

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK- vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közlétele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Okleveles közgazdász vagyok, második diplomámat a Szent István Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakának HR szakirányán szereztem.

Több mint húszéves pályafutásom során vezettem vállalati HR-szervezetet, ügynökségi toborzási üzletágot, irányítottam álláskeresőket támogató tanácsadói programot, repülőtéri utaselégedettségi vizsgálatot, valamint stratégiai HR- és szervezetfejlesztési projekteket.

Szakmai munkám során foglalkoztat az emberközpontú szervezetek működése, valamint a vezetés és a munkavállalói élmény kapcsolata. Több mint egy évtizede ismerem meg az „Employees First, Customer Second” szemléletet, amelynek gyakorlati alkalmazhatóságát, jeleit azóta is figyelemmel kísérem.

A 2025-ben végzett exploratív kutatásomban arra kerestem a választ, hogy az „Employees First, Customer Second” szemlélet (illetve annak egyes elemei) milyen mértékben épült be a szervezetek működésébe és miként jelenik meg a vállalati gyakorlatban.

A tanulmány nemzetközi vállalati példákra, nyilvánosan elérhető vállalati információkra, szakirodalmi forrásokra, valamint saját HR- és szervezetfejlesztési szakmai tapasztalatomra épülő elemzés és szintézis eredménye, amely bemutatja az „Employees First, Customer Second” szemlélet mai megjelenési formáit, hozzájárulva a HR szakmai párbeszédhez.

Hiszem, hogy a hosszú távon sikeres szervezetek versenyelőnye nem elsősorban a technológiában, hanem az emberekben és a vezetői kultúrában rejlik. Ezért kutatom és támogatom azokat a HR-megoldásokat, amelyek egyszerre teremtenek értéket a munkavállalók és a szervezetek számára.

Lukács András

LUKÁCS ANDRÁS

MUNKAVÁLLALÓK AZ ELSŐK, AZ ÜGYFÉL A MÁSODIK 2025

Az „Employees first customer second”-ként megismert – azaz „a munkavállaló az első, s az ügyfél a második” elmélet, módszer, szemlélet már régóta ismert tanácsadói és a munkáltatói körökben. Amióta Vineet Nayar, a több ezer munkavállalót világszerte foglalkoztató indiai HCLTech vállalat korábbi vezetője megírta 2010-ben fenti címmel megjelent könyvét, számos szervezet és vezető alkalmazta. 2026-ból visszanezve, azóta volt Covid-19, gazdasági válság, infláció, munkaerőhiány, MI-használat meglódulás. Felmerül a kérdés, hogy az értékzónában dolgozó munkavállalókkal való együttműködésről, támogatásukról milyen formában és hogyan gondolkodnak a cégek menedzsmentjei. Kerestem és találtam 2025-ben vállalkozásokat szerte a világon, amelyek kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalókra valamilyen formában.

Bevezetés

A munkavállalókat foglalkoztató szervezetek számos eszközt használnak a munkavállalók támogatására. Ezek akár materiális, anyagi eszközök (pl. cafeteria, jutalom stb.), vagy materiálisan közvetlenül nem megjeleníthetőek (flexibilis munkaidő, ingyenes képzés, hibrid munkavégzés stb.) lehetnek, amelyek elemenként vagy rendszerben is megjelenhetnek. A következőkben az „Employees First Customer Second” elméletet s gyakorlatát mutatom be néhány vállalkozás példáján keresztül.

Amióta megismertem, alkalmanként Employees First Customer Second (továbbiakban EFCS) szemmel szemlélem a világot, eseményeket, amelyekkel találkozom 2013 óta. Ekkor került a kezembe Vineet Nayaar *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* címmel megjelent könyve. Mennyiben lehet s milyen módszerekkel előrébb a munkavállaló az ügyfélnél? Ha lehet, hogyan és milyen eredménnyel?

Elgondolkodtató, hogy vajon mely munkavállalót érintő, munkáltatótól eredő hatások csapódnak le adott esetben egy-egy munkavállalóban, s általa a vásárlóban vagy az ügyfélben. Az eset történhet akár egy budapesti élelmiszerüzletben a hosszú sort feldolgozó mogorva pénztárossal, egy függönybolt eladójával, varrójával, vagy London egyik felhőkarcolójának a bárjában dolgozó pincérrel, illetve egy vezetővel. Mogorvák vagy segítőkészek, érdekli-e mit és miért akarunk vásárolni, érdekli-e, hogy tiszta-e az asztal ahová leülünk, s ha koszos, letörli-e. Mindegyik esetben a vásárlást (szolgáltatás igénybevételét), a többletvásárlást jelentősen befolyásolja az az ember, akivel találkozom a szolgáltatás során. Azonban az, hogy ők hogyan érzik magukat munkájuk végzése közben, az alapvetően nem rajtunk, vevőkön, hanem a munkáltatóján múlik. Kérdés, hogy a munkáltatók mit tesznek meg azért, hogy a legtöbbet hozza ki a munkavállaló saját magából, hogy ezáltal a vevő is elégedett legyen. S az eredmény? Elégedett lojális vevő, többletvásárlás lehetősége, ajánlás.

Számos módszer és eszköz létezik a munkavállalókkal való törődésre. Az EFCS egyike a megközelítésmódoknak, s mi ezzel fogunk foglalkozni a következőkben. Ha az EFCS elemei akár külön is megjelennek a vállalatnál, már az is pozitív értéknek számít és említésre méltó.

Jelen tanulmány célja, hogy ezeket az elemeket felkutatásukat követően megemlítsse, bemutassa a Magyarországon talán kevésbé ismert cégek példáján – olyan cégek révén, amelyek valamiért érdekesek lehetnek 2025-2026-ban.

Szakirodalmi elemzés

Jelen tanulmány szakirodalmi forrása Vineet Nayar *Employees First Customer Second* című könyve, amely 2010-ben jelent meg. Ez a könyv egy új managementrendszerként egy szemléletet, módszertant ismert meg, amely a gyakorlatban bizonyította pozitív hatását. Ez a megközelítés **radikálisan megfordítja** a hagyományos vállalati hierarchiát: nem az ügyfél, hanem a **munkavállaló kerül a vállalat figyelmének középpontjába**.

A források az említésre kerülő cégek weboldalain nyilvánosságra hozott jelentések, beszámolók, munkaerőpiaci elemzések, Employeesfirstbook, Glassdoor, Corporate Rebels tanácsadó oldala, Vino Joy News, Wine Industry Advisor cikkei és elemzései, továbbá Rob Garratt *A Tanuló Vállalat* címmel megjelent írása.

Jelen elmélet használatát Vineet Nayar, a HCLTech vállalatnál valósította meg, ahol 1985-től dolgozott, s 2005-2013 között volt elnök, majd vezérigazgató változásmenedzsment feladattal. A HCLTech egy indiai vállalkozás, amely felhőszolgáltatással, infrastruktúra menedzsmenttel, ügyfélszolgálattal, specializált mesterséges intelligenciával foglalkozik. 2013-ban 83.000 fővel 26 országban, 2025-ben 223.420 fővel 60 országban volt jelen. Nayar módszere pozitív változást hozott a cég eredményeire: 2005–2013 között a HCLTech bevétele 600%-kal növekedett, a nyereség 500%-kal. Az alkalmazotti elégedettség pedig megelőzte a korábbi szintet.

Vineet Nayar a Forbes és a Harvard Business Review által is elismert mintapéldát teremtett a módszer bevezetésével és használatával. Általános elvként a **kulcsmondatok Vineet Nayartól**: „Ha jól bánsz az embereiddel, ők jól fognak bánni az ügyfelekkel.”, „A menedzsment szerepe nem az irányítás, hanem a szolgálat.”.

Az Employees First Customer Second elv elemei:

- 1. A menedzsment szolgáltató szerepet tölt be** a vállalat irányításában („servant leadership”). A vezetés feladata a dolgozók támogatása abban, hogy kiválóan szolgálják az ügyfeleket, nem a hierarchiából adódó irányítás.
- 2. Átláthatóság és bizalom, radikális transzparencia.** Minden dolgozó hozzáfér a szervezeti döntések, eredmények, problémák információihoz, hogy mindenki értse a stratégiai irányt és helyesen dönthessen.
- 3. Empowerment – a dolgozók felhatalmazása.** A döntéshozatal **lefelé kerül** a szervezetben, oda, ahol a valós munka és az ügyfélkapcsolat zajlik. A dolgozók szabadon cselekedhetnek az ügyfél érdekében – ezáltal valódi tulajdonosi érzésük alakul ki. Az eredmények következményeit viselik/megnyerik ezáltal.
- 4. Inverz szervezeti piramis.** A menedzsment a piramis alján helyezkedik el, támogatva a frontvonalon dolgozókat. Az elvet Bob Garratt professzor korábban használta A Tanuló vállalat című könyvében. Vezetői kérdés: „Mit tehetsz én azért, hogy a dolgozóim sikeresek legyenek?”.
- 5. A dolgozói elkötelezettség hatással van az ügyfél-elégedettségre.** Az EFCS szerint elégedett dolgozó nélkül nincs elégedett ügyfél. Az ügyfélményt a dolgozók lelkesedése, motivációja és kreativitása teremti meg, nem a közvetlen menedzseri kontroll.
- 6. Közösség és kultúraépítés.** Az EFCS egy **kultúra**, amely a bizalomra, kölcsönös tiszteletre és együttműködésre épül. A dolgozók **partnerek** a vállalati célok megvalósításában.
- 7. Visszajelzés és folyamatos fejlesztés.** Rendszeres, őszinte visszajelzés gyűjtése a dolgozóktól a menedzsment felé („feedback up the chain”). A vezetők teljesítményét a dolgozók értékelik, nem fordítva. Ennek a célja egy tanuló szervezet működtetése, ahol mindenki része a fejlődésnek.



Néhány szakterület, ahol jellemző az EFCS-elmélet:

- Ügyfélszolgálat,
- Tanácsadás, fejlesztés,
- Közvetlen kiskereskedelmi értékesítés (ruházat, élelmiszer),
- Szélsőséges munkarenddel, körülményekkel rendelkező munkakörök,
- Információ-technológia.

Gazdasági szektorok, például:

- Idegenforgalom,
- Kiskereskedelem,
- Tanácsadás,
- Szoftverfejlesztés,
- Online szolgáltatás, közösségi média.

Empirikus kutatás – elmélet, eredmények bemutatása

A keresést az internetes weboldalakon közzétett és megjelent, szabadon hozzáférhető éves és egyéb jelentések, publikációk, beszámolók, cikkek stb. kutatásával végeztem. A kutatás a tárgyhoz tartozó kulcsszavakra, fogalmakra, kifejezésekre való összetett kereséssel web-böngészők keresőmotorjainak használatával, egyszerű és összetett kereséssel és szoftverek használatával történt. A dokumentumok tartalomellenőrzését és elemzését követően a források rögzítésre kerültek az irodalomjegyzékben. A kvalitatív információk feltárása (exploráció), feldolgozása, ellenőrzése és leírása (deskripció) történt.

Sokkal több vállalkozás került a látókörbe, mint amennyit be lehetett tenni a tanulmányba. Az érdekesebbeket, tanulságosabbakat választottam ki. Maga a kutatás igazából nem tekinthető reprezentatívnak. A cél az, hogy látókörbe eddig nem került forrásokat mutassak be, s bemutassam azt, hogy a különböző gazdasági szektorokban milyen eszközök, módszerek, folyamatok (akár EFCS-relációban) jelennek meg a dolgozók (értékszónában teljesítők) támogatása érdekében. A bemutatott információk mennyisége a cégek által megosztottaktól és egyediségétől függ, ezért cégenként változó. Külföldi, nemzetközi eseteket, megoldásokat kerestem, így a magyar vállalkozások, valamint az államigazgatási és a nonprofit szféra kimaradt.

Vállalkozások

Wegmans Food Markets

Az USA-ban működő, 1916-ban alapított családi vállalkozás 2026-ra több mint 110 élelmiszer és gyógyszer forgalmazó supermarketet működtet 54.000 fős dolgozói létszámmal. Ezzel a legnagyobb magánkézben lévő cég lett az USA-ban. A több mint 100 éve működő üzletlánc irányításában már a negyedik Wegmans generáció vesz részt. Nagy hangsúlyt fektet a vásárlói elégedettségre, minőségre, értékre, választékra, a helyi beszállítókkal való partneri együttműködésre és mester-séges összetevők elhagyására. A minőségi vásárlási élményt pedig munkatársaik biztosítják.

A „Values in Action” oldalon a következő üdvözlő fogadja az olvasót: *„Családi vállalkozásként mindig is hittünk abban, hogy céljainkat csak akkor érhetjük el, ha először is kielégítjük munkatársaink egyéni igényeit. Ez a munkatársakat előtérbe helyező szemléletmód irányítja minden tevékenységünket.”* A fókusz kifejezetten az alkalmazottakon van („Employees First”), és arra építik az üzleti sikereik elérését, hogy a munkavállalók szükségleteinek kielégítését támogatják, ezáltal elégedetté teszik őket az alábbi módokon:

- Anyagi kompenzáció: versenytársaktól magasabb kezdő fizetés, prémium, rendszeres, ütemezett fizetésemelés minden alkalmazott számára, nyugdíjrendszer nyereségmegosztással, kedvezmények a mobiltelefon-szolgáltatásra, számítógépekre, mozijegyekre stb.
- Személyre szabott munkaidő-beosztás, részmunkaidős munkakörök a munka-magánélet egyensúlya érdekében. Ezt a munkavállalók elismerik a Glassdoor HR-értékelő portálon, ahol a céget 4,1 pontra értékelik.
- Gyermekgondozás, idősgondozás támogatása, szülői szabadság, örökbefogadási támogatás.
- Egészségügyi szolgáltatások: fogászat, szemészet (szemvizsgálatok, szemüveg, lézeres látáskorrekció), egészségügyi szűrések, dohányzásról leszoktató programok, egészségügyi jogász igénybevétele.
- Jogi és pénzügyi tanácsadás.

- LiveWell Employee + Family program: tanácsadás gyógyszerészek és dietetikusok által, kedvezmények a helyi edzőtermekben és fitneszközpontokban, élő és online edzés-órák.
- Befogadás, beillesztés, orientáció: több mint 100 éve egy befogadó kultúrát alakítottak ki s működtetnek – nyilatkozta Colleen Wegman elnök.
- Jövő- és karriertervezés: Mindamellett, hogy a Wegmans elkötelezett a folyamatos fejlesztés és innováció mellett, tudja, hogy ezt a dolgozók képzésével, fejlesztésével érheti el. Egy 1984-ben bevezetett ösztöndíjprogram működik a cégnél, amely akár négy évig is pénzt biztosít a főiskolai tanulmányokra. A mindennapi munkához támogató környezetet, mentorokat és vezetői fejlesztési programokat biztosítanak a dolgozók számára.
- A „My Wegmans Connect” szoftver létrehozásával egyszerű módot kínál a kommunikációra az alkalmazottak számára a céggel anélkül, hogy feltétlenül kapcsolatba lépne velük. A vállalat nagyban profitál a portálból, mivel az információk megosztásához szükséges idő csökken az 54 ezres dolgozói létszámmal.

HR-portáljukon és a videókon nyilatkozó dolgozók örömmel számolnak be a fentiek megerősítéséről.

Viisi

Hollandiában tevékenykedő, 2010-ben alapított, magántulajdonú, független pénzügyi tanácsadó cég, amely jelzálog- és biztosítás-tanácsadásra specializálódott. Népszerűek az első lakásvásárlók és a külföldi munkavállalók (expatok) körében, mivel angol nyelven is teljeskörű ügyintézészt biztosítanak. Jelenlegi létszáma 38 fő. A Viisi szolgáltatásainak erősségei: gyors válaszidő, proaktivitás, a tanácsadók elérhetőek és a teljes folyamatot végigkísérik a kalkulációtól a szerződés aláírásáig, világos magyarázatokat adnak a hitelfelvétel minden szakaszában az ügyfelek részére. Ezt a Trustpilotban megadott 5 csillagos ügyfélértékelések is alátámasztják. Az elmúlt tíz évben a Viisi 40 alkalmazottja több mint 7000 jelzáloghitelt bocsátott ki, több mint 2,5 milliárd eurós piaci értékkel.

A Viisi – deklaráltan felvállalva – továbblépett az EFCS-elméleten, s azzal a szemlélettel működik, hogy **„People First, Clients Second, Shareholders Last”** – vagyis elsőként a munkatársak („Viisionairs”), másodikként az ügyfelek s végül a részvényesek.

„Mi valóban úgy gondoljuk, hogy az alkalmazottaknak kell az első helyen állniuk, az ügyfelek pedig a második helyen. Nem várhatjuk el az alkalmazottaktól, hogy jól bánjanak az ügyfelekkel, ha őket magukat nem kezeljük jól.” – idézi a Corporate Rebels tanácsadó portál.

Működhet a dolog, mert Hollandiában a legjobb munkahely díját birtokolják kategóriájukban 2022-ben, 2024-ben és 2025-ben.

Lássuk, hogyan érték ezt el:

- **Holokrácia:** decentralizált szervezeti struktúra, önszerveződő munkacsoportok, döntési decentralizáció alkalmazása, „Primus Inter Pares” vezetés. A weboldaluk szerint a Viisi az első pénzügyi szervezet a világon, amely bevezette a decentralizált szervezeti modellt. Azon kevés szervezetek közé tartozik, amelynek teljes szervezeti felépítése nyíltan elérhető a Glassfrogban (online feladat- és szervezet-nyilvántartó és -működtető szoftver) mindenki számára, aki érdeklődik iránta. A csoportok vezetése és a döntések ott történnek, ahol a legtöbb tudás van, s ez feladatonként változhat. A „Rep Link” és a vezetőláncszem-szerepkör egy kapcsolat-koordináló funkció. A csoport közös teljesítményét támogatja. Maguk a döntések fontosabbak, mint a vezetők.

- *Transzparencia:* A radikális átláthatóság kultúráját működtetik, és a lehető legtöbb tapasztalatot megosztanak mindenkivel, ezért arra törekednek, hogy weboldalukon mindenki elegendő információt találjon. Azok számára, akik szeretnék meglátogatni Viisi-t és látni a Holacracy-t a gyakorlatban, van egy úgynevezett „Holocracy Safari”. Mindenki részt vehet (külsős is) egy napi munkaértekezleten (*Daily Tactical*).
- *Díjak és Javadalmazás:* A fizetési modelljük kivételes az üzleti életben: a fizetések le vannak választva a teljesítménytől. A fizetések, azok emelése, az ügyfeleknek felszámított díjak stb. ismertek, kiszámíthatóak, átláthatóak. A Viisi Benefit Shop-ban a munkavállaló maga dönti el, hogy a plusz javadalmat szabadnap-megváltásban vagy bónuszban kéri. Hűségjutalom jár a munkavállalóknak meghatározott évek után. **A munkatársak a szerepkörükben nem versenytársak, hanem egymás támogatói a csoportteljesítmény érdekében, s a fizetés is ezt tükrözi.**

Southwest Airlines

1967-ben alapított, az USA legnyereségesebb s egyik legnagyobb Low Cost („fapados”) légitársasága. (Wizzairrel összehasonlítva: az utasforgalma közel kétszerese, létszáma kilencszerese, repülőgépeinek száma közel négyszerese.) 42 állam repülőtereit és számos közép-amerikai célállomást szolgál ki. Közel 72.400 alkalmazottat foglalkoztat, és az utazási főszezonban naponta mintegy 4000 járatot indít. Egyik alapító-vezérigazgatójának, Herb Kellehernek köszönhető a vállalati kultúra megteremtése, aki szerint „Az alkalmazottakat tegyük az első helyre”. Hitt abban, hogy ha az alkalmazottak elégedettek, jól bánnak az ügyfelekkel, azok visszatérnek, újra költenek, nő a bevétel, amely végül a részvényeseknek is jó – olvasható a *Mastesinvest* Kelleherrel készült interjújában.

A munkavállalókat támogató módszereik, juttatások:

- Átfogó kompenzációs csomag. Alacsonyabb alapfizetés, de **profitmegosztás és részvénytulajdon biztosítása: a „zsákmány megosztása”**. A munkavállalók tudatában vannak, hogy valódi tulajdonosok, s eszerint is dolgoznak, viselkednek munkájuk során.
- Egészségügy: orvosi, fogászati, szemészeti ellátás.
- Életbiztosítás, biztosítás véletlen halálra és csonkolásra.
- Átfogó nyugdíjazási program.
- Fizetett szülői szabadság.
- *Southwest Way Value:* Befogadó, támogató s a „valahová tartozás”-t biztosító vállalati kultúra. Célmegosztás, tudásmegosztás. Családi légkör (családok, generációk, barátok dolgoznak a cégnél).
- Diverz, sokszínű munkatársi állomány, ahol mindenki úgy érzi, hogy szívesen látják, tisztelik és értékelik. A kemény munka, bátorság, kitartás, innováció mellett elvárt a szolgálatkészség, ahol megjelenik a humor, lazaság, lelkesedés, öröm a munkában.
- Az *Esprit de corps* része, hogy tudatosítják a munkavállalókkal, *hogy egyenként értékelik őket, nem pedig a munkahely részeként. Ha arról van szó, a munkavállaló háborúban elhunyt nagyapja, apja hamvait hozzák haza Németországból, Vietnámból. Betegség, születés, halál, nyugdíj alatt is tartják a kapcsolatot a dolgozókkal. A munkavállalókkal foglalkozó részleg „People Department”, nem „Human Resources”. Emberekkel foglalkoznak, nem erőforrással – nyilatkozza az alapító.*
- Munkavállalói közösségek, csoportok (Employee Resource Group) támogatása, például: fogyatékossgal élők, fekete, spanyol és latin, katonai alkalmazottak, női alkalmazottak. Bárki bármelyik csoportnak tagja lehet.

- Rendszeresített dolgozói visszajelzés rendszere: *6Q Employee Feedback System* működtetése, amely támogatja az EFCS-elméletet.
- Csoportok önállósága: döntési és cselekvési jogkör támogatása történik, nem az egyéni versenyé (Empowerment).
- Rendszeres elismerések, hírlevelek, dolgozói közös alkalmak, ünnepek.
- Képzések, tehetségek támogatása.
- **Innovációs ötletek ösztönzése és elismerése:** Számos esetben a probléma és a megoldásgazda nem a menedzsmenst, hanem a munkavállalói értékzónában van. Ezért nyitottak az új kreatív ötletekre, s visszajelzést adnak, bármilyen is legyen az. Így történhetett meg, hogy egy check-in munkatárs rappel tájékoztatja a beszálló utasokat a kapunál, a rampás munkatárs ukulelén játszik az utasoknak beszálláskor, lufit fújó technikus látogat gyerekintézményeket, vagy a késés miatt unatkozó és morcos utasoknak papírrepülő-dobó versenyt rendeznek a tranzitban. Valószínűnek tartom, hogy nem a menedzsmenst adott erre utasítást egy utaselégedettség-vizsgálat elemzését követően. Viszont az utasoknak az élmény maradandó, hiszen melyik szolgáltató ne örülne, ha a kényelmetlenséget elszenvedő ügyfele így nyilatkozik: *„Soha nem gondoltam volna, hogy egy késés ennyire boldoggá tesz”*.

A fenti támogatások biztosításáért cserébe olyan embereket keresnek, akik illeszkednek a vállalati rendszerbe, s megfelelnek a toborzás koncepciójának, amely Yang Dan és Chen Xinde tanulmányában, valamint a **Southwest „One Report” 2024-ben, s a Code of Conduct-ban** is olvasható:

„Attitude first, skills second” – a hozzáállás fontosabb, mint a szaktudás; a tudás tanulható. A jelölteket **viselkedés és csapatmunkára való alkalmasság** alapján ítélik meg. **A kulturális illeszkedés**, humorérzék, pozitív életszemlélet és együttműködési hajlandóság alapfeltétel.

Vina Concha y Toro

A Concha y Toro a legnagyobb latin-amerikai bortermelő és -exportőr, valamint a világ tíz legnagyobb borászati vállalatának egyike. 1883-ban alapították Chilében. Napjainkra Chilében, Argentínában és Kaliforniában végzi tevékenységét kb. 3.100 fős létszámmal. A világ több mint 140 országába exportál bort. Kiterjedt borportfóliója a belépő szintű varietális boroktól az ultra-prémium ikonikus borokig terjed. Kiemelkedő márkái például a Casillero del Diablo, Don Melchor. A vállalat 2024-ben összesen **33,1 millió 9 literes karton** (rekesz) bort és egyéb italt értékesített. Ez megközelítőleg **298 millió liternek** felel meg. Több mint 10.000 hektáron termesztnek. 1994-ben bevezették a New York-i tőzsdére.

A Concha y Toro-nál több ponton tetten érhető az EFCS-szemlélet, bár a cég nem használja a kifejezést:

- **A dolgozók megbecsülése és fejlesztése:** Több mint 3000 munkavállalónak nyújt folyamatos szakmai és fenntarthatósági képzéseket. Van belső oktatási programjuk, támogatják a munka-magánélet egyensúlyát.
- **Biztonságos és támogató munkakörnyezet:** Olyan kultúrát teremtenek, ahol az emberekkel törődnek és az odatartozás érzését adják. A vállalat jelentése szerint az egyik fő prioritás az *„Employee Well-Being and Safety”* program – munkabiztonsági tréningek, egészségvédelem, pszichológiai támogatás.
- **Empowerment, bevonás a döntésekbe:** A Concha y Toro decentralizált szervezetet alkalmaz: a borászatok és márkák (Casillero del Diablo, Trivento stb.) részben önállóan működnek, helyi döntéshozatali joggal. Ez erősíti az autonómiát.
- **Átláthatóság és bizalom:** Etikai kódex, **Code of Business Conduct and Ethics**, amelyet az igazgatótanács fogadott el, és frissítették 2022-ben. Betartását az Etikai

Bizottság ellenőrzi. Belső visszajelzési rendszer működik. Az alkalmazottak, beszállítók, más érintettek anonim módon tudnak visszajelezni csalás, etikai szabálytalanságok esetén. Rendszeresen auditokat végeznek a létesítményeiken, hogy vizsgálják a munkaügyi kockázatokat (pl. munkakörülmények, dolgozói jogok).

- Egyéb támogatás: egészségbiztosítás, sport- vagy művészeti projektek finanszírozása, mentális egészségügyi támogatás, pénzügyi és jogi tanácsadás. Támogatási program, amely magában foglalja a képzést és az egyéni fejlesztést. Ideiglenes szőlőszedői számára a vállalat élelmiszert, szállást, teljesítménybónuszokat és havi vásárlási ajándékkártyákat biztosít ösztönzőként.
- Közösségi elköteleződés: a Concha y Toro részt vesz a helyi közösségek fejlesztésében, dolgozik a beszállítóival („producers / grape growers”), támogatja a vállalati önkéntességet, és partnerségeket épít.
- Felelős fogyasztás: a cég aktívan népszerűsíti a mértékletes borfogyasztást, külön figyelmet fordít arra, hogy a fogyasztók tudatosan döntsenek a borivásról. Drog- és alkohol-prevenációs programot működtet.

A Concha y Toro elkötelezett a **Fenntarthatóság / Környezetvédelem** iránt: **csökkenti a vízfelhasználást, naperőműveket telepít, a keletkezett hulladékokat újrahasznosítja. Tulajdonába tartozó őshonos erdőt védi, biztosítja a biodiverzitást a vadon élő fajok védelme érdekében.** Az igazgatótanács (Board of Directors) rendszeresen felülvizsgálja a fenntarthatósági stratégiát, és szerepe van a fenntarthatósági célok jóváhagyásában.

A borászatoknál létezik egy úgynevezett „**B Corp tanúsítvány**”, amely igazolja, hogy a borászat szigorú társadalmi és környezeti teljesítményre, átláthatóságra és jogi felelősségvállalásra vonatkozó követelményeknek megfelel. A Concha y Toro a fent összefoglalt erőfeszítéseinek köszönhetően 2021-től rendelkezik a Tanúsítvánnyal.

Lubanzi borászat

Dél-afrikai borászat és társadalmi vállalkozás, amely innovatív szemléletével és mély társadalmi felelősségvállalásával tűnik ki a borvilágból. A céget 2016-ban alapította két amerikai barát, Charlie Brain és Walker Brown, miután egy hátizsákos túra során Dél-Afrikában egy Lubanzi nevű kóbor kutya melléjük szegődött. Kínálatukban megtalálhatóak a klasszikus palackos kiszerelések mellett a dobozos borok is. Főbb fajtáik: *Chenin Blanc*, *Red Blend*, *Orange Is*, *Rainboat* s vegán borok. A Lubanzi borok 2026-ra megtalálhatóak az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban (Wine Society). A Lubanzi **nem rendelkezik saját szőlőültetvényekkel**. Szoros együttműködésben dolgozik dél-afrikai (főként swartlandi) szőlészekkel és borászokkal. **Jelenleg a világ legnagyobb Fair Trade bortermelője.** Éves termelése 2026-ra eléri a körülbelül 25.000 kartont (ami nagyjából 225.000 litert jelent). Közvetlenül 2–10 fő dolgozik a cégnél, akik a szűk menedzsmentet alkotják. Közvetve kb. 100 teljes munkaidős munkást foglalkoztatnak. A Lubanzi küldetése kifejezetten ezen 100 munkás és családjaik életkörülményeinek javítására irányul, a profitmegosztási modelljükön keresztül.

EFCS-elemek a Lubanzi Wines esetében:

- A Lubanzi **B Corp tanúsítvánnyal** rendelkezik 2019-től, amely szerint nagyon nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók jólétére, etikai működésre és közösségi hatásra. A „B Corp” minősítés részeként vállalták a „legal accountability”-t, azaz a jogi átláthatóságot is környezetük és munkavállalóik irányába.
- A vállalat **Fair For Life Fair Trade** tanúsítvánnyal is bír, tehát a borászati munkások és gazdálkodók jogszerű, igazságos munkakörülményeit, és munkájuk finanszírozását is garantálják.

- A borászat **nettó profitjának 50%-át** a *Pebbles Project* nevű nonprofit szervezetnek adományozza, amely a dél-afrikai borvidékeken dolgozó munkások és családjaik egészségügyi és oktatási ellátását támogatja. Ez közvetlen profitmegosztás és elismerés a dolgozóknak. A Food and Beverage online magazinban 2024 decemberében Charlie Brain interjút adott a támogatásukról. Elmondta, hogy büszkék a 12 gyermek oktatási központra s egy mobil oktatási központ szponzorálására a borvidékeken. Ezenkívül egész évben finanszíroztak magán orvosi és fogászati ellátást több mint 100 felnőtt és 40 gyermek számára, valamint egy készségfejlesztő programot közel 40 fiatal felnőtt számára. A vállalat küldetése szerint társadalmi vállalkozásként az üzlet eszköz a társadalmi változásra. Tehát nemcsak profitot akar, hanem társadalmi igazságosságot.
- A Lubanzi a szőlőtermelő gazdákkal és munkásokkal „közösségi partnerségben” dolgozik: nem pusztán vásárol tőlük, hanem hosszú távon elköteleződik mellettük.
- Bár a Lubanzi részletesen kommunikál értékeiről és társadalmi missziójáról az ügyfelek felé, a társadalmi hatás, a munkavállalók jóléte és a fenntarthatóság, környezeti misszió is legalább ennyire fontos.

Lubanzi Wines-ben a dolgozók megbecsülése, a fair trade kapcsolatok, a profitmegosztás és az etikus működés mind azt mutatják, hogy „Employees First” filozófia elemei megtalálhatóak.

Végül a HCLTech – ahonnan indult a történet:

Napjainkra a HCLTech – már Nayar nélkül – sikeresen folytatta tovább a tevékenységét. A 2025-ben megjelent Éves Jelentésben olvasható a munkavállalókat érintő irányelve: *segítsenek megtalálni bennük a szikrát*. Lássuk az eszközöket a kiemelkedő jövedelmen túl:

- Value Creation Portal: A szervezet munkavállalói által működtetett innovációs felület, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy ötletekkel járuljanak a cég működéséhez, ezáltal értéket teremtsenek ügyfelek számára. A 2025-ös pénzügyi évben több mint 28.660 munkavállaló használta, és több mint 17.300 ötletet nyújtott be, melyből több mint 8100 ötlet került megvalósításra. Ezzel 1,6 milliárd dollár értéket teremtettek.
- Személyre szabott karrierfejlesztés, tehetséggondozás, digitális tanulás támogatása: Gondosan összeállított képzési programok állnak rendelkezésre, például a Career Shaper vagy a vezető fejlesztő MentorMe.
- Döntési autonómia a frontvonalbeli dolgozóknak: a menedzsment célja az alkalmazottak támogatása, hogy minél hatékonyabban, felelősen tudják az ügyfeleket szolgálni.
- Mesterséges Intelligencia használata: A MentorBot, egy GenAI-alapú virtuális mentor segíti a munkavállalókat a munkahelyi kihívások és dilemmák megoldásában, információhoz jutásban, támogatja–fejleszt–javítja tapasztalataikat. Hisznek benne, hogy az AI és az emberi együttműködés találkozásánál nyílik meg az értékteremtés lehetősége.
- Táv- és hibrid munkavégzés támogatása: A vállalat elkötelezett az összekapcsolt, inkluzív és zökkenőmentes munkahely megteremtése iránt, ahol a munkatársak bárhol, a legjobb teljesítményt nyújthatják. Támogatják a munka–magánélet egyensúlyának kialakítását, megtartását.
- Dolgozói elégedettségmérés, visszajelzés rendszere: A vezetés rendszeresen felméri a dolgozói elégedettséget, a menedzsment teljesítményét pedig részben a dolgozói elégedettség alapján méri.

Eredménye tükröződik alkalmazotti létszámban, személyzeti mutatókban: 2025. március 31-én 60 országban 223 420 alkalmazottat foglalkoztatott, akik 167 nemzetiséget képviseltek. Az IT-szolgáltatás önkéntes fluktuációs rátája 13,0%, ami alacsonynak mondható az iparágban.

Elismeréseként a Top Employers Institute három egymást követő évben is a Global Top Employer Global és Europe címmel tüntette ki a HCLTech-et, legutoljára 2025-ben.

Következtetések, összefoglalás

EFCS-elemek, közös jellemzők, amelyek az eddigiekben megjelentek a vállalatoknál:

- 1. Többdimenziós támogatás:** nem csak fizetés, hanem képzés, juttatások, karrierlehetőség, munkavállalói élmény, nyereségrészesedés, részvény tulajdon.
- 2. Képzés és karrierfejlődés:** majdnem minden nagyobb cég befektet tréningbe/ösztöndíjakba **Elköteleződés a munkavállalók fejlesztése mellett:** képzési programok, ösztöndíjak, belső karrierút. (Wegmans, HCLTech: „Segíteni a munkatársaknak megtalálni a bennük rejlő szikrát...” stb.).
- 3. Kultúra és empowerment. Munkavállalói részvétel és autonómia.** Ötletek gyűjtése, alkalmazottak bevonása, átláthatóság. Southwest, HCLTech külön hangsúlyozzák a belső kultúrát az alkalmazotti tapasztalatokban. Tisztességes befogadó-támogató vállalati kultúra. Önállóság, dolgozók bevonása a vállalat fejlesztéseibe, inspiráló célok.
- 4. Közösségi és beszállítói támogatás:** több borászat (Lubanzi, Concha y Toro) közvetlenül beruház a munkások és közösségek életminőségébe.
- 5. Technológia/kommunikáció használata a munkavállalói élmény javítására:** pl. portálok, belső rendszerek, AI-támogatás. Példa: Wegmans „MyWegmansConnect” portál alkalmazottak számára, ahol könnyen hozzáférhetnek saját adataikhoz, a menedzsmentkommunikációhoz.
- 6. A munkavállalói értékteremtés felismerése:** a cégek elismerik, hogy az alkalmazottak a „value zone”-ban vannak, ők teremtenek értéket az ügyfél (vagy végfelhasználó) számára.
- 7. Élő, aktív kapcsolat az irányító helyett támogató vezetőikkel.** Érdeklődnek, meghallgatják a dolgozói véleményeket, visszajeleznek, megvalósítják a kezdeményezéseket. A menedzsment az alkalmazottaknak tartozik elszámolással.
- 8. Radikális átláthatóság.** Ismerhetőek a pénzügyi, stratégiai és teljesítményadatok.
- 9. Megteremtett munkavállalói élmény, vállalati kultúra, ahol az emberekkel törődnek és az odatartozás érzését kapják, munka-magánélet egyensúlyütemezés személyre szabva.**

Az EFCS-en túl:

Látható az EFCS-elmélet vizsgálata során, hogy vannak cégek, amelyek már a környezetvédelmet, a fenttarthatóságot, társadalmi kapcsolódást szervesen integrálják működési rendszerükbe.

Az EFCS-elv megléte nem automatikus garancia a kimagasló mutatókra – a kultúra, a vezetés, az iparág és a regionális különbségek mind befolyásolnak. A „Customers Second” kifejezés nem minden említett vállalkozásnál látható explicit módon, az ügyfelek nem másodlagosak szó szerint.

A munkavállalói támogatás mértéke, minősége és következetessége vállalatonként jelentősen eltérhet. A munkavállalói egyedi tapasztalatok alapján változó, hogy ki érzékeli, hogy valóban „elsődleges” lenne.

Köszönetnyilvánítás: Ezúton is szeretném köszönetemet kifejezni professzor emeritus dr. Poór Józsefnek, aki a témára felhívta a figyelmemet. Támogatta kérdéseivel, véleményével a módszer feldolgozásának és megismertetésének munkáját, valamint fontosnak tartotta jelen tanulmány megjelenését.

Irodalomjegyzék

Dan Y., & Xinde, C. (2014). Innovation Research of Enterprise Human Resource Selection – The Selection of Southwest Airlines. *International Journal of Business and Social Science* 5(7), 234-241. <https://ijbss.thebrpi.org/journal/index/2605->

Garrat, B. (2002). A Tanuló Szervezet. In R. Heller (Ed.), *Menedzserek kézikönyve* (pp. 43-53). Magyar Könyvklub.

Nayar, V. (2010): *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Press Boston.

Egyéb források

Advisor (2019, January 21). *Lubanzi Wines Earns B Corp Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2019/01/21/lubanzi-wines-earns-b-corp-certification/>

Advisor (2023, June 26). *Symington Family Estates Becomes First to Attain Portugal's Sustainable Winegrowing Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2023/06/26/symington-family-estates-first-attain-portugals-sustainable-winegrowing-certification/>

Association de la Sommellerie Internationale (2021, May 13). <https://www.asi.info/caretakers-in-porto-with-rob-symington/>

Burkus, D. (2024, október 18.). *Employees First, Customers Second...Why It Works*. <https://davidburkus.com/2024/10/employees-first-customers-second/>

Concha y Toro (2021, April 26). *Concha y Toro is now a B Corporation!* <https://conchaytoro.com/en/blog/concha-y-toro-is-now-a-b-corporation/>

Concha Y Toro fenntarthatóság, juttatások: <https://sustentabilidad.vinacyt.com/sustentabilidad/nuestra-gente/>

Concha Y Toro: <https://conchaytoro.com/en/our-history/#discover>

Corporate Rebels (n.a.). *The 8 trends of Progressive Organizations*. <https://www.corporate-rebels.com/bucketlist/the-8-trends>

De Morree, P. (2019). *Employees First, Costumers Second*. Corporate Rebels. <https://www.corporate-rebels.com/blog/vineet-nayar>

Great place to work. <https://www.greatplacetowork.nl/certificering/certified/viisi>

HCLTech éves jelentés: <https://www.hcltech.com/hcl-annual-report-2025>

Southwest Employees host Paper Airplane Contest during Delays. <https://www.youtube.com/watch?v=mlp01SjqI2s>

Southwest éves jelentés: <https://www.southwest.com/onereport/>

Southwest: <https://www.southwest.com/citizenship/people/inclusion/>

Symington (n.a.). *Our Story. Mission, Vision & Values*. <https://www.symington.com/content/mission-vision-values>

The Wine Society (2022, May 24). *Putting people first*. <https://www.thewinesociety.com/sustainability/sustainability-articles/looking-after-our-people/putting-people-first>

Top Employers Global 2026 (n.a.) <https://www.top-employers.com/top-employers-global-2025/>

Viisi Expats. <https://ie.trustpilot.com/review/viisi-expats.nl>

Wang, N. (n.a.). *Vino Joy News*. <https://vino-joy.com/2019/07/29/symington-becomes-the-first-portuguese-company-to-join-b-corps/>

Waterworth, S. (2024, August 15). *Viña Concha y Toro renews B Corp status*. https://drinksint.com/news/fullstory.php/aid/11336/Vi_F1a_Concha_y_Toro_renews_B_Corp_status.html

Wegmans (n.a.). *Values in action*. <https://www.wegmans.com/values-in-action>

Wegmans Careers (n.a.). <https://jobs.wegmans.com/en/benefits#:~:text=wellness%20programs%20Our%20LiveWell%20Employee%20+%20Family,support%20your%20physical%2C%20financial%2C%20and%20emotional%20well%2Dbeing>

Wegmans Food Market. <https://www.glassdoor.com/Reviews/Wegmans-Food-Markets-Reviews-E3042.htm>