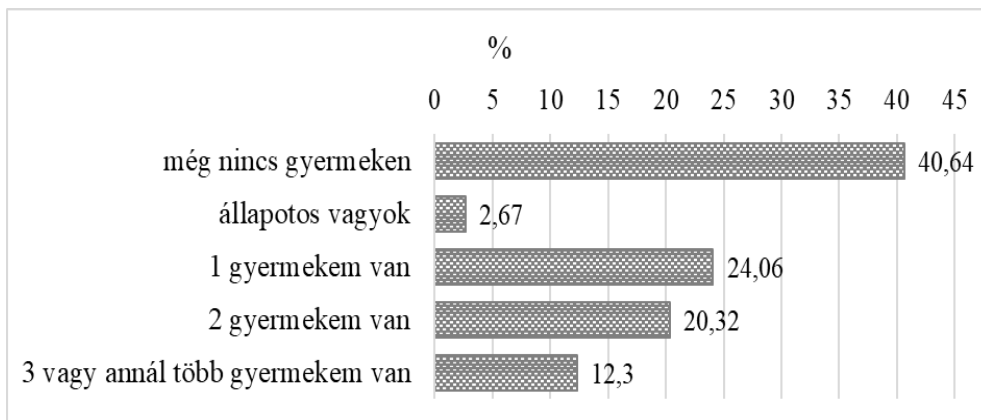
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók közel 60%-a házas vagy élettársi kapcsolatban él (40,64% és 22,46%) és ugyanennyien gyermeket is nevelnek (4. ábra)



4. ábra. A válaszadók párkapcsolat szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés



5. ábra. Gyermek szám a válaszadók esetén

Forrás: saját szerkesztés

Válaszadóink nemek szerinti eloszlás szerint 57% nő és 42% férfi. Életkori megoszlás tekintetében sikerült főként az Y és Z generáció tagjait elérnünk. Válaszadóink fele ebből a két generációból került ki. Közel 70%-ban az aktív korú munkavállalók adtak választ kérdéseinkre. Azonban fontosnak tekintettük a fiatalabb generáció elérését is, hiszen ők is érintettek lesznek a munkaerőpiacon és a tárgyalt témában. Iskolai végzettség tekintetében a válaszadók közel 32%-a érettségivel, de 46%-a főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezik.

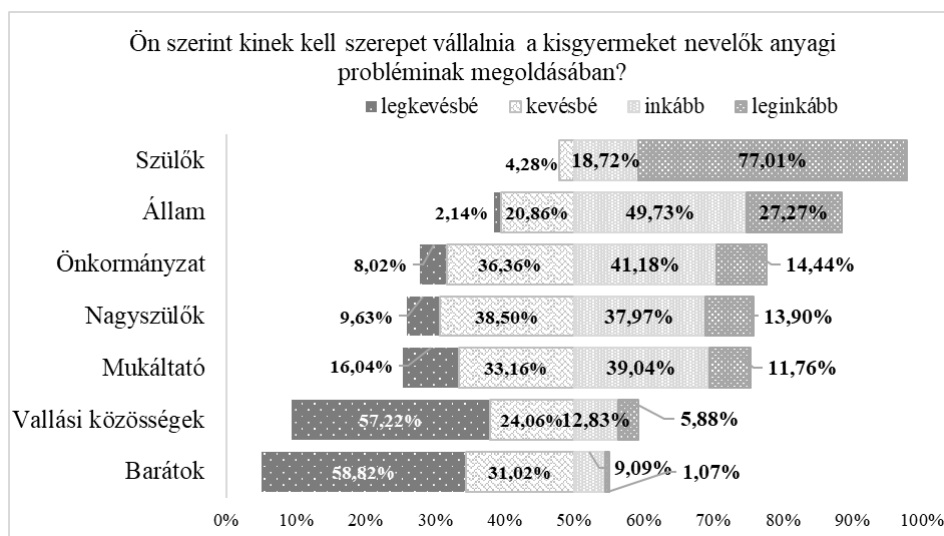
Iparági megjelenés szempontjából az agrárium alulreprezentált, és az ipar is alacsony számú, de abban a szektorban az IT inkább a gyártást támogatja, így a CRM megjelenésének a lehetősége igen alacsony. Válaszadóink legnagyobb része, közel 50%-a a kereskedelem-szolgáltatásban részt vevő területekről érkezett, ahol a CRM leginkább megjelenik.

Területi megoszlás tekintetében a közép-magyarországi régió felülreprezentált, a válaszadók közel 70%-a ebből a térségből érkezett.

A családbarát szolgáltatások és ezzel kapcsolatos elvárások

A kvantitatív elemzések tulajdonképpen hangulatelemzésből álltak, amelyben a munkavállalóknak a napi gyermekgondozással és támogatással kapcsolatos elvárásait elemeztük. A kérdések arra vonatkoztak, hogy kinek kellene anyagilag

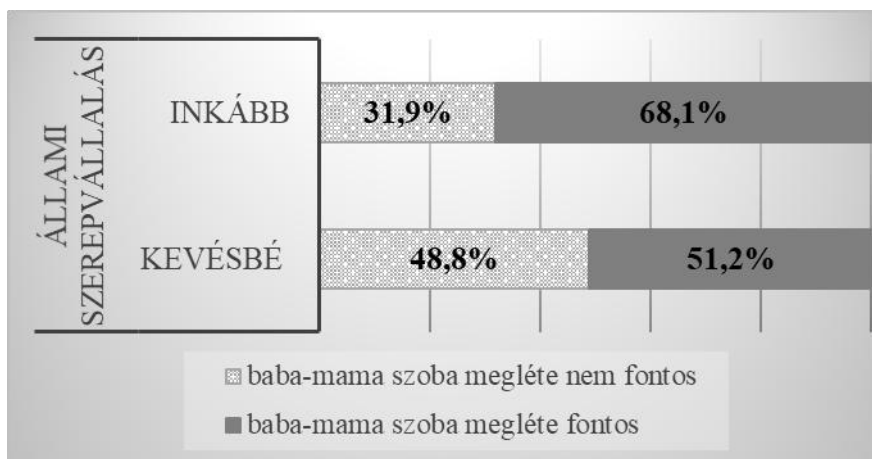
segítenie a kisgyermekes családokat, és hogy a kisgyermekes munkavállalók milyen szolgáltatásokat várnak el a munkáltatótól (6. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a családok továbbra is az államtól és az önkormányzattól várják a kisgyermekes családok anyagi segítségét, míg a munkáltató, a vallási közösségek és a barátok a nagyszülők mögött állnak. A 6. ábra alapján, ha az állam a 2. helyen áll, az önkormányzat pedig a 3. helyen, akkor fontos lenne a munkáltató szerepének jó szabályozása. A válaszadók közel 50%—a szerint a munkáltatónak is van szerepe az anyagi problémák megoldásában, pl. iskolakezdési támogatás, óvoda, bölcsőde fenntartása. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató, a helyi közösség és különösen az állam a szülőkön túl fontos szerepet játszik.



6. ábra. Kisgyermek nevelők részéről elvárt pénzügyi segítség

Forrás: saját szerkesztés

A gyerekfelügyeletet, a bölcsit, ovit az államtól illetve a munkáltatótól várja. A kvalitatív interjú során fellelt bölcsődei, óvodai ellátás problémái jelentkeznek a kvantitatív kutatás eredményeiben. Azt láthatjuk, hogy akik erősen támaszkodnak az állami szerepvállalásra, az a munkáltatótól is elvárja a segítségnyújtást ezen a területen. Tehát a baba–mama szoba kialakítását igényli a munkáltató részéről is. Vizsgálatunkban szignifikáns összefüggés mutatható ki e két elem között ($p = 0,043$) (7. ábra), így a H1 hipotézist alátámasztottuk.



7. ábra. A baba–mama szoba fontossága és az állami szerepvállalás kapcsolata

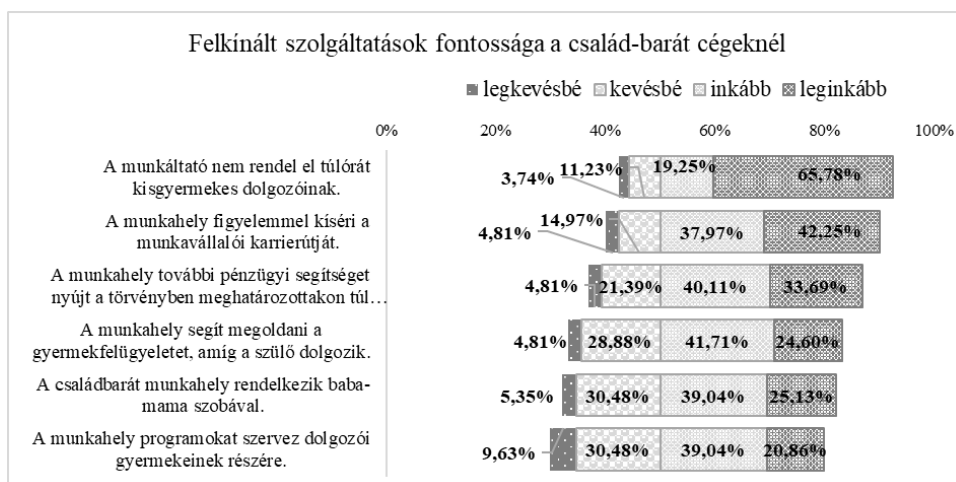
Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltuk, hogy a túlóra elrendelése és a különböző pénzügyi juttatások elvárása hogyan viszonyulnak egymáshoz. Válaszadóinkról elmondható, hogy azok a kisgyermekkel rendelkező dolgozók, akik fontosnak tartják, hogy a munkaadó ne rendeljen el túlórát azoknak szignifikánsan ($\text{CHI}^2=12,756$, $p=0,001$) magas arányban fontos, hogy a munkahely további pénzügyi segítséget nyújtson a törvényben meghatározottakon felül. Ez is azt sugallja, hogy a magánélet és a munka egyensúlya igen fontos a mai munkavállalónak, ugyanakkor nyilvánvalóan az anyagi szükségletei nem csökkenek. Következtetésképpen a H2 hipotézis is alátámasztottuk.

Továbbá megvizsgáltuk, hogy a munkáltató karrierút követése mennyire fontos a válaszadóknak. Megállapítottuk, hogy az aktív munkavállalói korosztálynak mindössze 23%-a nem tartja fontosnak, hogy munkáltatója figyelemmel kísérje fejlődését, karrierútjában rejlő lehetőségeit. Azok, akik nem tartották ezt fontosnak beosztásban nem mutattak szignifikáns különbséget a karrierútát igenlő válaszadóknál. Az egyes szektoronként is megvizsgáltuk az eltérést, de azt találtuk, hogy szignifikáns eltérés az iparági szektorokban sem jelenik meg. Azonban az iskolai végzettség tükrében vizsgálva azt láthattuk, hogy a felsőfokú végzettséggel

rendelkezők szignifikánsan ($p=0,007$) magasabbra értékelték a karrierút követését, mint a középfokú végzettséggel bírók. Ennek alapján a H3 hipotézist nem tudtuk alátámasztani.

A 8. ábra jól mutatja, hogy a túlóra elrendelése terhes a munkavállalóknak, a szabadidőt többre értékeli a családos munkavállalók. Azonban az anyagi támogatást más forrásokból szívesen igénybe vennék, hogy az ily módon kieső jövedelmet pótolják. Ennek ellenére a karrierút fontos számukra és igénylik a munkáltató figyelmét ezen a területen. A gyermekfelügyelet megoldása kevésbé fontos ezeknek a munkavállalóknak. Az ezzel kapcsolatos gondokat más módon próbálják megoldani.



8. ábra. Család-barát cégek által nyújtott szolgáltatások

Forrás: saját szerkesztés

ÖSSZEFOGLALÁS

A kkv-k gazdasági súlya rendkívül jelentős a magyar gazdaságban, ezért digitális felkészültségük az egész ország gazdasági versenyképességére kihat. A kutatásból kirajzolódó képnek pedig egyértelműen az az üzenete, hogy aki hajlandó fejleszteni, az komoly előnybe kerül versenytársaikhoz képest. A mobil-, illetve távmunka elérhetősége is sokat elárul a vállalkozások digitális fejlettségéről: ez az összes vállalkozás valamennyivel több mint harmadára jellemző (38%) a BellResearch kutatása szerint, ám a középvállalkozói szegmensben már

meghaladja az 50%-ot. A hazai kkv-k döntő többsége ugyanis még mindig az árbevétele kevesebb mint 1 százalékát fordítja infokommunikációra, pedig az erre épülő szolgáltatások már kellenek a vállalkozások sikeres és perspektivikus működéséhez (Bell Research, Analyst and Consulting Ltd. 2020).

Az új generáció munkavállalási szokásai is indokolttá teszi, hogy a vállalkozások az új lehetőségekre nyitottak legyenek. A home office, részmunkaidő lehetősége, a kisgyermekes szülők támogatása olyan lehetőségek melyek komoly versenyelőnyt jelenthetnek a vállalkozás számára a munkaerőpiacon. A strukturális munkanélküliség hatására a munkaadók komoly kihívással néznek szembe egy-egy munkavállaló elvesztésekor. Az új generáció vállalkozásindítási kedvének motívumai között is szerepel a család–munka egyensúly megteremtésének jobb lehetősége is (Csurgó 2020).

Primer kutatásunk során bepillantást nyerhettünk egy kkv szektorban szolgáltatást nyújtó családbarát cég működésébe és az éppen zajló CRM rendszer bevezetésének kezdeti lépcsőibe. A cikk korlátait betartva, azoknak a kérdéseknek a bemutatására koncentráltunk, melyek a szakirodalmi részhez szorosan kapcsolódnak, és jól érzékeltetik, hogy még egy munka–magánélet egyensúly elvű vállalatnál is van létjogosultsága az ügyfélkapcsolati menedzsmentnek a további versenyképesség növelésére. A felmérés feltáró jellegű, ezért csak kis mértékben képes az általános következtetések levonására, ezért a kutatás folytatásaként a gazdasági szervezetekre fókuszáló, nagyobb számú mintán végzett felmérést tervezünk, ami alkalmas számszerűleg is leírni a kutatási területet, ezáltal átfogóbb képet adni a témában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Akunuri, J., 2011. *Entrepreneurship marketing - Principles and practice of SME marketing*. Oxfordshire: Routledge.
2. Ault, J. K., 2016. An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship: Commercial microfinance and inclusive markets. *Journal of*

- International Business Studies*, 47(8), pp. 951-967.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2016.18>
3. Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
 4. Balassa, A., Horváth, A., Révai, T. K. & Hambalkó, D. D., 2011. *Családbarát munkahely, motivált alkalmazott - praktikus információk mikro- és kisvállalkozások számára*. Budapest: SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány.
 5. Bell Research, Analyst and Consulting Ltd., 2020. *Hungarian Infocommunication report*, hely nélkül.: Bell research.
 6. Bencsik, A. & Eisingerné Balassi, B., 2013. Intergeneráció-menedzsment és a tudásmegosztás kulturális háttere: mozaikcsaládok "gyerekszobái" kontra munkahelyi együttélés. *Humánpolitikai Szemle*, 20(1-2), pp. 10-25.
 7. Chung, H., 2017. National-level family policies and the access to schedule control in a European comparative perspective: crowding out or in, and for whom?. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 21(2), pp. 1 - 22.
<https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1353745>
 8. Dajnoki, K. & Fenyves, V., 2014. Fluktuációs sajátosságok feltárása egy multinacionális szervezet példáján keresztül. *Humán Innovációs Szemle*, 5(1-2), pp. 6-17.
 9. Demissie, E. D., Koech, D. K. & Molnár, E., 2024. Work-life balance. *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok*, pp. 3-26.
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2024.01.01>
 10. Den Dulk, L. P. P. a. P. E., 2012. Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: The influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), pp. 2785-2808. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676925>
 11. Dienesné dr. Kovács, E., 2003. *Vezetépszichológiai ismeretek*. Debrecen: Campus Kiadó.
 12. Dwyer, F. R., 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), pp. 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
 13. EMET Emberi Erőforrás Támogatáskezelő, 2020. *Pályázati Felhívás: „Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása”*, Budapest: Emberi Erőforrás Minisztériuma.
 14. Eurostat European Commission, 2009. *Reconciliation between Work, Private and Family Life in the European Union*. Luxemburg: European Union.

15. Eurostat, 2021. <https://ec.europa.eu/eurostat/>. [Online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00116/default/table?lang=en> [Hozzáférés dátuma: 30 October 2021].
16. Fertetics, M., 2008. Áttekintés, szempontok, irányok. In: K. Keveházi, szerk. *A Családbarát Munkahely Díj megújítása*. Budapest: JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány, pp. 9-23.
17. Fleckenstein, T. & Seeleib-Kaiser, M., 2011. Cross-national perspectives on firm-level family policies: Britain, Germany, and the US compared. In: J. Clasen, szerk. *Converging Worlds of Welfare? British and German Social Policy in the 21st Century*. hely nélkül:Oxford University Press, pp. 129-154. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199584499.003.0008>
18. Frey, M., 2010. A foglalkoztatottság növelése a rugalmas munkavállalási formák terjesztésével. *Munkaiügyi Szemle*, III.(június).
19. Fritsch, M., Sorgner, A. & Wyrwich, M., 2019. Types of institutions and well-being of self-employed and paid employees in Europe. *Small Business Economics*, 56. kötet, p. 877–901. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00274-2>
20. Galinsky, E. & Johnson, A., 1998. *Reforming the Business Case for Work-life Initiatives*. 1 szerk. New York: Families and Work Institute.
21. Gandor, D. J., 2013. *pm360online.com*. [Online] Available at: <https://www.pm360online.com/the-ins-and-outs-of-relationship-marketing/> [Hozzáférés dátuma: 12 May 2020].
22. Grönroos, C., 1995. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 252-254.
23. Gyenge, B., Szeghegyi, Á., Szalay, G. & Kozma, T., 2021. Consumer Control Supportive Visualization. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(10), pp. 65-85. <https://doi.org/10.12700/APH.18.10.2021.10.4>
24. Győrpál, T., Tóth, R. & Kozma, T., 2015. *Női kompetenciák az üzleti vállalkozás működtetésében*. Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája, Győr, Doktoranduszok Országos Szövetsége.
25. Gyulavári, T., Agárdi, I. & Bacsek, P., 2015. A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. In: S. P. I. S. Z. K. I. M. Bíró-Szigeti, szerk. *Marketing hálózaton innen és túl:Az egyesület a marketing oktatásért és kutatásért XXI. Országos konferenciájának tanulmánykötete*. Budapest: BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, pp. 557-586.
26. Hammer, L. B. és mtsai., 2005. A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family

- outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90. kötet, pp. 799-810. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.799>
27. Holodny, E., 2017. A key player in China and the EU's „third industrial revolution” describes the economy tomorrow. *Business Insider*, 16 07, pp. <https://www.businessinsider.com/jeremy-rifkin-interview-2017-6>.
28. Jovanović, M. és mtsai., 2019. SEFRA - Web-based Framework Customizable for Serbian Language Search Applications. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16.(3.), pp. 59-78. <https://doi.org/10.12700/APH.16.3.2019.3.6>
29. Keveházi, K., 2008. *A Családbarát Munkahely Díj megújítása*, Budapest: JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány.
30. KINCS, 2019. *Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése 2012-2018*, Budapest: Kopp Mária Intézet a Népesedésért és a Családokért.
31. Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z. & Szeghegyi, Á., 2017. The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytechnica*, 14(8), pp. 107-125. <https://doi.org/10.12700/APH.14.8.2017.3.6>
32. Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z. & Szeghegyi, Á., 2019. Transport Habits and Preferences of Generations — Does it Matter, Regarding the State of The Art?. *Acta Polytechnica Hungarica*, 1(16), pp. 29-44. <https://doi.org/10.12700/APH.16.1.2019.3.6>
33. Kowalewska, H., 2020. Bringing Women on Board: The Social Policy Implications of Gender Diversity in Top Jobs. *Journal of Social Policy*, 49(4), pp. 744 - 762. <https://doi.org/10.1017/S0047279419000722>
34. Kozma, T. & Gyórpál, T., 2015. Nők a vállalkozás frontvonalában. In: F. Hamar, szerk. *Multidiszciplináris kihívások - sokszínű válaszok*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, pp. 60-71.
35. KSH, 2018. *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*, Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
36. Machová, R., Zsigmond, T., Lazányi, K. & Krepszová, V., 2020. Generations and Emotional Intelligence A Pilot Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 5(17), pp. 229-247. <https://doi.org/10.12700/APH.17.5.2020.5.12>
37. Ma, L., Ge, C., Xue, Y. & Tick, A., 2021. *Communication problems and solutions faced by Chinese college students entering the workplace*. Budapest, GiLE, pp. 24-41.
38. Malhotra, N. K., 2009. *Marketing research*. 3 szerk. NY: Pearson Education.
39. Molennar, C., 2012. *e-Marketing - Application of information technology and the internet within marketing*. New York: Routledge.

40. Nagy, T., Dienesné dr. Kovács, E. & Pakurár, M., 2003. *Mezőgazdasági munkaszervezés*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
41. Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J.-M. & Kärnä, S., 2008. *Customer Journey a method to investigate user experience*. hely nélkül., Manchester, UK, pp. 45-59.
42. Payne, A., 2006. *CRM-kézikönyv –Ügyfélkezelés felsőfokon*. Budapest: HVG Kiadó.
43. Payne, A. & Frow, P., 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management.. *Journal of Marketing*, 4.(69.), pp. 167-176. <https://doi.org/10.1509/JMKG.2005.69.4.167>
44. Reicher, R. Z., 2017. CRM rendszer bevezetésének és kiválasztásának. In: Á. Csiszárík-Kocsir, szerk. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 514-527..
45. Révész, B., 2019. A CRM illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing és Menedzsment*, 38(6-1), pp. 42-47.
46. Rigby, M. & O'Brien-Smith, F., 2010. Trade union interventions in work-life balance. *Work, Employment and Society*, 24(2), pp. 203-220. <https://doi.org/10.1177/0950017010362145>
47. Siu, O. L. és mtsai., 2015. A three-wave study of antecedents of work–family enrichment: The roles of social resources and affect.. *Stress Health*, 31(4), pp. 306-314. <https://doi.org/10.1002/smi.2556>
48. Takács, S., 2001. A vezetők és beosztottak céljai a teljesítményértékelés során: Egy hazai felmérés eredményei. *Vezetéstudomány*, 32(7-12), pp. 31-41.
49. Ternovszky, F., 2005/10.. Munka, nők (férfiak), család. II. rész. Nők-bérmunka-család. *Munkaügyi Szemle*, Issue 49, pp. 21-23.
50. Trask, B. S., 2017. Alleviating the Stress on Working Families: Promoting Family-Friendly Workplace Policies. *National Council of Family Relations Policy Brief*, 2(1), pp. 1-6.
51. vallalat.regiojatek.hu/hirek/10-bol-csak-3-magyar-munkahely-csaladbarat
52. Wiß, T., 2017. Paths towards Family-friendly Working Time Arrangements: Comparing Workplaces in Different Countries and Industries. *Social Policy & Administration*, 51(7), pp. 1406-1430. <https://doi.org/10.1111/spol.12270>
53. Wood, S., Daniels, K. & Ogbonnaya, C., 2020. Use of work–nonwork supports and employee well-being: the mediating roles of job demands, job control, supportive management and work–nonwork conflict. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), pp. 1793-1824. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423102>

ISSN 2630-886X

18  57

BGE