

OTDK-dolgozat

2025

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus



**A CSOPORTOS LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS HATÁSA AZ ELBOCSÁTOTT
ÉS A TOVÁBBALKALMAZOTT MUNKAVÁLLALÓKRA EGY ADOTT
VÁLLALATNÁL**

**THE IMPACT OF COLLECTIVE REDUNDANCIES ON REDUNDANT
AND STILL EMPLOYED WORKERS IN A PARTICULAR COMPANY**

Bujdosó Diána Eszter

Konzulens: Dr. habil. Rudnák Ildikó, Ph.D

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.10.25.

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrajegyzék	..
1. Bevezetés	1
1.1. A téma aktualitása	1
1.2. Célkitűzések.....	2
1.3. A kutatáshoz kapcsolódó kérdések	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. A változási együtttható	5
2.2. Változásmenedzsmment: a vezetés kulcsa a sikeres átalakuláshoz.....	7
2.2.1. Változásmenedzsmment elméletek és modelljeik áttekintése.....	9
a) Kotter nyolclépcsős modellje	9
b) Adkar modellje	11
c) Lewin háromszakaszos modellje.....	13
2.2.2. A vezetés és a munkavállalók szerepe, hatása és reakciói	15
2.2.3. Digitális átalakulás, jövőbeli irányzatok, trendek	18
2.3. Változásmenedzsmment és a csoportos létszámleépítés kapcsolata	21
2.3.1. A változásmenedzsmment szerepe a csoportos létszámleépítésben.....	22
2.3.2. A változásmenedzsmment és a csoportos létszámleépítés kihívásai.....	24
3. Anyag és módszer.....	27
3.1. A cég bemutatása.....	27
3.2. A szervezet statisztikái	28
3.3. A csoportos létszámleépítésben érintett alszervezetek	29
3.4. Szekunder kutatás	31
3.4.1. Csoportos létszámleépítések Magyarországon (2020-2023).....	31
3.5. Primer kutatás	32
3.5.1. Csoportos létszámleépítésre adott válaszok: Munkavállalói kérdőív	33
3.5.2. Csoportos létszámleépítésre adott válaszok: felsővezetői mélyinterjú	37
4. Eredmények és értékelésük	40
4.1. A kutatás leíró statisztikái.....	40
a) Felsővezetői kommunikáció.....	41
b) Tranzíciós megbeszélések	42
c) HR értekezletek	42
d) Vezetői szerepvállalás	43
e) Nyitott pozíciók, elsőbbségi jelentkezés	44
f) Egyéb, asszertív kommunikációs tréningek	45
g) Önéletrajz írás, LinkedIn profil, interjú technikák.....	45
h) Outplacement program	46
4.2. Adatkapcsolatok vizsgálata	48
4.3. Hipotézisek vizsgálata	49
4.4. A kutatás korlátjai.....	53
5. Következtetések és javaslatok	55
6. Összefoglalás.....	59
Felhasznált irodalom és források jegyzéke	61
1.-es számú melléklet.....	64
2.-es számú melléklet.....	70
3.-as számú melléklet.....	74

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra - A TDK-dolgozat felépítése	2
2. ábra - Kutatási kérdések és hipotézisek.....	4
3. ábra - John Kotter nyolclépcsős változásmenedzsment modellje	10
4. ábra - Adkar változásmenedzsment modellje.....	11
5. ábra - Lewin változásmenedzsment modellje	13
6. ábra - A változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés kihívásai	24
7. ábra - GBS áttekintő.....	28
8. ábra - GFSS Hungary idővonal	30
9. ábra - Csoportos létszámleépítések Magyarországon (2020. március - 2023. február) ..	32
10. ábra - A kvalitatív kutatás jellemzői	33
11. ábra - A kvantitatív kutatás jellemzői	33
12. ábra - A kérdőívet kitöltők magyarországi lakóhely szerinti megoszlása.....	35
13. ábra - A kérdőívet kitöltők jelenlegi munkáltatójánál eltöltött munkaéveik számának megoszlása	36
14. ábra - A csoportos létszámleépítés elfogadására irányuló intézkedések.....	37
15. ábra - Felsővezetői mélyinterjú	38
16. ábra - A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása	40
17. ábra - A kérdőívet kitöltők életkor szerinti megoszlása.....	40
18. ábra - A kérdőívet kitöltők fontolgatják-e, hogy külföldön folytassák a karrierjüket?.	41
19. ábra - A kérdőívet kitöltők a felsővezetői kommunikációra adott értékelése	41
20. ábra - A kérdőívet kitöltők a tranzíciós megbeszélésekre adott értékelése.....	42
21. ábra - A kérdőívet kitöltők a HR drop-in alkalmakra adott értékelése	43
22. ábra - A kérdőívet kitöltők a közvetlen vezetői támogatásra adott értékelése	44
23. ábra - A kérdőívet kitöltők a nyitott pozíciókról szóló megbeszélésekre adott értékelése	44
24. ábra - A kérdőívet kitöltők az egyéb tréningekre adott értékelése	45
25. ábra - A kérdőívet kitöltők a CV írás, LinkedIn profil, interjú technikák képzésre adott értékelése.....	46
26. ábra - A kérdőívet kitöltők az Outplacement programra adott értékelése.....	47
27. ábra - A közvetett és célzott intézkedések elégedettségi átlagai	47
28. ábra - Főkomponens mátrix.....	49

29. ábra - Negatívabban élik meg a létszámleépítést a férfiak, mint a nők?	50
30. ábra - Negatívabban élik meg a létszámleépítést a már legalább öt éve a vállalatnál dolgozók?	51
31. ábra - Negatívabban élik meg a létszámleépítést az alacsonyabb végzettségűek?	51
32. ábra - A célzottan támogató intézkedéseknek pozitívabb volt a fogadtatása a vezetőknél?	52
33. ábra - Változik-e a vállalat iránti elköteleződés mértéke a csoportos létszámleépítés közlésére?	53

1. BEVEZETÉS

„Egy reggel, amikor evés közben valami új dolgon szeretnél elmélázni, érdemes belegondolni abba a ténybe, hogy az asztal túloldalán ülő gyerekeid már nem azok, akik valaha voltak, úgy 3 nanoszekundummal korábban.”

Neil deGrasse Tyson

1.1. A téma aktualitása

Elméleti és gyakorlati ismeretek hiányában ugyan, mégis ösztönösen készültem arra a lehetőségre, hogy az alapképzésen szerzett végzettségem szerinti, pénzügyi vagy számviteli területtel foglalkozó, kislétszámú csoportot vezessek majd. Több, különböző internetes forrásra támaszkodva 2011-ben felállítottam egy ötéves tervet magamnak, amelynek a végén egy 8-10 fős csoport vezetését tűztem ki célul. A vezetői kompetenciák közül, a teljesség igénye nélkül, az alábbiak fejlesztésére, elsajátítására összpontosítottam: önkontroll, céltudatosság, döntésképeség, problémamegoldó készség, stratégiai gondolkodás, kommunikációs készségek és networking, mások motiválására való készség (Proman, 2020). A tervezett időtartam ugyan megkétszereződött, de 2022-ben egy londoni központú, multinacionális nagyvállalat tízfős kontrolling csapatának irányításával bíztak meg. A kinevezésemtől kezdve folyamatosan számtalan új és addig ismeretlen helyzet igényelt azonnali vagy hosszabb távú cselekvést, a felmerülő problémák kezelése elengedhetlenné vált a sikeres megvalósítás érdekében.

Egy vállalaton belül különböző külső és belső tényező indokolhatja a változások helyes menedzselését, ilyen lehet például: gazdasági válság, rendkívüli helyzetek (Covid), háborús helyzet, politikai környezeti változás, szervezeti átalakulás, magas fluktuáció, magas infláció, vagy akár a home office térnyerése. Az átalakítás több területet is érinthet: technológiát, stratégiát, folyamatok hatékonyabbá tételét, költségcsökkentéseket.

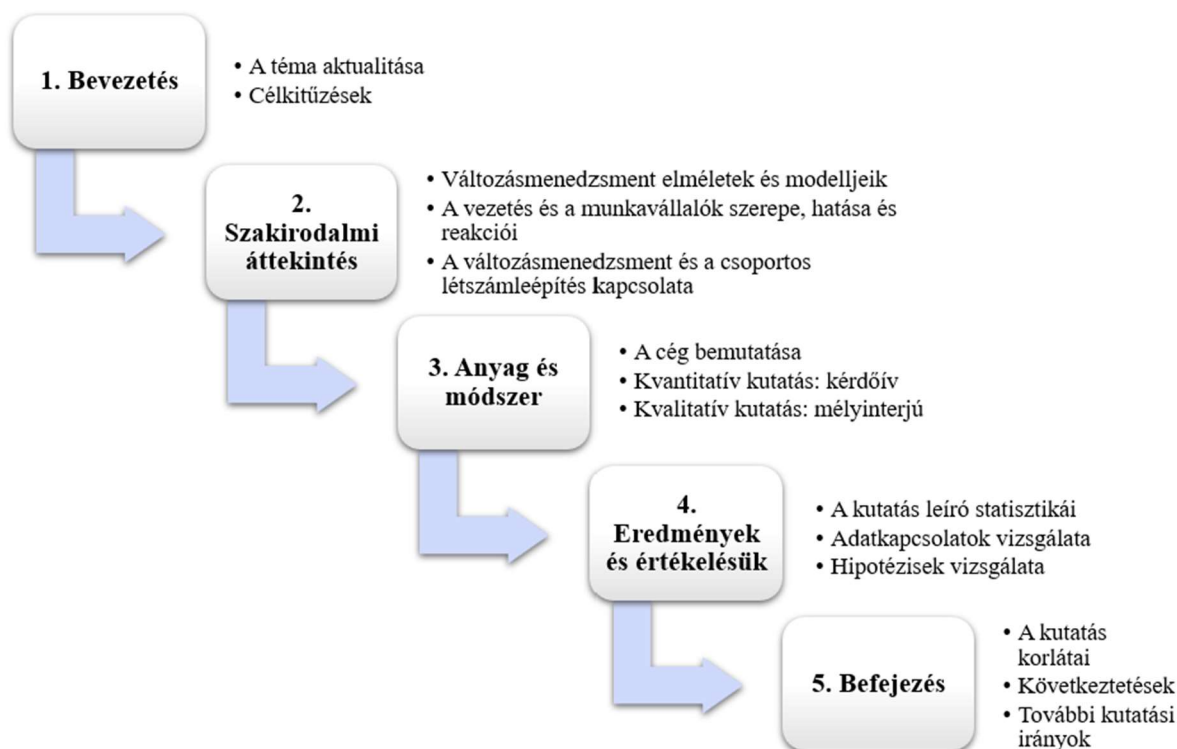
Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóként a gyakorlatban is jól alkalmazható, speciális gazdasági és menedzsment ismeretek elmélyítése mellett kiemelt szerepet kapott a változásmenedzsment kezelése, amely szintén nélkülözhetetlen vezetői kompetencia, így érdeklődésem ebbe az irányba terelődött.

Munkahelyemen, egy brit multinacionális nagyvállalatnál, a felsővezetői döntések értelmében a teljes globális üzletág 184 budapesti alkalmazottjának a munkaköre csoportos létszámleépítéssel megszűnik, és ezen pozíciókat Indiába szervezik ki. Ebben a folyton változó multinacionális környezetben, talán az egyik legnehezebb, ha nem a legnehezebb átalakulás

2023. április 25-én vált hivatalossá. A felmondásokra legkorábban szeptember végén került sor. Kutatásomban tulajdonképpen ennek a folyamatnak a szakaszait, illetve hatásait vizsgálom.

1.2. Célkitűzések

A kutatásom fő kérdéseinek megválaszolásához elengedhetetlen, hogy az 1. ábrán látható irányvonalat kövessük.



1. ábra - A TDK-dolgozat felépítése

Forrás: Saját készítésű ábra

A dolgozatom megírása során tanulmányozom a változásmenedzsmenthez és a csoportos létszámleépítéshez kapcsolódó hazai és külföldi szakirodalmat, szaklapokat, újságokat, fórumokat, statisztikai kiadványokat, blogokat, tudományos cikkeket, publikációkat, előadásokat.

Célom az, hogy áttekintést nyújtsak a változásmenedzsment legjobb gyakorlatairól, jövőbeli irányzatokról és módszereiről, különös tekintettel a csoportos létszámleépítésre. Azonosítani kívánom azokat a stratégiákat és eszközöket, amelyek segítségével hatékonyan kezelhetők és enyhíthetők a változásból eredő kihívások és negatív hatások.

Feltérképezem, hogyan reagálnak az érintett munkavállalók a csoportos létszámleépítésre, illetve azok a kollégák, akiknek a munkaviszonya ugyan nem szűnik meg, de látják, érzékelik, tulajdonképpen átéli az elbocsátott kollégák leépítési folyamatát.

Vizsgálni kívánom a csoportos létszámleépítés elfogadására irányuló közvetett és célzott intézkedések eredményességét, az érzelmeket, a motivációt, a stresszszintet és az elkötelezettséget a változással kapcsolatban, demográfiai jellemzők alapján. Ezen felül, szeretném azonosítani azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják az egyének reakcióit, és javaslatokat tenni az érintett munkavállalók támogatására.

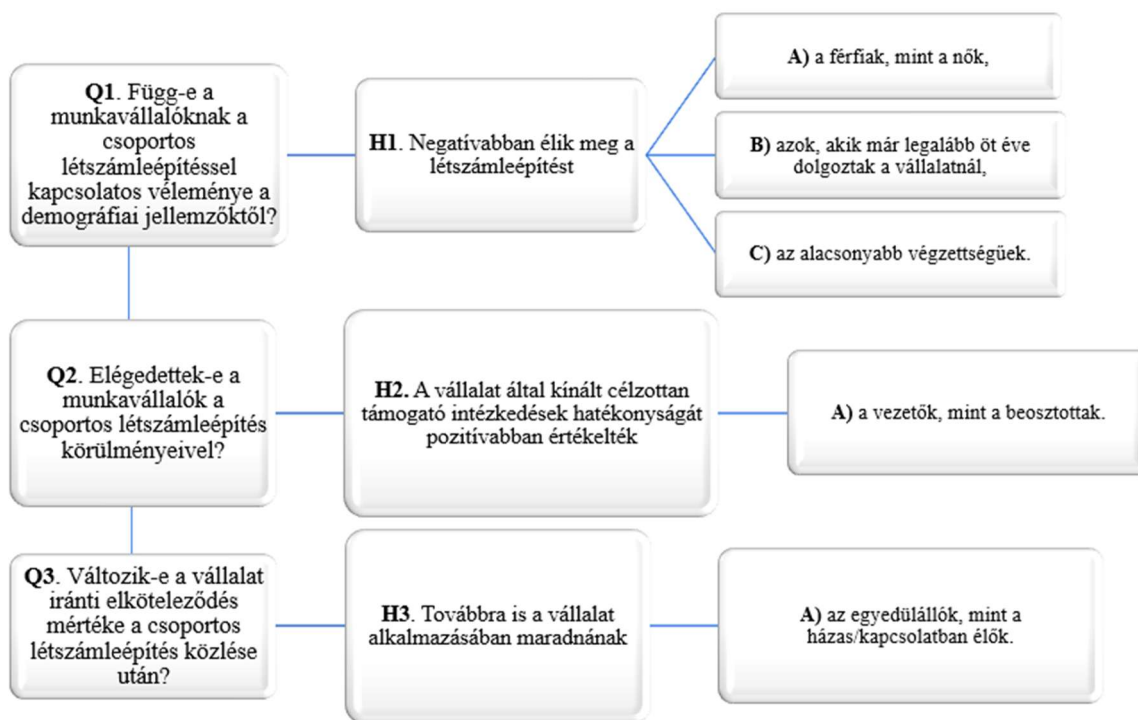
A primer kutatás során alkalmazom a kvantitatív (megkérdezés), valamint kvalitatív jellegű módszert is (mélyinterjú), amelynek következtetéseit fogom elemezni, továbbá az eddig szerzett ismeretek és eredmények alapján konkrét ajánlásokat fogalmazok meg a hatékony változásmenedzsment és csoportos létszámleépítés gyakorlatára vonatkozóan. Ezek az ajánlások magukban foglalják a szervezeti kommunikációt, a vezetői és egyéb támogatást, az érintett munkavállalók bevonását és a hosszútávú sikeres integrációt.

Jelenlegi kutatásom lezárása után, további célom, hogy a csoportos létszámleépítésben érintett, egy konkrét fókuszcsoport pályájának követése, annak elemzése. és a létszámleépítés későbbi hatásainak értelmezése.

1.3. A kutatáshoz kapcsolódó kérdések

A szakirodalmi háttérre, valamint a saját tapasztalataimra alapozva, a következő kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyet a 2. ábrán helyeztem el az összes kitöltő véleménye alapján, valamint a két csoport (az elbocsátottak és a továbbra is alkalmazásban állók) értékeit összevetve.

- Q1: Függ-e a munkavállalóknak a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos véleménye a demográfiai jellemzőktől?
- Q2: Elégedettek-e a munkavállalók a csoportos létszámleépítés körülményeivel?
- Q3: Változik-e a vállalat iránti elköteleződés mértéke a csoportos létszámleépítés közlése után?



2. ábra - Kutatási kérdések és hipotézisek

Forrás: Saját készítésű ábra

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

*„Ha nem tervezel, akkor a kudarcot tervezed.”
Benjamin Franklin*

A változás a legmegbízhatóbb állandó, mind az életben, mind a szervezeti világban. A szervezeteknek jelenleg számos különböző, kumulatív és olykor egymásnak ellentmondó változásdinamikával kell megbirkózniuk. Az orosz-ukrán háború és a nagyfokú infláció számos ágazatban költségnövekedéshez vezet, amelyet csak korlátozott mértékben lehet áthárítani a fogyasztókra (Ameln & Claußen, 2023).

A GKI Gazdaságkutató Zrt. 2022. évi jelentése szerint a telekommunikáció ugyan jövedelmező, de a szektorra vetett különadó is díjemelést hozhat.

A változásmenedzsment az üzleti világ elengedhetetlen részévé vált a modern korban. Az üzleti környezet dinamikus és folyamatosan változik, és a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak.

A csoportos létszámleépítés vagy elbocsátás nagy hatással lehet egy szervezetre és az érintett dolgozókra. Fontos, hogy az ilyen folyamatokat alaposan megtervezzék és megfelelően kezeljék. Az alábbiakban bemutatok néhány lépést és módszert, amelyek segíthetnek a csoportos létszámleépítés folyamatának hatékony kezelésében.

2.1. A változási együtttható

Korábbi munkaéveimben többször hallottam, hogy elengedhetetlenül fontos a jó stratégia kialakítása, amit sosem tudtam igazán értelmezni. Egyetemi tanulmányaim során sikerült megértenem, hogy mi is pontosan a stratégia, és miként építsünk fel egy igazán működő stratégiai tervet. Amit saját magam is tapasztaltam: a cégek elfelejtik az ötleteiket, elképzelésüket, elvárásaikat, változtatásukat a jövőképpel társítani. A változtatási stratégiát előre elkészítik, vagy idővel a változtatási megközelítések és a hozzájuk kapcsolódó beavatkozások egymással összefüggő rendszerré alakulnak át. A változás megközelítése viszont a változás megvalósításának konkrét módszere. A változási megközelítés megtervezése a diagnózis után történik, de a megközelítések szervezeten is kialakulhatnak. A változási kompetenciamodell a különböző változásmegközelítések alapja. Megkülönböztethet szinguláris, diagonális, lineáris és integrális megközelítéseket. Az összetettebb változásokhoz általában többre van szükség, mint szinguláris megközelítésre ahhoz, hogy sikeresek legyenek.

A szilárd és minőségi szervezeti változás eléréséhez ezért gyakran a megközelítések és beavatkozások kombinációjára van szükség. Ezeknek koherensnek és következetesnek kell lenniük (Have et al., 2015).

A változásért felelős személyek nem kérdőjelezik meg következetesen saját meggyőződéseiket, attitűdjeiket és érzéseiket a változással kapcsolatban. Azt sem határozzák meg, hogy az olyan személyes tulajdonságok, mint a mentális modellek, a változásfilozófia, a személyes jellemzők stb. hogyan befolyásolhatják azt, hogy miként hajtják végre és vezetik a változtatást. A változás folyamata a változásért felelős személynél kezdődik, akinek folyamatosan fel kell tennie kérdéseket a fejlesztendő személyes jellemzőkkel kapcsolatban: melyek azok az erősségek és a diszfunkcionális viselkedésformák, amelyeket a változtatás vezetése során majd mutat. A legfontosabb kérdés: készen állunk-e arra a szervezeti változtatásra, amelyért az egyén a felelős. A változásra való felkészültség azt jelenti, hogy az egyén hajlandó átlépnie a határokat, tehát személyes kockázatokat kell vállalnia, és túl kell lépnie a megszokott területen, az értékeknek megfelelően kell viselkednie, és tanulnia kell a tapasztalatokból, továbbá reflektálnia kell rájuk. Közben pedig használnia kell a támogató struktúrákat, például a társakat, a követőket, sőt a családtagokat is, hogy visszajelzést adjanak a személyes hatások, az erősségek és a lehetséges fejlesztési területek körül (Coetsee & Flood, 2012).

A változással jellemezhető üzleti környezetre válaszul a szakirodalomban számos, a tudás különböző területeiről származó megközelítés alakult ki integratív keret nélkül (Gutiérrez-Iñiguez et al., 2023).

A változás főbb elméleteit hat gondolkodási irányzaton keresztül fogalmazták meg. Erre a hat gondolkodási iskolára és a hozzájuk kapcsolódó felsőoktatási szakirodalomra és számos más tudományágban hivatkoznak, amelyek a következők:

- a) Tudományos irányítás,
- b) Evolúciós elmélet,
- c) Társadalmi megismerés,
- d) Kulturális sokszínűség,
- e) Politikai tudományok,
- f) Intézményes vallási türelem (Kazar, 2013).

Geldart (2020) tanulmánya szerint a vállalati vezetők hatékonyabban építik fel a változás támogatását, ha olyan elképzelést kommunikálnak, amely világosan kifejti, mi fog változni, és mi marad a régiben. Ha az egyének látják, hogy a végállapot mit fog jelenteni számukra, kisebb valószínűséggel tapasztalnak szorongást vagy nyújtanak ellenállást a változással szemben. A vezetés víziós aspektusait olyan kommunikációs készségek támogatják, amelyek érthetővé, pontosabbá, erőteljesebbé és magával ragadóvá teszik a jövőképet. A követők hajlandóak nagyobb erőfeszítést fektetni a feladataikba; bátorítást és optimizmust éreznek a jövővel kapcsolatban, és hisznek a képességeikben.

Egy sikeres szervezet számára a változást három különböző szinten kell végrehajtani:

1. az egyén,
2. a csoport,
3. és a szervezet szintjén (Onyekwere et al., 2023).

A változás elfogadásának megtanulásában az egyik kritikus elem az önismeret, mivel az ember a világ érzékelése után megváltoztatja a változásra adott reakcióját. A változás elfogadásának megtanulásának második kritikus eleme a gondolkodásmód. Anderson & Anderson (2001) a gondolkodásmódot úgy írta le, mint azt az orientációt, amelyből a személy a valóságot megtapasztalja. A kutatók különbséget tettek a gondolkodásmód, a tudatosság, a tudás, a gondolkodás, az érzelmek és a viselkedés között. Következésképpen arra a következtetésre jutottak, hogy a személyek gondolkodásmódja hatékonyan befolyásolja a valóság egyéni érzékelését. Röviden, egy szervezet munkamódszere a munkavállalók gondolatainak és gondolkodásmódjának eredménye. Az önismeret és a gondolkodásmód két fő eleme a változás elfogadásának megtanulásában, ami nagyon fontos folyamat, miután megértettük a szervezet szükséges változásának megértése után (Alhinaai, 2023).

Sosem az a kérdés, hogy lesz-e változás egy szervezetben, a kérdés csak az, hogy mikor és hogyan.

2.2. Változásmenedzsment: a vezetés kulcsa a sikeres átalakuláshoz

A Ryerson University által kidolgozott 2017. évi Change Management Guide alapján a változásmenedzsment strukturált megközelítése annak, hogy az egyének, csapatok és szervezetek a jelenlegi állapotból egy kívánt, jövőbeli állapotba kerüljenek jövőkép és stratégia teljesítése vagy megvalósítása érdekében.

Ez egy olyan szervezeti folyamat, amelynek célja, hogy képessé tegye a munkavállalókat arra, hogy elfogadják és magukévá tegyék a jelenlegi környezetükben bekövetkező változásokat (Abocejo & Laig, 2021).

A változásmenedzsment az 1950-es évekből származik, amikor a vezetést csapatmunkaként vezették be, autonóm csoportokat hoztak létre, és „háború” volt a felülről lefelé irányuló változtatási megközelítés követői között. A felülről lefelé irányuló vezetési stílus a legelterjedtebb vezetési stílus, amelyet autokratikus vezetésnek is neveznek (Ricablanca & Abocejo, 2020).

A változásmenedzsment állandó törekvés a vállalat és a piac összehangolására, és hogy ezt a tevékenységet gyorsabban és hatékonyabban kezeljék, mint a versenytársaik (Hennayake, 2017).

Jansson (2009) koncepciója a változásmenedzsment kifejezéssel kapcsolatban két jelentéstartamot takar: az egyik, hogy a változások létrehozása tervezett és irányított vagy szisztematikus módon történik, a másik pedig válaszadás azokra a változásokra, amelyek felett a szervezetnek kevés vagy semmilyen kontrollja nincs.

A változásmenedzsment a szervezeti átalakulás formális folyamata, amely magában foglalja a módszertani megközelítést és a tudás alkalmazását (Benedict, 2007).

Minden olyan folyamat, amely új eljárásokat, technológiákat vezet, irányít és segít az embereknek az új eljárás, technológiák elfogadásában, rendszereket, struktúrákat és értékeket, a változásmenedzsmentet is magába kell foglalnia (Sirkin et al., 2005).

Ez az a folyamat, amelynek során a felső vezetés vagy a vezérigazgató független, független olyan döntéseket hoz, amelyek megváltoztatják a munkahelyi vagy üzleti folyamatok újratervezését. Másrészt, amikor az alkalmazottak eléggé tájékozottak és a vezetők esetleg nem képesek szakértőnek mutatkozni, akkor az alulról felfelé irányuló irányítás alkalmazható. Ez a stílus segít a morál növelésében azáltal, hogy bevonja őket a döntéshozatalba, ami által fontosnak érzik magukat a vállalat részeként, a vállalat céljainak és célkitűzéseinek részesei. Az alulról felfelé irányuló megközelítés legismertebb fogalmai a Kaizen, ami japánul „javulást” vagy „jobbira fordulást” jelent (Sherri, 2003).

Csath (1994) átfogó, több, különböző területet érintő változtatási akciósorozatra készített felmérésének eredménye is jól tükrözi, mennyire összetett a változtatásra adott ellenállás, reakció, elméleti probléma felvetése.

A változás vezetője megfelelő viselkedésmódok alkalmazásával segítheti a munkavállalókat abban, hogy hatékonyabban haladjanak át a változás végrehajtásának fázisain. Ezek a magatartásformák olyan környezetet teremtenek, amelyben a munkavállalók biztonságban érzik magukat, és olyan lehetőségeket biztosítanak, amelyekben a munkavállalók részt vehetnek, megoszthatják érzelmeiket, és támogathatják a változást. Az érzelmek szerepe kiemelésre kerül, és egyértelmű, hogy a munkavállalók különböző érzelmeket élnek át, és különböző ütemben alkalmazkodnak a változáshoz. Ennek konkrét következményei vannak arra, ahogyan a szervezeti változásokat végrehajtjuk, irányítjuk és vezetjük. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a változási tervnek elég rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjon a változásra való felkészültség különböző szintjeihez (ahogyan azt a különböző változási fázisok tükrözik). Ez azt is jelenti, hogy a változás vezetőjének valamilyen mérési formát kell alkalmaznia az egyéni szintű változás fázisainak meghatározásához és a megfelelő fázisspecifikus beavatkozások létrehozásához. A hatékony változásvezetőknek nemcsak a helyzetnek megfelelő viselkedésmódokat kell tudni alkalmazniuk, hanem tisztában kell lenniük saját változásciklusuk hatásával is (Coetsee & Flood, 2012).

Összességében a változásmenedzsment rendkívül fontos a szervezetek számára a versenyképesség fenntartása, a hatékonyság növelése, a munkavállalók motivációja és elkötelezettsége, valamint a hosszú távú siker szempontjából. A változásmenedzsment segít a szervezeteknek alkalmazkodni a változó környezethez, kiaknázni az új lehetőségeket és kezelni a felmerülő kihívásokat. A változásmenedzsment sikeres alkalmazása kulcsfontosságú a szervezetek versenyképességének és fenntartható fejlődésének biztosításához. A megfelelően kezelt változások elősegítik az innovációt, a termelékenység növelését és a munkavállalói elkötelezettség fokozását.

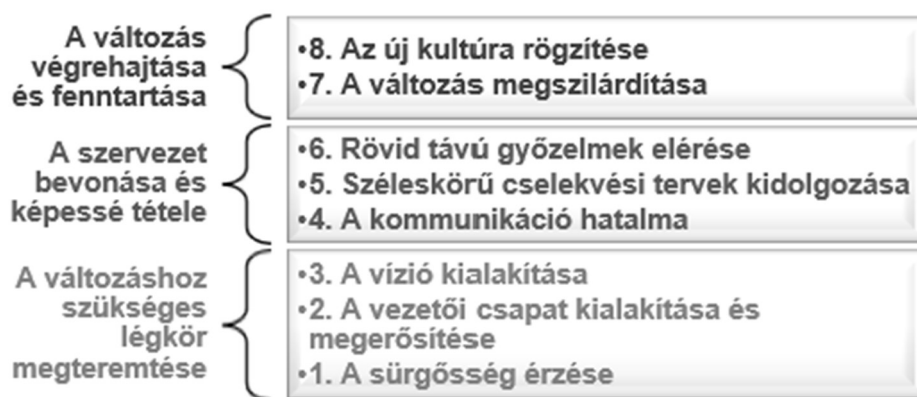
2.2.1. Változásmenedzsment elméletek és modelljeik áttekintése

Szakirodalmi kutatásom során több változásmenedzsment elméletet és modellt tanulmányoztam, amelyek közül Kotter, Adkar, valamint Lewin filozófiáit emelem ki, mert úgy vélem, hogy ezek egyaránt segítenek a szervezeteknek és a vezetőknek megérteni, hogyan kezeljék a változásokat, és hogyan hozzanak létre sikeres, tartós változásokat a szervezeti környezetben.

a) Kotter nyolclépcsős modellje

John Paul Kotter, az ismert vezetési tanácsadó és Harvard Business School professzora kidolgozott egy modellt, amely segít a szervezeteknek a változások hatékony kezelésében (Onyekwere et al., 2023). Kotter nyolclépcsős modellje olyan folyamatot ír le, amely során egy szervezet átmenetet hajt végre a meglévő állapotról egy új, kívánt állapotra.

A 2002 novemberében végzett 288 vállalatra kiterjedő felmérés eredménye alapján a három legnépszerűbb változásmenedzsment-modell egyike Kotteré (Stan, 2002).



3. ábra - John Kotter nyolclépcsős változásmenedzsment modellje

Forrás: Saját készítésű ábra

Az 3. ábrán látható Kotter-modell jól mutatja, hogy az első lépcsőfok a sürgősség érzése. Ez a lépés azt a célt szolgálja, hogy felébressze az emberek figyelmét és ráébressze őket arra, hogy a jelenlegi állapot fenntarthatatlan vagy problémás. A második pillér a vezetői csapatot kialakítása és megerősítése, hogy képesek legyenek irányítani és támogatni a változást. Ez a lépés kulcsfontosságú, mert a változás sikeréhez szükség van az erős vezetői támogatásra és az összhangra. A harmadik, a vízió kialakítása, amelyben a vezetői csapatnak meg kell határoznia egy tiszta és inspiráló jövőképet, amely meghatározza, hogy hová szeretnének eljutni a szervezettel. Ez a vízió segít meghatározni a változás célját és irányát. A negyedik, a kommunikáció hatalma. A vezetőknek folyamatosan és hatékonyan kell kommunikálniuk a víziót és az elvárt változásokat az egész szervezetben, hogy meggyőzzék az embereket a változás szükségességéről és fontosságáról. Az ötödik, a széleskörű cselekvési tervek kidolgozása. Ebben a lépésben a vezetői csapatnak ki kell dolgoznia olyan részletes cselekvési terveket és projekteket, amelyek lehetővé teszik a változás megvalósítását. Ezek a tervek tartalmazzák a tevékenységek ütemezését, a felelősöket és az erőforrásokat. A hatodik, a rövid távú győzelmek elérése, amelyben fontos, hogy a változás korai szakaszában megtörténjenek a rövid távú győzelmek. Ezek a kisebb mérföldkövek és eredmények segítenek fenntartani a lendületet és az emberek motivációját a változás folytatására. A hetedik, a változás

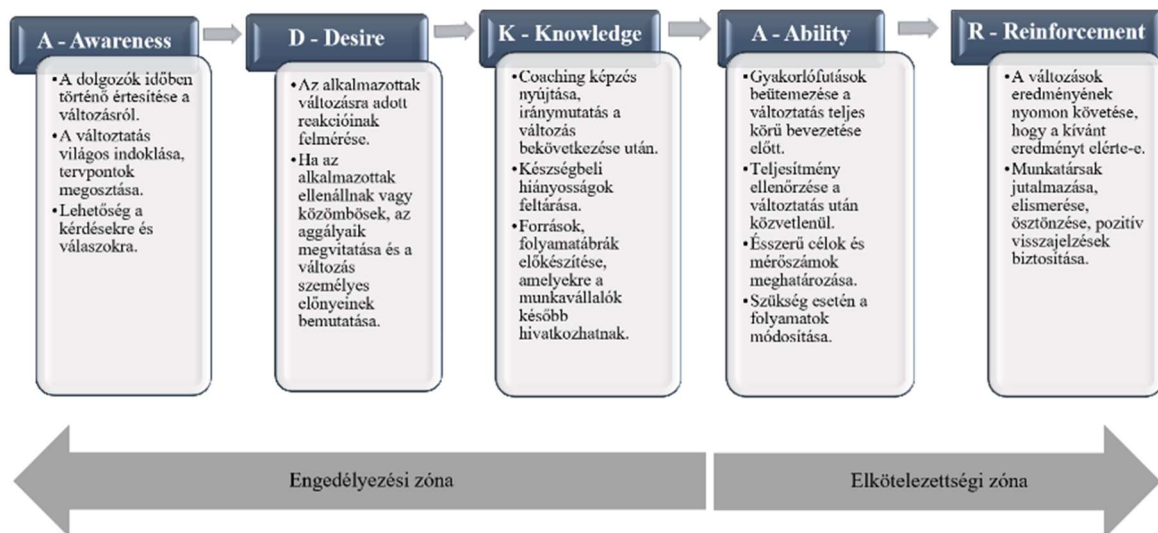
megszilárdítása, hogy ne csak átmeneti állapot legyen, hanem hosszú távon is beépüljön a szervezet kultúrájába és működésébe. Ez magában foglalja a rendszerek, folyamatok és politikák megváltoztatását a változás támogatása érdekében. A nyolcadik, az új kultúra rögzítése a szervezetben. Ez a lépés arra összpontosít, hogy az emberek elfogadják és magukénak érezzék az új módszereket, értékeket és viselkedési normákat.

A leggyakrabban elkövetett hibák a szervezeti változások végrehajtása során, súlyos következményekkel járhatnak:

- az új stratégiákat nem alkalmazzák megfelelően,
- a radikális átszervezések elhúzódnak, a költségek növekednek,
- a leépítések ellenére a költségek nem csökkennek,
- a várt minőségjavító eredmények elmaradnak (Kotter, 1999).

b) Adkar modellje

A sikeres változáskezelési modellt Hiatt (2006) fejlesztett ki a Prosci Learning Centerben. Az Adkar változásmenedzsment-modell öt elemből áll: a tudatosságból, a vágyból, a tudásból, a képességből és a megerősítésből, amelyek egymásra épülnek, és a változás fontos területeire összpontosítanak, mint például az értékelés, a vezetői vezetés, a munkavállalók bevonása, a képzés és a megerősítés.



4. ábra - Adkar változásmenedzsment modellje

Forrás: Saját készítésű ábra

A 4. ábrán olvasható, hogy az „ADKAR” egy olyan akronim, amely azt az öt kulcsfontosságú elemet jelöli, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az egyének sikeresen végrehajtsák a változást (Onyekwere et al., 2023).

Az első lépés az Adkar változásmenedzsment-modellben a tudatosság (Awareness), hogy az egyének felismerjék és megértsék a változás szükségességét és indokait. A tudatosság segít az embereknek megérteni, miért van szükség a változásra, és milyen előnyökkel járhat. Ez a lépés segít az embereknek elfogadni és támogatni a változást. Az egyéneknek vágyat (Desire) kell érezniük a változás iránt. Ez azt jelenti, hogy meg kell érteniük a változás személyes előnyeit és értékét. A vágy ösztönzi az embereket, hogy aktívan részt vegyenek a változásmenedzsment folyamatban, és elkötelezettek legyenek a változás sikere mellett. Az ismeretek (Knowledge) megszerzése és átadása kulcsfontosságú a változásmenedzsmentben. Az egyéneknek rendelkezniük kell a szükséges ismeretekkel és készségekkel ahhoz, hogy sikeresen kezeljék a változást. Ez magában foglalja a képzéseket, az oktatást és a tudás megosztását az érintettek között. Az Ability arra utal, hogy az egyének képesek legyenek alkalmazni az új ismereteket és készségeket a gyakorlatban. Ez magában foglalja a gyakorlati tréningeket, a támogató környezetet és a gyakorlati tapasztalatot a változáshoz kapcsolódóan. Az embereknek biztonságban kell érezniük magukat az új módszerek és folyamatok alkalmazásában. Az erősítés (Reinforcement) célja, hogy megerősítse és fenntartsa a változást. Ez a lépés segít az embereknek megerősíteni az új szokásokat és viselkedési mintákat. Az erősítés magában foglalja a pozitív visszajelzést, az elismerést és a jutalmazást, ami motiválja az embereket az új irányban való haladásra.

Az Adkar változásmenedzsment-modell használata előnyös a változásmenedzsmentben, mert segít az egyénekre és az emberi oldalra összpontosítani. Ez a modell lehetővé teszi a szervezetek és vezetők számára, hogy az egyének szükségleteire és reakcióira összpontosítsanak, és stratégiákat dolgozzanak ki a sikeres változás elérésére. A modell gyakorlati alkalmazása során fontos, hogy a változásmenedzsment folyamat minden szakaszában figyelembe vegyünk az Adkar elemeket. A tudatosság és a vágy segít az embereknek elfogadni és támogatni a változást, míg az ismeretek és a képesség biztosítja, hogy rendelkezzenek az új készségekkel és ismeretekkel. Az erősítés pedig segít a változás fenntartásában és megerősítésében.

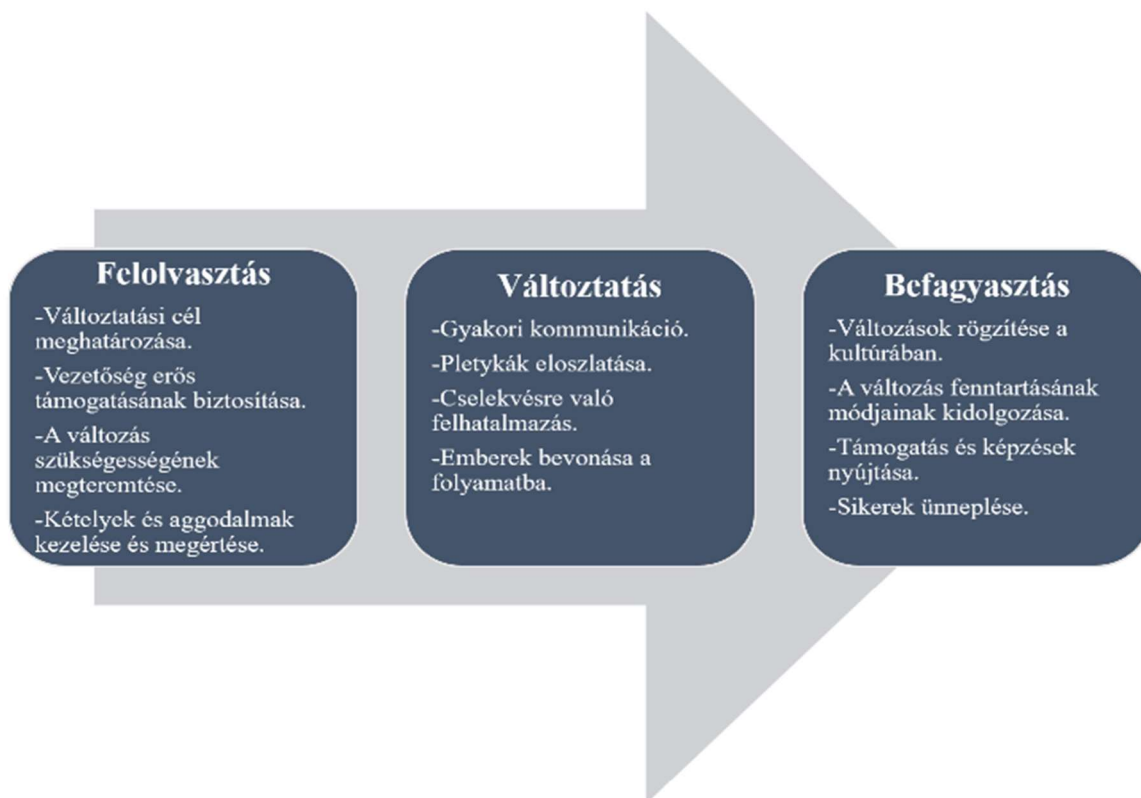
Összességében a modell hatékony és strukturált megközelítést nyújt a változásmenedzsment terén. A modell segít az egyénekre és az emberi oldalra összpontosítani, és lehetővé teszi a

vezetőknek és szervezeteknek, hogy hatékonyan kezeljék és vezessék a változást. A modell alkalmazása segít a változásmenedzsment folyamatok hatékonyságának növelésében és a sikeres változás elérésében.

c) Lewin háromszakaszos modellje

2007-ben Kurt Lewin német-amerikai pszichológus úttörő szerepet játszott a társadalmi, szervezeti és alkalmazott pszichológiai változókat vizsgálva, az Egyesült Államokban. A „Principles of Topological” című korszakalkotó könyve bemutatta, a változásmenedzsment három szakaszra épülő alapelvét, amelyet az 3. ábrán mutatok be (Onyekwere et al., 2023).

A változásmenedzsmentről szóló könyv célja, hogy megvizsgálja a 3 lépéses modellt, azonban nem elszigetelten, hanem Lewin életével összekapcsolva, hogy megértsük, mi alakította Lewin gondolatait, hogy a társadalmi változások témájával foglalkozzon, amelyet később az üzleti gazdaságtan is megragadott. Az eredmény olyan életrajzi munka, amely Kurt Lewin életét vizsgálja, mind egy nagyon intim nézőpontból (magánélete és családi kapcsolatai), mind pedig a közélet (tudományos pályafutása és szakmai pályája) szempontjából (Roşca, 2020).



5. ábra - Lewin változásmenedzsment modellje

Forrás: Saját készítésű ábra

Az felolvasztás az első szakasz. Arra összpontosít, hogy felkészítse a szervezetet és a dolgozókat a változásra. Lewin szerint a változás előtt az embereknek ki kell lépniük a megszokott komfortzónájukból és el kell távolítaniuk a régi szokásokat és gondolkodásmódot. Ez a szakasz lehetőséget teremt az emberek számára, hogy megértsék és elfogadják a változás szükségességét és indokait. Fontos, hogy a vezetők és a szervezet támogató légkört teremtsenek, kommunikáljanak a változás okairól és előnyeiről, és biztosítsák a dolgozók számára a szükséges forrásokat és támogatást. A második szakasz a változtatás. Ebben a szakaszban történik maga a változás végrehajtása. Az új módszerek, folyamatok vagy struktúrák bevezetése és alkalmazása történik. Ez lehetővé teszi az emberek számára, hogy megtapasztalják az új módokat és gyakorlatokat, és átálljanak a régiól az újra. A vezetőknek és a szervezetnek biztosítani kell a megfelelő támogatást és forrásokat ahhoz, hogy az emberek képesek legyenek sikeresen végrehajtani a változást. Ez magában foglalja a képzéseket, a mentorálást és a kommunikációt a változás előrehaladásáról és elvárásairól. Az utolsó szakasz az újra befagyasztás. Ez a szakasz arra összpontosít, hogy megerősítse és fenntartsa a változást a szervezetben. Az embereknek lehetőséget kell kapniuk arra, hogy stabilizálják az új szokásokat és viselkedési mintákat. Ez magában foglalja az új normák és elvárások kialakítását, valamint az elismerést és jutalmazást az új viselkedési formákért. Ez a szakasz kulcsfontosságú ahhoz, hogy az emberek hosszú távon elfogadják és fenntartsák a változást.

Lewin háromszakaszos modelljének előnyei a változásmenedzsmentben számosak. Először is, strukturált és logikus keretrendszert nyújt a változásmenedzsment folyamatához, amely segít a vezetőknek és a szervezeteknek tervezni és végrehajtani a változást. Másodszor, az egyes szakaszok segítenek az embereknek megérteni és elfogadni a változás szükségességét és előnyeit. Ezáltal csökkenthető az ellenállás és növelhető az emberek elkötelezettsége és támogatása a változásmenedzsment folyamatában. Harmadszor, a modell hangsúlyt helyez az emberek bevonására és támogatására a változás során, ami hozzájárulhat a változás sikeres végrehajtásához.

Lewin háromszakaszos modellje hatékony és bevált eszköz a változásmenedzsment terén. A felolvasztás, a változtatás és az újra befagyasztás szakaszai segítenek a vezetőknek és a szervezeteknek a változás hatékony végrehajtásában, az emberek támogatásában és az új viselkedési formák fenntartásában. Ez a modell lehetővé teszi, hogy a változásmenedzsment folyamatát strukturáltan kezeljék, és segít elérni a sikeres és fenntartható változást a szervezetekben.

Amikor a szervezetek egyre gyorsabb változásciklusokon mennek keresztül, és a folyamatos változás valóban divatszóból valósággá válik, Lewin modellje a felengedés, változás és újbóli befagyasztásról nem állja meg a helyét - a szervezetek ma gyakran, ahogy Weick (1985) fogalmaz, "krónikusan fel vannak fagyasztva" (Ameln & Claußen, 2023).

2.2.2. A vezetés és a munkavállalók szerepe, hatása és reakciói

Kétségtelen, hogy minden vállalat vagy szervezet vezetése felelős minden változáskezelési forgatókönyv vezetéséért, és ez alól a jelenlegi COVID-19 realitások sem jelentenek kivételt. A vezetőknek szituációs önismeretről kell tanúbizonyságot tenniük ahhoz, hogy ilyen körülmények között hatékonyak legyenek. A globalizáció és a nemzetközi kereskedelem növekedése, a gyors technológiai változások, a változó kulturális értékek, a sokszínűbb munkaerő, a közösségi hálózatok új formái, a virtuális interakciók fokozott használata, a profit mellett az eredmények iránti aggodalom (pl. etikai intézkedések, társadalmi felelősségvállalás, környezeti hatások és fenntarthatóság), valamint a közelmúltbeli világjárvány olyan tipikus változások, amelyek megnövelték a vezetők rugalmasságának, alkalmazkodásának és innovációjának szükségességét. A Covid-19 által a szervezetekben okozott jelenlegi zavarok miatt a rugalmas vezetés minden eddigénél fontosabbá vált az emberekkel való gazdálkodásban. Ennek oka, hogy a sokoldalúsággal rendelkező vezetők gyorsan tudják módosítani vezetői stílusukat és megközelítéseiket annak érdekében, hogy reagáljanak a világjárvány okozta zűrzavarra, és alkalmazkodjanak a belőle eredő folyamatos változásokhoz, minimalizálva az először a felmerült változások azonosítására, majd a velük való megbirkózásra fordított időt (Nwabuike, 2023).

A mai szervezetek olyan társadalmi, politikai és gazdasági környezetben léteznek, amely gyorsan és kiszámíthatatlanul változik. A szervezeti vezetők úgy érnek el sikereket az ilyen változásokkal szemben, hogy megvizsgálják a stratégiát, a szervezeti felépítést és a folyamatokat, tanulmányozzák az egyéni, a csoportos, a csoportközi és a szervezeti szinthez kapcsolódó változásmenedzsment elméleteket. Modern módszereket alkalmaznak a szervezetek diagnosztizálására és olyan beavatkozások megtervezésére, amelyek növelik a szervezetük hatékonyságát. A szervezeten belüli változáskultúra és a folyamatos fejlesztés kialakításának összetett feladatai közé tartozik a szervezet változásra való felkészültségének meghatározása, a változással szembeni ellenállás okainak feltárása és az ilyen ellenállás leküzdésének taktikái (Holt, 2023).

Talán semmi sem árt annyira egy vezetőnek, mintha kishitű. Fókuszáltan, fegyelmezetten, nagyban, de nem meggondolatlanul kell gondolkodnia, hiszen túlnyomó részben felelős az egészért (Onyekwere et al., 2023).

A vezetők egyik legfontosabb felelőssége, a változás irányítása és a kommunikáció biztosítása a szervezetben. A vezetőknek meg kell határozniuk a változások céljait, és világosan kell kommunikálniuk ezeket a célokat és a változás szükségességét a munkavállalók számára. Fontos, hogy a vezetők támogató, inspiráló és meggyőző kommunikációt alkalmazzanak, hogy a munkavállalók megértsék és elfogadják a változás szükségességét.

A vezetőknek támogatást kell nyújtaniuk a munkavállalóknak a változásokhoz, és megfelelő erőforrásokat kell biztosítaniuk a változásmenedzsment folyamatában. Folyamatosan azok kell gondolkodniuk, hogy tudnák fejleszteni az embereiket, hogyan ösztönözzék őket (és saját magukat) a fejlesztésre való hajlandóságra. Meg kell tanítani az embereket arra, hogy gondolkodjanak, rendelkezzenek vezetői potenciállal, megoldják a problémákat, vállalják a kezdeményezést, gyorsan és minél messzebbre tudjanak jutni (Onyekwere et al., 2023).

A szervezeti változással összefüggésben a munkavállalók különbözőképpen reagálhatnak, egyesek elfogadják, mások pedig teljesen elutasítják és ellenállnak. Ezért a vállalatoknak tartósan a legjobbra kell berendezkedniük, és egy gyümölcsöző vezetési stílust kell bevezetniük egy jó változáskezelési stratégiával együtt, hogy biztosítsák a vállalat hosszú távú túlélését és prosperálását. Kvantitatív vizsgálat segítségével, 428 különböző magyarországi szolgáltató vállalatnál kérdeztek meg dolgozókat, ahol különböző változásokon estek át a munkavállalók. A felmérés célja, hogy megvizsgálja a transzformációs vezetés hatását a munkavállalók elkötelezettségére és a változás támogatására irányuló szándékára. A strukturált egyenletmodellezés eredményeképpen megállapítást nyert, hogy a transzformációs vezetés erősíti a munkavállalók változás támogatására irányuló szándékát, de nem az affektív elkötelezettséget. Azt is megállapították, hogy a szervezeti bizalom határozottan közvetíti a transzformatív vezetés és a munkavállalók változásra adott reakciója közötti kapcsolatot (Hamza et al., 2022).

Az empátia és a megértés kulcsfontosságú a konfliktusok feloldásában. A vezetőknek aktívan hallgatniuk kell a munkavállalókat, meg kell érteniük aggodalmaikat és kérdéseiket, és megtalálniuk az egyensúlyt a változások szükségessége és a munkavállalók érdekei között. Az utóbbi időben különös hangsúlyt kapott az érzelmi intelligencia fontossága, a munkahelyi érzelmi intelligencia, valamint, hogy megtanuljuk azonosítani a pillanatnyi érzéseinket és

összhangba kerülünk az érzelmeinkkel. Amikor az emberek tudatában vannak az érzéseikkel, javul az a képességük, hogyan kommunikálják az érzéseiket önmaguk és mások felé, hogyan kezeljék a konfliktusokat, és szakmai kapcsolatokat építhetnek ki. Érzelmek megértése abban is segít, hogy végső soron szabályozzuk érzelmeinket.

A változásmenedzsment folyamat sikeres megvalósítása érdekében a vezetőnek figyelembe kell vennie a változást, a menedzsment stratégiákat. Rivers 2019-ben arra a következtetésre jutott, hogy a változásmenedzsment legjobb stratégiái négy témakörből állnak. Az első a hatékony csapatépítés, amelyben a tagokat gondosan ki kell választani, és meg kell szerezni az elfogadásukat a változásmenedzsment megkezdése előtt. A második téma a változás megalapozása. A menedzser képessége, hogy logikus érvekkel meggyőzze a csapattagokat a változás szükségességéről, szerepel a témakörbe tartozik. A harmadik téma a kommunikáció a változtatási folyamat során. A vezető bemutatja az értékét a visszajelzéseknek, és a tagokat mindannyian a változásprojekt sikerének részeként tekintik. Az utolsó téma a változás megszilárdítása, amelyben a csapat biztosítja a változás folyamatának fenntarthatóságát. Röviden, a folyamat változásmenedzsmentet meg kell tervezni a célok elérése érdekében. A legtöbb változáskezelési modell a következőket tartalmazza három fő fázist tartalmaz:

- A) A változás előkészítését,
- B) A változás végrehajtásának irányítását,
- C) A változás konszolidálását (Alhinaai, 2023).

Összegezve:

- A vezetők felelősek:
 - a tervezésért,
 - a változások irányításáért,
 - a kommunikáció biztosításáért,
 - a munkavállalók támogatásáért és az erőforrások biztosításáért,
 - a konfliktusok kezelésében,
 - a (csapaton belüli) kapcsolat kiépítésében.
- A vezetők fegyelme, példamutatása, támogatása és visszajelzése kulcsfontosságú a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének növelésében,
- A hatékony vezetés segít a szervezeteknek sikeresen kezelni a változásokat és elérni a vágyott eredményeket a változásmenedzsment folyamatában.

2.2.3. Digitális átalakulás, jövőbeli irányzatok, trendek

A digitális átalakuláshoz való alkalmazkodás nélkülözhetlenné vált minden olyan szervezet számára, amely sikerre, fejlődésre és fenntarthatóságra törekszik. Ezért a változásmenedzsment létfontosságú kulcsstratégia a rugalmas átalakulás biztosításához. A változás átölelése vagy a változás pozitív fejleményként való elfogadása segít átvinni a változástól való félelmet, mint kockázattól való félelmet a változásnak a fejlődés lehetőségeként való kezelésébe. Továbbá, mivel a tömeges emberi részvétel a változás megvalósításának egyik fő kihívása, a szervezet vezetőjének óvatosan kell bánnia az alkalmazottakkal, hogy hatékonyan segítse őket a változás elfogadásában és a javításra ösztönözze őket. Valójában a változás eredménye attól függően változik, hogy a vezetők hogyan kezelik a változást (Hiatt, 2006).

A digitális átalakulás kifejezés a digitális technológia használatára utal; mint például a gépi tanulás, a virtuális és kiterjesztett valóság, mesterséges intelligencia és a dolgok internete, az üzleti folyamatok javítása vagy újak létrehozása érdekében. Ez egy olyan szisztematikus változás, amelynek célja a diszruptív technológiák alkalmazása a jobb termelékenység, a társadalmi jólét és az értékteremtés érdekében. Verhoef et al. szerint (2021) a digitális átalakulásnak két előfeltétele van: a digitizáció és a digitalizáció. A digitalizálás az a folyamat, amelynek során a dokumentumokat tárolják és átviszik az analógról információból digitális információvá, míg a digitalizáció a digitális technológiáknak a munkára gyakorolt hatását jelenti gyakorlatra. Továbbá a digitális technológiák nem csak a technológiát, hanem az embereket és a vezetést is figyelembe veszik. Így lehet új üzleti modellt alakítani ki, de nem hoz létre tisztán új üzleti rendszert. Röviden, a digitális átalakulás a technológia használatának folyamatos folyamata (Alhinaai, 2023).

A digitális technológiák előnyei már most is érzékelhetők a változásmenedzsment területén. Az online kommunikációs eszközök, például az e-mail és a közösségi média platformok lehetővé teszik a hatékonyabb és gyorsabb információáramlást az érintettek között. A virtuális találkozók és webináriumok lehetőséget adnak a távoli munkavállalók bevonására és részvételére a változásmenedzsment folyamatokban. Emellett az adatelemzés és a műszaki elemzések segítségével a szervezetek képesek nyomon követni a változásmenedzsment eredményeit és hatásait, és időben reagálni a felmerülő problémákra.

A következő években további digitális átalakulás várható a változásmenedzsmentben. Az automatizáció és a mesterséges intelligencia egyre inkább beépül a folyamatokba, és segíti a változásmenedzsment tervezését és végrehajtását. A chatbotok és a virtuális asszisztensek

lehetőséget nyújtanak a munkavállalók és az érintettek számára, hogy gyorsan válaszokat kapjanak a kérdéseikre, és támogatást kapjanak a változásokkal kapcsolatosan.

Az adatok és a műszaki elemzések tovább fejlődése lehetőséget nyújt a prediktív elemzésekre és a jövőbeli változások előrejelzésére. A szervezetek képesek lesznek az adatok alapján azonosítani a potenciális problémákat és kihívásokat, és időben reagálni rájuk. Az előre jelző analitika és az adat vezérelt döntéshozatal lehetővé teszi a hatékonyabb és célzottabb változásmenedzsment stratégiák kidolgozását.

A digitális átalakulás további új kommunikációs csatornákat nyit meg a munkavállalók és az érintettek bevonására és részvételére. Az üzenetküldő alkalmazások, a közösségi média platformok és a belső hálózatok lehetővé teszik a valós idejű kommunikációt, a visszajelzéseket és az ötletcserét. A virtuális térben történő együttműködés és interakció lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók és az érintettek aktív résztvevőkké váljanak a változásmenedzsment folyamatokban.

A digitális átalakulás azonban nem csak technológiai változásokat hoz a változásmenedzsment területén, hanem a szervezeti kultúra és a vezetési gyakorlatok alakítását is igényli. A vezetőknek fel kell készülniük az új technológiák és folyamatok bevezetésére, és támogatást kell nyújtaniuk a munkavállalóknak a digitális készségek fejlesztésében és az új eszközök használatában. A szervezeti kultúrának nyitottnak és innovatívnak kell lennie a digitális átalakulás támogatásához és elfogadásához.

Egy 514 résztvevővel végzett tanulmányukban kimutatták, hogy a szervezetek akkor tudják támogatni a digitális átalakulást, ha olyan tulajdonságokat támogatnak, mint az önmegújítás, a paradoxonok tudatos megközelítése, a kísérletezésre való hajlandóság, valamint a hibák és a visszajelzések kultúrája. Továbbá megállapításaik azt mutatják, hogy a szervezetek az alkalmazottak célzott fejlesztésével és bevonásával, valamint a csapatok összetételével erősíthetik az előremutató önmegújítás képességét (Ameln & Claußen, 2023).

Az új technológiák és folyamatok lehetővé teszik a hatékonyabb és gyorsabb változásmenedzsment folyamatokat, valamint új lehetőségeket nyújtanak a kommunikációban és az érintettek bevonásában. A szervezeteknek fel kell készülniük a digitális átalakulásra, és alkalmazkodniuk kell az új környezethez a sikeres változásmenedzsment érdekében.

A felgyorsult digitális átalakulás körülményei között az új normalitás legújabb koncepciója erősíti a változásmenedzsment területén a módszertani diskurzus iránti igényt, és a kognitív

irányba tereli a probléma megoldásának keresését, figyelembe véve a digitális társadalmi-gazdasági átalakulás széles körű és feltáratlan perspektíváit (Akperov et al., 2022).

A változásmenedzsment területén folyamatosan alakulnak és fejlődnek az irányzatok és a trendek. A technológiai fejlődés, a globalizáció és a változó üzleti környezet új kihívásokat hoz a szervezetek számára, és szükségessé teszi a változásmenedzsment új megközelítéseit és módszereit.

Az agilitás elvei és gyakorlatai a változásmenedzsment területén is egyre nagyobb jelentőséggel bírnak. A magas szervezeti agilitással rendelkező vállalatok akár ötször nagyobb pénzügyi teljesítményt nyújthatnak, mint mások (Amos, 1998).

A változásmenedzsment során a vezetők szerepe kiemelkedő fontosságú. A jövőben az emocionális intelligencia és a pozitív vezetési gyakorlatok még inkább előtérbe kerülnek. A vezetőknek rendelkezniük kell az empátia, az érzelmi intelligencia és a motiváció képességével, hogy támogassák és inspirálják a munkavállalókat a változási folyamatok során. Az erős és pozitív vezetési készségek hozzájárulnak a munkavállalók elkötelezettségéhez és motivációjához a változásmenedzsment folyamatban.

A jövőben a munkavállalók aktívabb részvétele és bevonása várható a változásmenedzsment folyamatokba. Az együttműködés, a részvétel és a visszajelzés fontos elemei lesznek a változásmenedzsmentnek. Az alkalmazottaknak lehetőséget kell kapniuk a véleményük kifejezésére és az ötleteik megosztására a változásmenedzsment döntések során. Ez nem csak növeli az elkötelezettséget és a részvételt, hanem segít az innovációban és a változási folyamatok hatékonyságának javításában is.

Ahogy a digitális technológiai fejlődés folytatódik, a változásmenedzsment területén is egyre több digitális megoldás és eszköz várható. Az online kommunikációs platformok, a projektmenedzsment szoftverek, a virtuális találkozókat és a közösségi média alkalmazások mind hozzájárulnak a hatékonyabb és gyorsabb változásmenedzsment folyamatokhoz. Az adatelemzés és a mesterséges intelligencia segítségével a szervezetek képesek lesznek az adatokra épülő döntéseket hozni a változásmenedzsment terén.

A jövőben a változásmenedzsmentnek egyre nagyobb figyelmet kell fordítania a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra. A vállalatoknak és szervezeteknek egyre inkább be kell illeszkedniük a fenntartható üzleti modellbe, és felelősséget kell vállalniuk a környezetükért és a társadalomért. A változásmenedzsmentnek ezen értékeket és célokat kell

tükröznie, és segítenie kell a szervezeteknek az átalakulásban a fenntartható és társadalmilag felelős irányba.

Az előbb említett irányzatok és trendek csak néhány példa arra, hogy milyen jövőbeli változások várhatók a változásmenedzsment terén. A változó üzleti környezet és a technológiai fejlődés új kihívásokat hoznak, de egyben új lehetőségeket is teremtenek a hatékonyabb és eredményesebb változásmenedzsment folyamatokhoz. A szervezeteknek fel kell készülniük ezekre a változásokra, és nyitottaknak kell lenniük az új megközelítések és eszközök alkalmazására a sikeres változásmenedzsment érdekében.

A változásmenedzsment elengedhetetlen a szervezetek számára a versenyképesség és a hosszú távú sikeres működés szempontjából. A vezetők és a munkavállalók aktív részvétele és támogatása elengedhetetlen a változásmenedzsment folyamatának sikeréhez. A változásmenedzsment elméletek és modelljei, valamint a legjobb gyakorlatok megértése és alkalmazása kulcsfontosságú a sikeres változásmenedzsmenthez. A változásmenedzsment területe folyamatosan fejlődik, és a jövőben további innovációk és trendek várhatók, amelyek lehetőséget kínálnak a szervezeteknek a hatékonyabb és eredményesebb változások kezelésére.

2.3. Változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés kapcsolata

A vállalati környezetben az egyetlen állandó dolog a változás. Az üzleti világ gyors ütemben fejlődik, és a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak. Néha ez a változás létszámleépítést is magában foglal, amikor a vállalatnak csökkentenie kell a munkaerőállományát a hatékonyság és a költségek csökkentése érdekében. A csoportos létszámleépítés egy olyan folyamat, amely jelentős hatással lehet a szervezet minden szintjére és munkatársára. A vállalatoknak meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt a változásmenedzsment és a humán erőforrások között annak érdekében, hogy sikeresen kezeljék ezt a folyamatot. Az idő szerepe pedig kiemelten fontos, mivel a csoportos létszámleépítés és a változásmenedzsment időzítése és koordinációja döntő lehet a folyamat sikere szempontjából.

A 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről rendelkezik a munkaviszony megszűnéséről és megszüntetéséről, felmondásról, csoportos létszámcsökkentésről, további rendelkezésekről, amelyet az 1.-es számú mellékletben helyeztem el.

Csoportos létszámcsökkentésnek minősül, ha a munkáltató a döntést megelőző félévre számított átlagos statisztikai létszám szerint:

- húsznál több és száznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább tíz munkavállaló,
- b) száz vagy annál több, de háromszáznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább a munkavállalók tíz százaléka,
- c) háromszáz vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább harminc munkavállaló munkaviszonyát kívánja - figyelemmel a (3) bekezdésben foglaltakra - harmincnapos időszakon belül a működésével összefüggő ok miatt megszüntetni (Mt., 2012).

2.3.1. A változásmenedzsment szerepe a csoportos létszámleépítésben

A változásmenedzsment az a folyamat, amelynek segítségével a szervezetek átmenetet hajtanak végre egy meglévő állapotról egy kívánt állapotra. A csoportos létszámleépítés során a változásmenedzsment különösen fontos szerepet játszik abban, hogy az emberek elfogadják és alkalmazkodjanak a változásokhoz. A változások gyakran kihívásokat és bizonytalanságot jelentenek a munkavállalók számára, és a változásmenedzsment segít abban, hogy ezeket a kihívásokat kezeljék és támogassák az embereket az átmenet során.

Az elmúlt évtizedben a gazdasági válságnak jelentős áldozatai voltak. Ezek közé tartozik a Woolworths, amely 2009 januárjában 27 000 elbocsátással zárta be kapuit; a Comet (2012 novembere), amely 236 üzlet bezárását és mintegy 6895 munkahely elvesztését eredményezte; és a Phones 4U (2014 szeptembere), amely 720 üzletet zárt be és 5600 munkavállalót bocsátott el. Az utóbbi években összeomlott a British Home Stores (BHS), amely 1928 óta volt a brit High Street része, és az Austin Reed, amely 1900 óta működött, és mindkettő 2016 nyarán került felszámolás alá; valamint a Monarch Airlines, amely 2017 októberi összeomlásáig Nagy-Britannia ötödik legnagyobb légitársasága volt, és mintegy 3500 alkalmazottat foglalkoztatott. Ezenfelül a piacon jelenleg idegesség uralkodik a "Brexit" népszavazás eredményét követően. Hogy a Brexit további elbocsátásokat fog-e eredményezni az egységes piacon való maradás érdekében áttelepülő vállalkozások révén, azt még nem lehet tudni. Az elbocsátások száma, amelyekkel ezek a bezárások járnak, nem elhanyagolható. Tekintettel arra, hogy mindegyik esetben több elbocsátásról van szó, azt gondolnánk, hogy az Európai Unió (EU) csoportos létszámleépítési rendszere alkalmazandó. Az azonban továbbra is kérdéses, hogy a munkavállalókkal, illetve a munkavállalókkal folytatott kollektív konzultációra sor kerül-e, illetve mely munkavállalókkal kerül sor (Butler, 2018).

A csoportos létszámleépítés olyan helyzetet teremt, ahol a szervezetnek változtatnia kell a munkafolyamatokon, a feladatokon és az emberek szerepén. A változásmenedzsment folyamatának alkalmazása lehetővé teszi, hogy a szervezet strukturált módon kezelje ezt a változást, és segítse a munkavállalókat abban, hogy alkalmazkodjanak az új környezethez. A változásmenedzsment része lehet a kommunikáció, a képzés és a támogatás biztosítása a munkavállalóknak a változásokhoz való alkalmazkodáshoz. Amennyiben az attitűdök befolyásolják a viselkedést, a szervezeti célok és az egyéni viselkedés összehangolásának tárgya az attitűdök összehangolásának problémájává válik. Ha a szervezeti kontextus két elemét vesszük figyelembe, a szervezetet jellemző formális és informális kommunikációs csatornák rendszerét, valamint az információáramlás időzítését; az eredmények arra utalnak, hogy a szervezeti struktúra, az információáramlás időzítése és az attitűdök uralkodó konfigurációja mind beavatkozó változók a szervezeti változás legjobb megközelítésének kiválasztásakor (Costa et al., 2014).

Az idő filozófiájának fő kérdése az időbeli válás és az idő múlásának státusza, és az is marad (Perry, 2001).

Az idő szerepe döntő fontosságú a csoportos létszámleépítés és a változásmenedzsment folyamatában. A megfelelő időzítés lehetővé teszi a szervezet számára, hogy hatékonyan kezelje a változást és minimalizálja a negatív hatásokat.

Az időzítés szempontjából a csoportos létszámleépítés során fontos figyelembe venni a gazdasági és piaci feltételeket. A vállalatok gyakran a gazdasági recesszió vagy a piaci változások következtében döntenek a létszámleépítés mellett. Ez az időszak gyakran magában foglalja a gazdasági nehézségeket, és a munkavállalók motivációja és a változás elfogadása is kihívást jelenthet. A vállalatoknak meg kell vizsgálniuk a piaci feltételeket és a munkaerő-piaci helyzetet, mielőtt döntést hoznak a csoportos létszámleépítésről, és szükség esetén korrigálniuk kell az időzítést.

A változásmenedzsment folyamata is idővel jár. Az embereknek időre van szükségük az új környezethez való alkalmazkodáshoz és az új munkafolyamatokhoz való hozzászokáshoz. A szervezeteknek támogatást kell nyújtaniuk a munkavállalóknak ebben a folyamatban, és meg kell adniuk nekik az időt és az erőforrásokat, amelyek segítségével alkalmazkodni tudnak a változásokhoz.

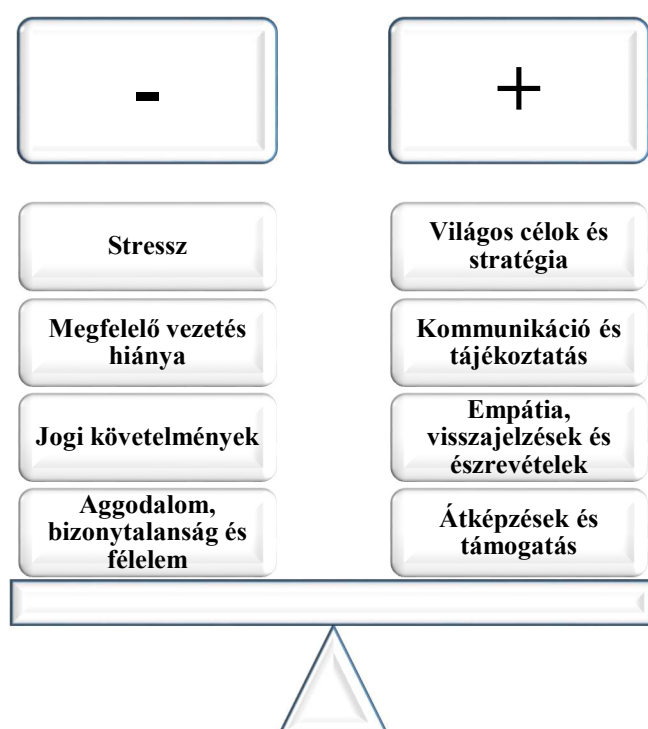
A csoportos létszámleépítést megelőzően fontos a megfelelő előkészítő munka elvégzése. Ez magában foglalja a szükséges adatok és információk gyűjtését, az érintett munkavállalók

azonosítását és a jogi és etikai kérdések figyelembevételét. Ez az előkészítő időszak lehetővé teszi a szervezet számára, hogy átgondolja és megtervezze a csoportos létszámleépítés folyamatát, és készítse elő a változásmenedzsment stratégiáját.

2.3.2. A változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés kihívásai

A változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés számos kihívást jelenthet a szervezetek számára. Általában senki sem szeret változtatni, még akkor sem, ha az valamilyen módon a javára válik.

A 6. ábrán, a teljesség igénye nélkül, ábrázolom a legfontosabb kihívásokat.



6. ábra - A változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés kihívásai

Forrás: Saját készítésű ábra

Karatepe (2021) megemlítette, hogy a munkavállalóknak alacsonyabb a munkával kapcsolatos elkötelezettsége egy olyan környezetben, amely tele van a munkahely elvesztésétől való félelemmel és a nagyszerű vezetés hiányával. Ezzel szemben azok a munkavállalók, akik tele vannak energikus és lelkes érzésekkel a munkájuk iránt, általában nagyobb viselkedési eredményeket mutatnak. Következésképpen ezek a tanulmányok arról számoltak be, hogy a munkahelyi bizonytalanság, amelyet a munkavállalók által a munkahely elvesztésének veszélye esetén érzett érzésnek tekintenek, az elkötelezettség hiányának oka, és olyan káros

eredményeket szül, mint a nem jelenléti magatartás és a kontraproduktív munkamagatartás (Alshaabani et al., 2021).

Az egyik ilyen kihívás a kommunikáció. A csoportos létszámleépítés híre sok aggodalmat és bizonytalanságot kelt a munkavállalók körében. A változásmenedzsmentnek biztosítania kell a megfelelő kommunikációt a változásokról, a döntések indoklásáról és a munkavállalók szerepéről a folyamatban. Ez segít csökkenteni a bizonytalanságot és növelni a munkavállalók elfogadását és támogatását.

A csoportos létszámleépítés során a szervezet strukturális és folyamat béli változásokat hajt végre, amelyek hatással lehetnek a munkavállalók feladataira és felelősségeire. A változásmenedzsmentnek támogatást és képzést kell biztosítania a munkavállalóknak ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak az új munkakörnyezethez és szerepekhez.

A létszámleépítés alkalmával a munkavállalók között gyakran jelentős stressz és bizonytalanság alakul ki. A változásmenedzsmentnek támogatást kell nyújtania a munkavállalóknak, és olyan intézkedéseket kell hoznia, amelyek segítenek fenntartani a morált és a munkavállalók elkötelezettségét.

Először is, határozzák meg a célt és a stratégiát a létszámleépítésre. Legyen világos, hogy miért van szükség a létszámleépítésre, és milyen célokat kívánnak elérni vele.

Fontos, hogy nyílt kommunikáció legyen az érintett dolgozókkal. Tájékoztassák őket a létszámleépítés okairól, a folyamat menetéről és az elbocsátásokkal kapcsolatos információkról. Készítsenek előre kidolgozott üzeneteket és kommunikációs terveket, hogy egységes és konzisztens információáramlást biztosítsanak.

Gondoskodjanak arról, hogy a létszámleépítés során minden jogi követelményt betartsanak. Ismerjék meg a munka törvénykönyvében és az alkalmazandó jogszabályokban foglaltakat az elbocsátásokkal kapcsolatban, és végezzék el a szükséges eljárásokat, például a felmondási idő betartását vagy a megfelelő kártérítés biztosítását.

Gondoskodjanak a leépített dolgozók támogatásáról. Segítsenek az álláskeresésben, átképzési lehetőségeket vagy karrier-tanácsadást. Ez segíthet a dolgozóknak a további lehetőségek felfedezésében és a sikeres átmenetben.

Legyenek empátikusak és érzékenyek az érintett dolgozók érzelmeire és reakcióira. A vezetőknek és a menedzsmentnek fontos szerepük van abban, hogy támogató és megértő légkört teremtsenek a változással szembeni reakciók kezelésére.

A csoportos létszámleépítés és a változásmenedzsment sikerének kulcsai közé tartozik a megfelelő tervezés és előkészítés. A szervezetnek alaposan fel kell készülnie a csoportos létszámleépítésre, és meg kell terveznie a változásmenedzsment folyamatát. Ez magában foglalja a kommunikációs stratégia kidolgozását, a munkavállalók támogatását és a változásokhoz való alkalmazkodást segítő eszközök biztosítását.

Fontos, hogy a szervezetek nyitottak legyenek a visszajelzések és az észrevételek fogadására. A munkavállalók részéről érkező visszajelzések segíthetnek azoknak a problémáknak azonosításában, amelyek akadályozhatják a sikeres változást. Ezért fontos, hogy a szervezetek biztosítsák a kommunikációs csatornákat a munkavállalók számára, és figyeljenek az észrevételeikre.

A támogató vezetői szerep is kulcsfontosságú a változásmenedzsment és a csoportos létszámleépítés során. A vezetőknek példamutatással kell elől járniuk, és támogatást kell nyújtaniuk a munkavállalóknak a változásokhoz való alkalmazkodásban. A vezetőknek a bizalom és az átláthatóság alapján kell kommunikálniuk, és figyelembe kell venniük a munkavállalók érzelmeit és aggályait.

Ütemezési kérdések: bonyolult annak eldöntése, hogy egy változtatási program hosszú vagy rövid távú lesz-e, és a mérföldkövek határidejének egyértelmű meghatározása. Egyes szervezetek úgy vélik, hogy a rövidebb változtatási programok a leghatékonyabbak (Onyekwere et al., 2023).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatásom legfontosabb kérdése az, hogy a munkavállalók hogyan viszonyulnak a csoportos létszámleépítés hírének bejelentésére, az miként befolyásolhatja a motivációt a munkahelyen, továbbá milyen közvetett és közvetlen támogató intézkedések bizonyulnak a legeredményesebbnek, a munkavállalók megítélése szerint.

3.1. A cég bemutatása

Folyamatos egyeztetéseket követően, a HR menedzser nem támogatja a cég nevének említését a TDK-dolgozatomban tekintettel arra, hogy jelenleg is több csoportos és/vagy létszámleépítésben is érintett a vállalat, így a továbbiakban ABC Kft.-ként fogok hivatkozni rá.

Az ABC Kft. anyavállalata a világ legrégebbi távközlési vállalata.

A vállalat brit, multinacionális távközlési holdingtársaság, amelynek székhelye Londonban, az Egyesült Királyságban található. Mintegy 180 országban van jelen, és az Egyesült Királyságban a vezetékes, szélessávú és mobilszolgáltatások legnagyobb kínálatát nyújtja, emellett előfizetéses televíziós és informatikai ellátást biztosít (Anon., 2023).

A cégen belüli Group, egyetlen üzletágként működik, amely különböző szervezeti egységekből áll. Üzleti tevékenysége az ügyfelek köré épül, azok igényeit szolgálja ki és értéket nyújt számukra. A modern élet alapvető részét képező, új, innovatív megoldások gyors fejlesztésével és szállításával teszi lehetővé piacvezető szerepét.

A Global Services üzletág világszerte vállalati és kormányzati ügyfeleknek biztosít távközlési szolgáltatásokat, a Consumer üzletág pedig mintegy 18 millió ügyfélnek nyújt telefonos, szélessávú és előfizetéses televíziós szolgáltatásokat az Egyesült Királyságban.

A cég 1999 óta van jelen Magyarországon, 2007-ben hozta létre európai regionális szolgáltató központját Budapesten és egy vidéki nagyvárosban. A cég hazai szakemberei több mint húsz különböző nyelven és különféle szolgáltatási területen támogatják az európai leányvállalatokat, valamint több, mint háromezer multinacionális, kormányzati és vállalati ügyfelét. Szolgáltatásai többek között az ügyfélmenedzsment, pénzügyi és számviteli, üzleti adminisztrációs, valamint magas hozzáadott értékű hálózati- és szolgáltatási-tervezés területén.

3.2. A szervezet statisztikái

A szervezet Magyarországon 2183 dolgozót alkalmaz a 2022. december 31-i statisztikai létszám alapján, hozzávetőlegesen 400 dolgozó a vidéki nagyvárosban, továbbá 1780 dolgozó Budapesten.

2022-es statisztika alapján az ABC Kft. dolgozóinak átlagéletkora: 35 év, több mint 85%-uk felsőfokú végzettségű.

Az anyavállalat szervezeti alegysége a Group Business Services (továbbiakban: „GBS”) a 7. ábrán látható, mely 5325 kollégát foglalkoztat Indiában, 723 kollégát az Egyesült Királyságban, 403 kollégát Magyarországon, 49 kollégát pedig a világ különböző országaiban.

Group Business Services Overview							
GBS Global Footprint 6500 colleagues							
 India 5325 colleagues	 United Kingdom 723 colleagues	 Hungary 403 colleagues	 Rest of the World 49 colleagues				
Traditional Shared Services				CFU Business Services			
Procurement Operations Centre 97 FTEs	Finance Shared Services 971 FTEs	HR Services 52 FTEs	Group Customer Billing 977 FTEs	Group Business Assurance 298 FTEs	Customer Support Services 2433 FTEs	CSS + Contract Delivery Services 1336 FTEs	Marketing 69 FTEs
Source to Contract Supplier Relationship Management Purchase to Pay Master Data Management	Planning and Insight Record to Report Invoice to Pay Payroll Operations and Performance	Employment contractual changes Exit formalities Contingent Workers Recruitment services	Credit Risk and Fraud Billing Assurance Payment Services Billing Operations Collections and Enquiries Strategy and Customer Experience	Revenue and Margin Assurance CM and Change Management Recovery Risk and Compliance Cost Assurance Coverage Improvement Consult and Insight	Lead To Cash Trouble To Resolve Colleague Offers Call Observation and Testing Fibre Network Delivery CP Charges and Penalties Performance Reporting	Lead To Cash Trouble To Resolve Mobile Infrastructure Delivery Project Management Commercial Management	Campaigns and Analytics Planning, Insight Portfolio, Concept to Market and Partnerships Design and Digital Experience Marketing Technology and Automation Platforms
GBS Enabling Functions				Strategy, Transformation & Central Operations and Process Excellence & Automation (229); Learning and Development (38)			

7. ábra - GBS áttekintő

Forrás: A szervezet intranet site-ja

A GBS-en belül, a Global Finance Shared Services (továbbiakban: „GFSS”) nagyjából 220 főt ölel fel; értékesítési, konferencia-támogatás, ajánlattételei menedzsment (bid), mérnöki és pénzügyi, kontrolling tevékenységekkel operálunk.

A kontrolling terület, tehát a Planning and Insight (továbbiakban: „P&I”) szervezeti felépítése jelenleg 5 csapatra oszlik fel (hozzávetőlegesen 70 fővel), regional, vertical, contract accounting csapat struktúrával.

A kettő regionális P&I csapat egyikének, a STARS, Telco, klasszikus overhead¹ kontrollingnak a vezetője vagyok, amely tíz FTE-t² számlál: Benelux, Nordics, Franciaország, Olaszország régiókra.

3.3. A csoportos létszámleépítésben érintett alszervezetek

2023. április 24-én, a GFSS igazgatója, valamint a GBS ügyvezető igazgatója Magyarországon, Budapesten, személyesen jelentette be, először a helyi vezetőknek, hogy szervezeti átalakulás következtében, a pozíciók Indiába kerülnek kiszervezésre, ezáltal megszűnik a munkaviszonyunk, 2023. szeptember 30-ai dátummal.

2023. április 25-én, a teljes budapesti GFSS populációnak is megtörtént a bejelentés, szóban, prezentáció keretein belül, választ adva a miértekre, a hogyanra, valamint idővonalon ismertetve, hogy mikor kezdődik és végződik a tranzíció. Április 25-én délután, írásban is megtörtént a nem hivatalos kommunikáció az érintett dolgozóknak, minden dolgozónak, érintettnek, valamint részvényesnek.

Június 22-én, angolul és magyarul érkezett a tájékoztatás a csoportos létszámleépítés tényéről, minden érintett munkavállaló részére, amelyben hivatkozás történt a Munka törvénykönyvének kapcsolódó paragrafusaira, valamint, hogy a munkáltató köteles a csoportos létszámleépítésről tájékoztatást közölni az illetékes kormányhivatalnak, amelyben rögzítenie szükséges a munkavállalók adatait is. A tranzíciós folyamat idővonala a 8. ábrán olvasható, az alábbiak szerint:

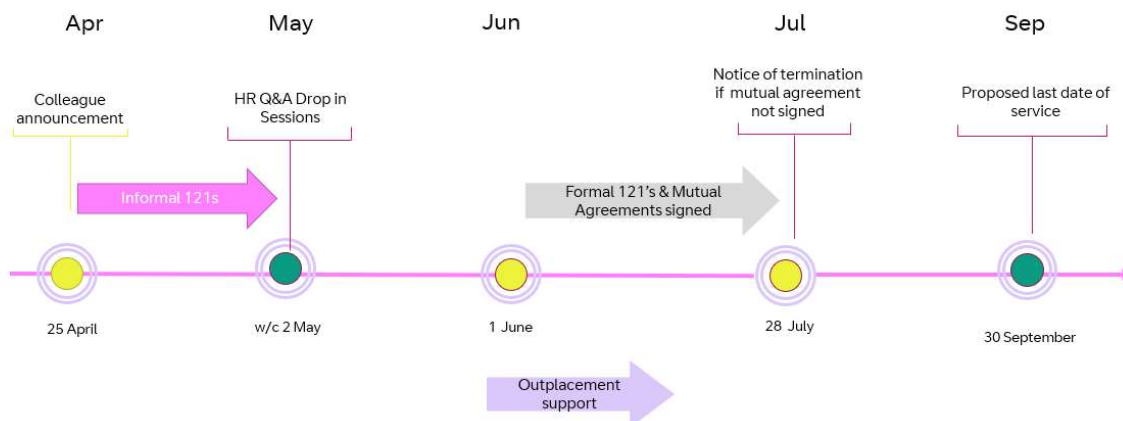
- Április 25-én megtörténik a kollégák felé a bejelentés,
- Májusban megkezdődnek a HR, Q&A³ megbeszélések,
- Júniustól lehetőség nyílik az Outplacement programra,
- Június-július hónapokban megtörténik a közös megegyezés aláírása,
- Július 28-án kézhez vehetjük a munkáltatói felmondást, amennyiben a közös megegyezést nem írjuk alá,
- Szeptember 30-a pedig a szolgáltatás tervezett utolsó időpontja.

¹ Overhead: Olyan általános költségek, amelyek nem vezethetők vissza egy adott termékre, valamint olyan folyamatos adminisztratív költségek, amelyek nem termelnek bevételt.

² Full Time Equivalent: Teljes munkaidő egyenérték (TME), különböző munkaidőtartamban és beosztással dolgozó munkavállalók (illetve diákok) egymással összemérhető egyenérték-mutatója.

³ Q&A: Questions-and-Answers: kérdések és válaszok

GFSS Hungary Timeline



8. ábra - GFSS Hungary idővonal

Forrás: Csoportos létszámleépítésről szóló igazgatói prezentáció

Az ABC Kft. közös megegyezést ajánl fel, valamint a távozás tényét megkönnyítő végkielégítési csomagot, amelyről a dolgozók maguk dönthetnek július 1-jéig, hogy elfogadják-e, aláírják-e a közös megegyezésről szóló dokumentációt. Ha nem kerül elfogadásra a közös megegyezésben felajánlott csomag, a dolgozók átveszik a munkáltatói felmondást július 26-áig, de élhetnek a munkavállalói felmondással is, bármikor.

Cégen belüli, másik pozíció nem kerül automatikusan felajánlásra.

A hozzátétőlegesen 220 GFSS-es munkavállaló közül azon, körülbelül 30, dolgozó pozíciója nem érintett, akik:

- nyelvspecifikus területen dolgoznak (angol és olasz és/vagy spanyol nyelv ismerete kötelező),
- olyan szerződéssel foglalkoznak, amelyek kezelése nem kerülhet ki harmadik országbeli területre (EU specifikus, szigorúan bizalmas szerződések),
- várandós, szülési szabadságát, apasági szabadságát, szülői szabadságát, gyermek gondozási céljából igénybe vett fizetési nélküli szabadságát, nő jogszabály szerinti, az emberi reprodukciós eljárással összefüggő kezelésének, de legfeljebb ennek megkezdésétől számított hat hónapját, valamint a tényleges önkéntes tartalékos katonai szolgálatteljesítését töltő munkavállalók munkaviszonyát az imént felsorolt időszak alatt munkaviszonyuk nem szüntethető meg, viszont ezek lejárta után, rájuk is ugyanúgy vonatkoznak a csoportos létszámleépítés szabályai, valamint a végkielégítési csomag elfogadásának lehetősége (Mt. 66.§).

A 184 csoportos létszámleépítésben érintett munkavállaló:

- értékesítési, konferencia-támogatás, ajánlattételei menedzsment (bid), mérnöki és pénzügyi pozíciók,
- C-F karrierszintig (C: szenior menedzser, legmagasabb szint, ami Magyarországon elérhető, D: csoportvezető, E: szenior és junior, F: gyakornok)

Ezzel egyidőben, az Egyesült Királyságban is csoportos létszámleépítésre kerül sor, az anyavállalat központjában 300 GFSS-es dolgozó munkaköre szűnik meg és szervezik ki Indiába.

Júliusban 40, augusztusban pedig további 250, nem pénzügyi területen dolgozó, nem GBS-es, de magyarországi munkavállaló leépítésének bejelentése történt meg.

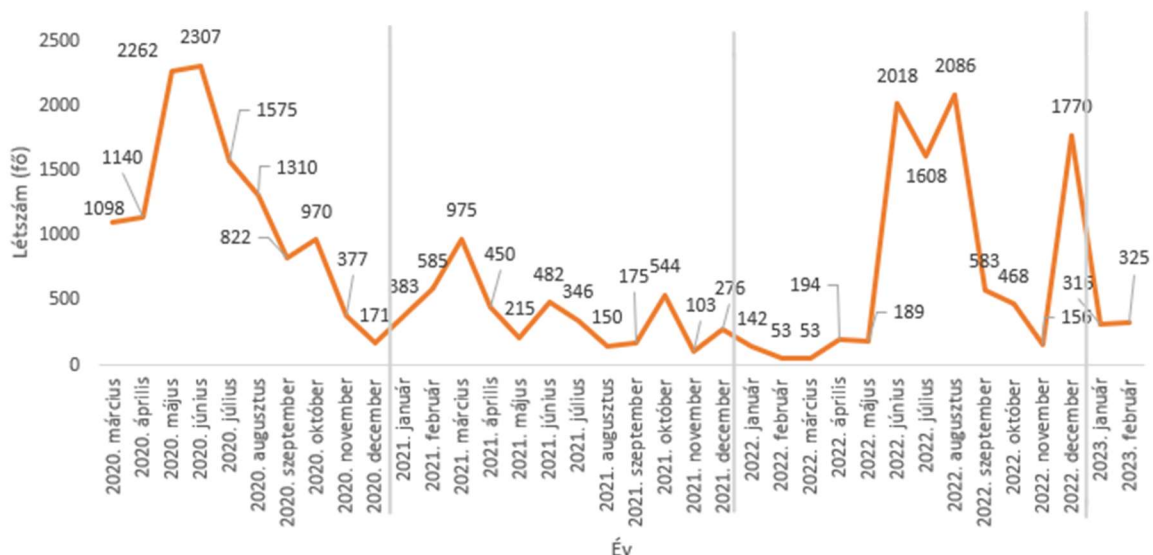
3.4. Szekunder kutatás

A TDK-dolgozatom megírása előtt a hazai és nemzetközi szakirodalom megismerésével kezdtem el a tudományos alapokat megerősíteni. Megállapításaimat a legfrissebb kutatásokra és elemzésekre, valamint az ABC Kft. által nyújtott közvetetten és célzottan támogató intézkedésekre alapoztam. Hipotéziseim megfogalmazásakor igyekeztem összefoglalni a már rendelkezésre álló információkat, és összehangolni azokat a saját dolgozatommal.

Áttekintettem a témában jelentős statisztikai forrásokat, nemzetközi és hazai tudományos publikációkat, valamint a témában jártas szakértők anyagait.

3.4.1. Csoportos létszámleépítések Magyarországon (2020-2023)

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálathoz beérkezett csoportos létszámleépítési bejelentések által érintett munkavállalók létszáma (fő) az 9. ábrán olvasható 2020. március és 2023. február között.



9. ábra - Csoportos létszámleépítések Magyarországon (2020. március - 2023. február)

Forrás: NFSZ / MTVA Sajtóarchívum / MTI, saját készítésű ábra

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 2020. decemberi adataiból derül ki, hogy 2021. márciusára több mint kétszeresére emelkedett a csoportos létszámleépítéssel érintett munkavállalók létszáma Magyarországon. A 2020-as évben a legkiemelkedőbb érték 2307 fő volt. Újabb ugrás tapasztalható a 2022. júniusi hónapban (2018 fő), amely a nyári hónapokban továbbra is jelentős létszámot mutat. Meredek emelkedés tapasztalható 2022. decemberében is.

A dolgozatom megírása során arra törekedtem, hogy részletes elemzőmunkát végezzek a csoportos létszámleépítés témakörében, így a lokális HR osztály segítségét kértem, amennyiben, ha az elmúlt 5-10 évben történt hasonló csoportos létszámleépítés a vállalatnál, az erre vonatkozó statisztikák fontos tárgyát képeznék a kutatómunkámnak. Sajnálatosan, korlátokkal kellett szembesülnöm, ugyanis többszöri megkeresésem ellenére sem sikerült az ehhez szükséges statisztikákat a rendelkezésemre bocsátania a cég humán erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakembereinek.

3.5. Primer kutatás

Kutatómunkám során kvalitatív és kvantitatív jellegű primer vizsgálatot is végeztem.

A kvalitatív jellegű kutatás során, online formában készítettem mélyinterjút a felsővezetői csoport egy tagjával, aki részt vett a csoportos létszámleépítés megvalósításának tervében, amely jellemzőit az 10. ábrán helyeztem el.

Kutatási módszer	A kutatási módszer rövid ismertetése	Válaszadók	Feldolgozás módja	Kapcsolódó hipotézisek
Kvalitatív elemzés	Mélyinterjú	A mélyinterjút az ABC Kft. GFSS organizációjának londoni igazgatójával készítettem, online formában. N=1.	A kvalitatív elemzés a megfigyeléseimen és a jegyzeteimen alapul, amelyek erősen kötődnek a kvantitatív kutatásban kapott eredményekhez.	H2

10. ábra - A kvalitatív kutatás jellemzői

Forrás: Saját készítésű ábra

A kvantitatív primer vizsgálat formája, a kérdőíves megkérdezés a 11. ábrán látható, amelyet a Google szolgáltatások között elérhető űrlapkitöltő alkalmazás (Google Forms) segítségével készítettem el, és osztottam meg különböző online elérhető felületeken. A kérdőív kitöltése teljesen önkéntes alapon történt, és nem gyűjtött személyazonosításra alkalmas információkat.

Kutatási módszer	A kutatási módszer rövid ismertetése	Válaszadók	Feldolgozás módja	Kapcsolódó hipotézisek
Kvantitatív elemzés	Kérdőíves megkérdezés	Az ABC Kft. magyarországi és nem magyarországi munkavállalói, akik érintettek és nem érintettek a csoportos létszámleépítésben. N=224.	SPSS programcsomag	H1, H2, H3

11. ábra - A kvantitatív kutatás jellemzői

Forrás: Saját készítésű ábra

A kérdőív kérdéseit a 2-es számú mellékletben helyeztem el.

3.5.1. Csoportos létszámleépítésre adott válaszok: Munkavállalói kérdőív

A kérdőív összeállításakor figyelembe vettem, hogy a kérdéseknek olyan logikus sorrendet kell követniük, amely segíti a válaszadót, és megkönnyíti a kérdőív kiértékelését. Ezt szem előtt tartva a megválaszolandó kérdéseket többnyire feleletválasztós lehetőségként, valamint az 1-től 5-ig terjedő skála jelölésével határoztam meg. A skála megjelölésének értelmezése szerint

az 1-es érték a kérdéstől függően gyengébb lehetőséget jelent, az 5-ös érték pedig a kérdéssel kapcsolatos erős, határozott véleményt. A kérdőív végére egy szabad válaszadásra vonatkozó kérdést illesztettem, amelynek kitöltését nem tettem kötelezővé.

Az online adatgyűjtés során az empirikus kutatás, a tapasztalati módszert alkalmaztam, ahol a közvetlen észlelés és annak értékelése volt az elsődleges szempont. Itt az elsősorban kvantitatív változókra összpontosító kutatási módszer lehetőséget biztosít a változók közötti összefüggések kontextusba történő vizsgálatára. A változók közötti kapcsolat vizsgálatára elsősorban keresztábla-elemzést alkalmaztam.

A minta döntő többségben azokra a személyekre fókuszált, akik jelenleg is, illetve még nem érintettek az ABC Kft. csoportos létszámleépítésében. Az űrlapkitöltő applikáció internetes elérhetőségét az ABC Kft.-n belül alkalmazott kommunikációs platformokon osztottam meg.

A kutatási szakasz kezdő napja 2023. június 22-én kezdődött és 2023. július 23-án ért véget. A kérdőív 27+1 kérdésből áll, amelynek kitöltési ideje tíz percnél nem vett több időt igénybe.

A kérdőív kitöltésére szánt időtartamként egy hónapot határoztam meg, és a kérdőívet összesen 224 fő töltötte ki, amely létszámot adattisztázás során 221 főre módosítottam. Elsődlegesen az összesített eredményeket mutatom be, majd levonom a megfelelő következtetéseket.

A kutatásom során fontosnak tartottam, hogy a demográfiai jellemzők alapján készítsem el az elemzésemet, hiszen a demográfiai jellemzők jelentősen befolyásolhatják a csoportos létszámleépítéssel és az ABC Kft.-vel kapcsolatos munkavállalói motivációt.

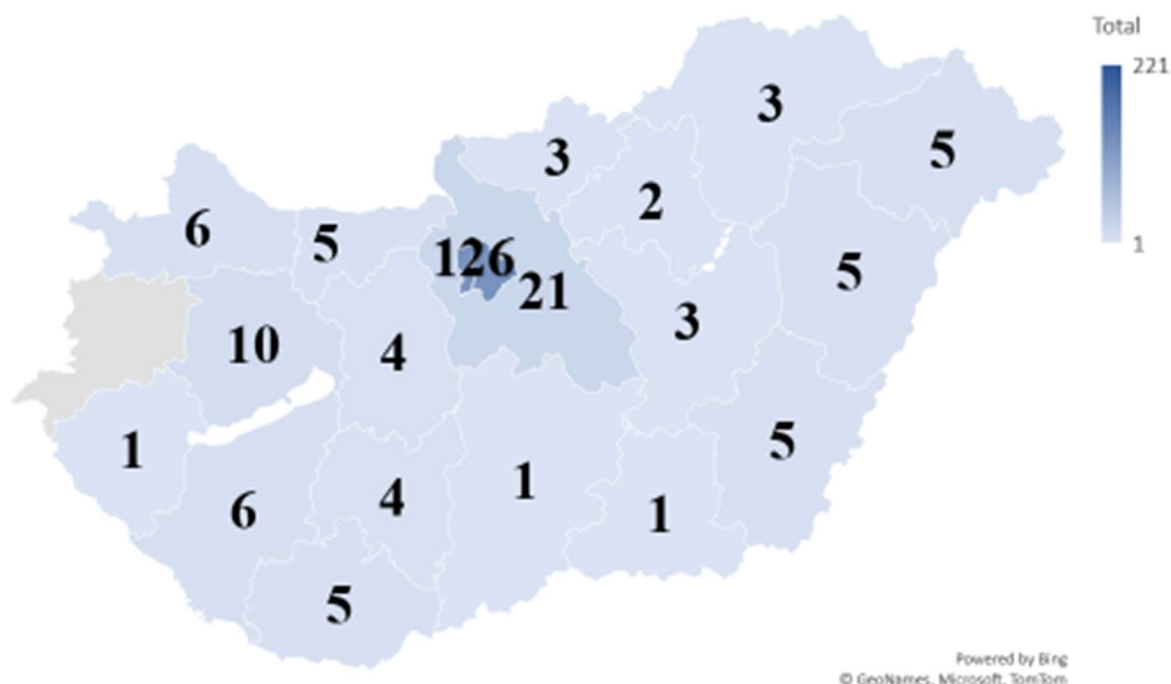
A demográfiai jellemzők mellett kiemelten fontos szerepet kaptak az 1-től 5-ig terjedő skálás kérdések, amelyek a csoportos létszámleépítés körülményeit vizsgálták, munkavállalói szempontból.

A 28. kérdés opcionális rész a szabad szöveg számára, amennyiben a kitöltő szeretne információt megosztani a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatban.

A nemek szerint megoszlás és az életkor mellett nélkülözhetetlen adat, hogy a kitöltő melyik országban született, továbbá jelenleg Magyarországon, a fővárosban, magyarországi vármegyében vagy Magyarországon kívül tartózkodik-e.

A statisztika alapján a kitöltők kevesebb mint 1%-a született Ázsiában, 15%-a Európában (Magyarországon kívül), 84%-a Magyarországon. A 12. ábrán olvasható a magyarországi lakóhely szerinti megoszlás, amely alapján 56% (126 fő) tartózkodik Budapesten, 9% (21 fő)

Pest vármegyében, 33% (70 fő) elszórtam Magyarországon és kevesebb, mint 2% Magyarországon kívül (4 fő).



12. ábra - A kérdőívet kitöltők magyarországi lakóhely szerinti megoszlása

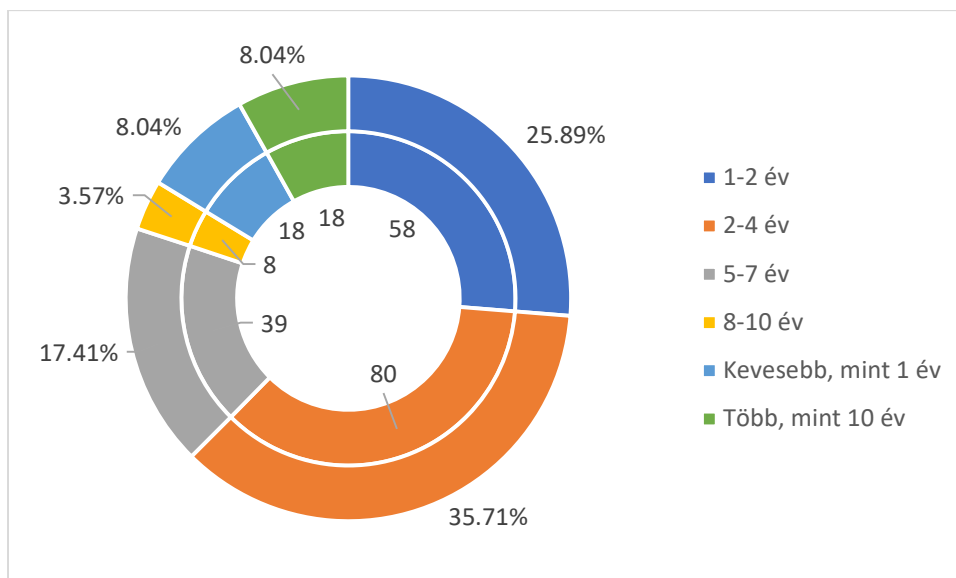
Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A három legnépszerűbb beszélt idegen nyelv a válaszadók között az angol (95% - 212 fő), a magyar (85% - 191 fő), valamint a német (13% - 29 fő).

A válaszadók 85%-a (188 fő) teljes, 11%-a (23 fő) rész-, 3%-a (7 fő) szerződéses munkaviszonyban dolgozik, 1%-a (3 fő) szülési szabadságát tölti jelenleg.

A kitöltők 85%-a (189 fő) dolgozik a végzettségének megfelelő munkakörben, amíg 15%-uk (32 fő) nem a végzettségének megfelelő munkakört lát el.

A 13. ábrán jól látható, hogy a kérdőív azon kérdésére adott válaszok alapján, hogy a jelenlegi munkáltatónál mennyi munkaévet töltött a dolgozó, közel 36%-ban 2-4 évet jelöltek meg, 1-2 évet közel 26%-uk, 17%-uk 5-7 évet, 8%-uk több, mint 10 éve dolgozik a jelenlegi munkáltatójuknál, 8%-uk kevesebb, mint 1 éve csatlakozott a vállalatához, továbbá 4%-uk pedig 8-10 éve.



13. ábra - A kérdőívet kitöltők jelenlegi munkáltatójánál eltöltött munkaévek számának megoszlása

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A munkaterületek tekintetében széles spektrumon mozog a sáv, amely szerint 67%-uk dolgozik pénzügyi területen, 6%-uk ügyfélkapcsolat-kezelésen, 5-5%-uk készletgazdálkodáson és gyártáson, 3-3-3%-uk megrendeléskezelésen, beszerzésen és IT-n, 2-2%-uk HR-en és ellátási lánc menedzsmenten, 1, vagy kevesebb, mint 1%-uk pedig bank, élelmiszerellátás, marketing, media, project menedzsment, sales, raktár, valamint munkaerő-gazdálkodáson.

A karrierszintek megoszlásánál megállapítható, hogy a kitöltők közel 63%-a dolgozik junior vagy szenior munkakörben, 25%-a menedzser beosztottal vagy beosztott nélkül, 8%-uk gyakornok, 4%-uk pedig felsővezetői pozícióban.

A kérdőívet kitöltők 59%-a jelenleg is érintett csoportos létszámleépítésben.

A csoportos létszámleépítés elfogadására irányult intézkedéseket a 14. ábrán osztottam fel közvetett és célzott intézkedések csoportokra. Közvetett intézkedések közé soroltam: a felsővezetői kommunikációt, a tranzíciós megbeszéléseket, valamint a HR által szervezett megbeszéléseket (továbbiakban: HR drop-in). A célzott intézkedések közé tartozik: a közvetlen vezetői támogatás, a nyitott pozíciókról szóló tájékoztatók, az egyéb, belső képzések, az önéletrajzírás, LinkedIn profil kialakítás, valamint az interjú technikák, valamint az outplacement program.



14. ábra - A csoportos létszámleépítés elfogadására irányuló intézkedések

Forrás: Saját készítésű ábra

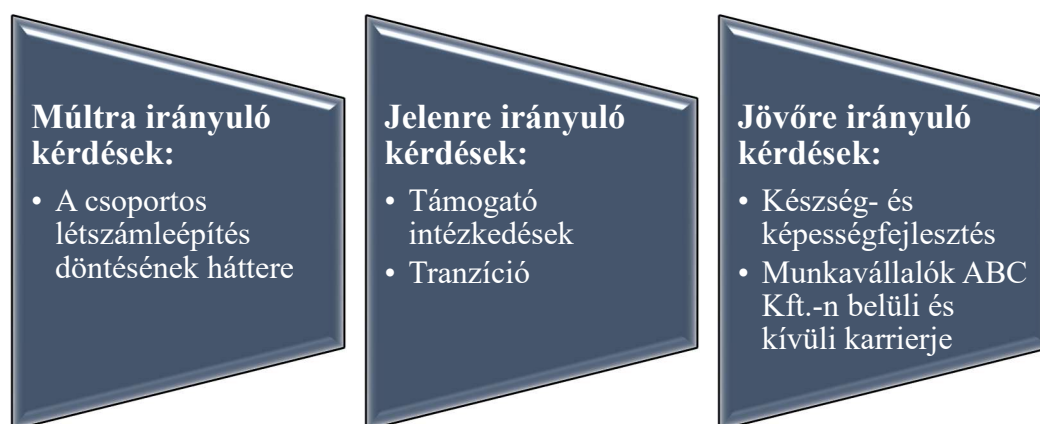
A kérdőív azon kérdésére adott válaszok, amely szerint milyen általános reakciót váltana/váltott ki a munkavállalókból a csoportos létszámleépítés bejelentése, ahol a 3 legmegfelelőbb lehetőséget kellett kiválasztani az előre megszerkesztett listából, azt az eredményt mutatja, hogy 114 főt (52%) aggodalommal tölti el, 80 fő (36%) vélekedik úgy, hogy vele is megtörténhet, bármikor, valamint 78 fő (36%) dühöt/haragot érzett, érezne a bejelentés hatására.

3.5.2. Csoportos létszámleépítésre adott válaszok: felsővezetői mélyinterjú

Primer kutatási eljárásom során azért alkalmaztam a kvalitatív jellegű kutatást is (mélyinterjú), hogy helyes következtetéseket és javaslatokat tudjak megfogalmazni, rámutatva a folyamat gyenge pontjaira.

A GFSS londoni igazgatója azonnal elfogadta a meghívásomat a Microsoft 365 termékcsalád részeként kifejlesztett üzleti kommunikációs platform-on, Teams-en történő interjúra, amely időtartama alatt, kényszerűen kérdezhettem. Jellemzően a beszélgetés irányított kérdések és válaszok egymásutánjából épült fel, formai szempontból félig strukturáltak. 90 perces időszakaszt szántam az igazgatóval, ugyanis mindamellett, hogy a jelenleg is zajló csoportos létszámleépítés téma köré épültek a fő kérdések, figyelembe kellett vennem az egyén tempóját, komfortérzetét.

Az interjú során nem készült hang- vagy videofelvétel, amely akár árnyaltabb képet is adhatna, mint a jegyzeteim, viszont az interjú után, írásos formában kaptam egy vezetői tájékoztatót, amelyet a 3.-as számú mellékletben helyeztem el. Átfogó kérdéseimet a 15. ábrán mutatom be.



15. ábra - Felsővezetői mélyinterjú

Forrás: Saját készítésű ábra

Az igazgatóval tartott mélyinterjú alatt információt kaptam arról, hogy az ABC Kft. olyan vállalkozás, amely folyamatosan változik és versenyképességi, költséghatékonysági szempontból új csökkentési célokat tűzött ki. Az erre vonatkozó döntést 2023 márciusában javasolták, és vezetői csapatként azon dolgoztak, hogy megértsék az ilyen javaslatok hatását és az átállási terveket. Amikor a változás szükségessé válik, a szervezetnek meg kell határoznia, hogy milyen lépéseket kell tennie a változás végrehajtásához. Az ABC Kft. úgy döntött, hogy bevonja az embereket a változás folyamatába, ami Kotter változásmenedzsment-elméletéből ismerten elsősorban erre összpontosít.

Több alkalommal is biztosított az interjúalanyom arról, hogy Magyarország továbbra is kulcsfontosságú stratégiai helyszín marad a GFSS számára (ezt mutatja a vidéki modelliroda megnyitása és a budapesti új irodahelyiségbe való költözés is), ahol a szolgáltatást a szigorú határidők betartása érdekében a megrendelőhöz közel kell nyújtani; a feladatok vagy kapcsolatok nyelvi szakértelmet igényelnek, amely máshol nem áll rendelkezésre; a szerződéses vagy jogi következmények megkövetelik, hogy a munkát Európában végezzék. Bár a csoportos létszámleépítés által ez kevesebb szerepet jelenthet Magyarországon, de a GBS üzleti tevékenysége jelen van, és ennek következtében továbbra is lesznek lehetőségek karrierfejlődésre és előmenetelre, valamint proaktívan támogatják az érintett kollégákat a megfelelő szerepek felkutatásában a szélesebb értelemben vett magyarországi üzletágban.

Arra a kérdésemre, hogy azok a munkavállalók, akik jelenleg nem érintettek a csoportos létszámleépítésben, mire számíthatnak a jövőben, várható-e további létszámleépítés, nem kaptam egyértelmű választ.

Ezeket a döntéseket nem lehet könnyelműen meghozni. A GBS-nek komoly tapasztalata van a munkák Indiába történő áthelyezésében, részletes tervekkel rendelkezik a zökkenőmentes átmenet biztosítására, és az indiai csapat gazdag tapasztalattal rendelkezik annak biztosítására, hogy csapataikat úgy tudják felépíteni és fejleszteni, hogy továbbra is a legmagasabb színvonalú szolgáltatást nyújthassanak a Group számára. Az Indiában működő csapatok már most is hasonló tevékenységeket végeznek, mint amelyeket jelenleg Magyarországon és az Egyesült Királyságban, és képesek lesznek megosztani tudásukat és tapasztalataikat az új csapatokkal.

A szervezet minden kollégát arra ösztönöz, hogy a rendelkezésre álló tanulási lehetőségek révén fejlessze készségeit és képességeit. Mivel a csoportos létszámleépítésben érintett kollégák elsőbbségi státuszba kerültek (ha megfelelő alternatív munkakörre pályázunk, akkor elsőbbséget élvezünk a többi pályázóval szemben), a felvételi vezető mérlegelni fogja, hogy milyen követelményeket kell teljesítenie az adott munkakörbe történő továbbképzéshez, és hogy az mennyi időt vehet igénybe.

Ha bizalmas tanácsadásra vagy támogatásra van szükség, bizalommal fordulhatunk az Employee Assistance Programme (EAP)-hoz⁴, akik telefonon keresztül nyújtanak támogatást és tanácsadást. Ezt az ingyenes szolgáltatást bármikor igénybe lehet venni, amíg a vállalatnál alkalmazotti státuszban állunk. Mindemellett, az igazgatóság, a lokális funkciók, HR, L&D csapatok, helyi vezetők, tranzíciós menedzser a nap bármelyik szakaszában rendelkezésre állnak a kérdések, aggodalmak megvitatására és tanácsadásra.

Azoknak a kollégáknak, akik nem tudnak cégen belül elhelyezkedni, professzionális outplacement támogatást nyújtanak, hogy az ABC Kft.-n kívül folytathassák karrierjüket. Bárki, aki elhagyja az ABC Kft.-t, jogosult lesz a közös megegyezés vagy a munkajog alapján történő felmondás alapján történő kifizetésekre.

⁴ Employee Assistance Programme (EAP): Munkavállalói Segítségnyújtási Program

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1. A kutatás leíró statisztikái

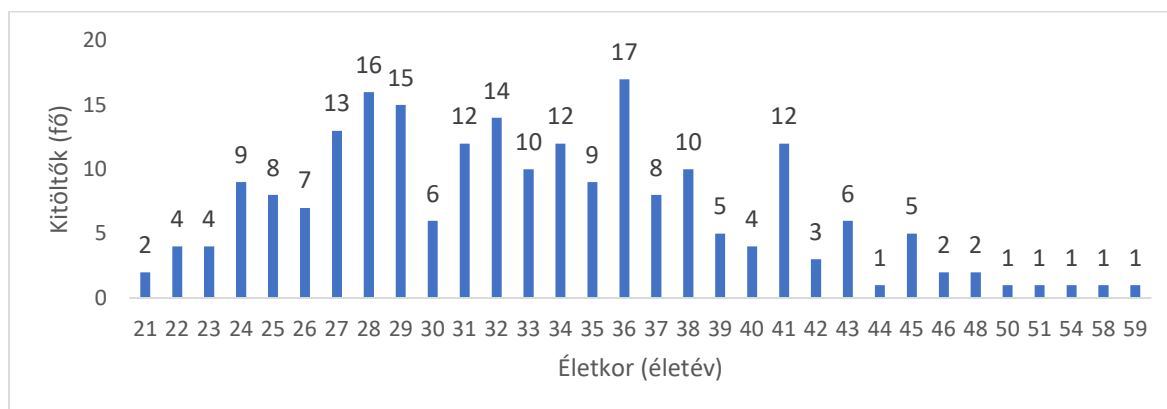
A kvantitatív (folytonos/intervallum/arány) változók összegzésekor jellemzően olyan kérdések érdekelnek, mint mi az adatok átlaga, mennyire vannak elosztva az adatok (szórás/variancia), mik az adatok szélsőségei (minimum, maximum, kiugró értékek), mi az eloszlás alakja (szimmetrikus/aszimmetrikus). SPSS-ben a leíró (descriptives) eljárás kiszámítja az alapvető leíró statisztikák egy kiválasztott készletét egy vagy több folytonos numerikus változóhoz.



16. ábra - A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

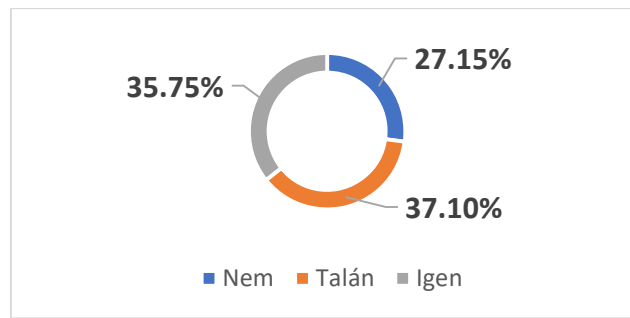
A 16. ábrán olvasható kérdőíves adatok azt mutatták, hogy a nemek szerinti megoszlás a 221 kitöltő között, 37% a férfi (82 fő), illetve 63% a nők aránya (139 fő).



17. ábra - A kérdőívet kitöltők életkor szerinti megoszlása

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A 17. ábrán olvasható életkor szerinti megoszlás, a kérdőív második kérdésének a szabad kézi válaszlehetőségét mutatja. A kitöltők átlagéletkora: 33,28 életév, ahol a minimum életkor 21 életév, a maximum pedig 59 életév.



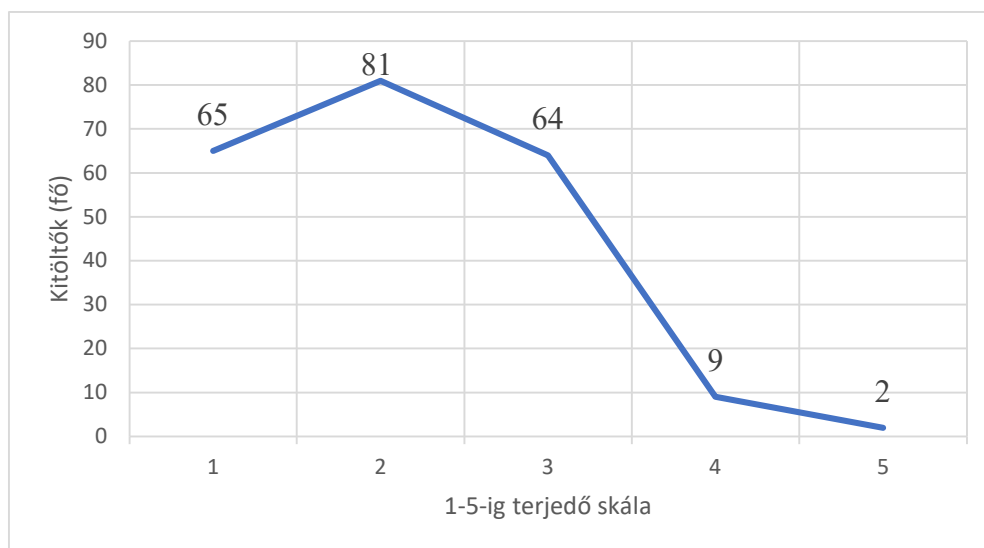
18. ábra - A kérdőívet kitöltők fontolgatják-e, hogy külföldön folytassák a karrierjüket?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), Google Forms

Érdekes eredménnyel zárult a külföldön folytatott karriertervekkel kapcsolatos kérdésre adott válaszok megoszlása (18. ábra), amely szerint a válaszadók 37%-a bizonytalan a kérdésben, míg 36%-a igen, 2%-a viszont nem tervez külföldön dolgozni.

A korábban ismertetett, a csoportos létszámleépítés elfogadására irányult közvetett és célzott intézkedések statisztikáit a következőképpen mutatom be:

a) Felsővezetői kommunikáció



19. ábra - A kérdőívet kitöltők a felsővezetői kommunikációra adott értékelése

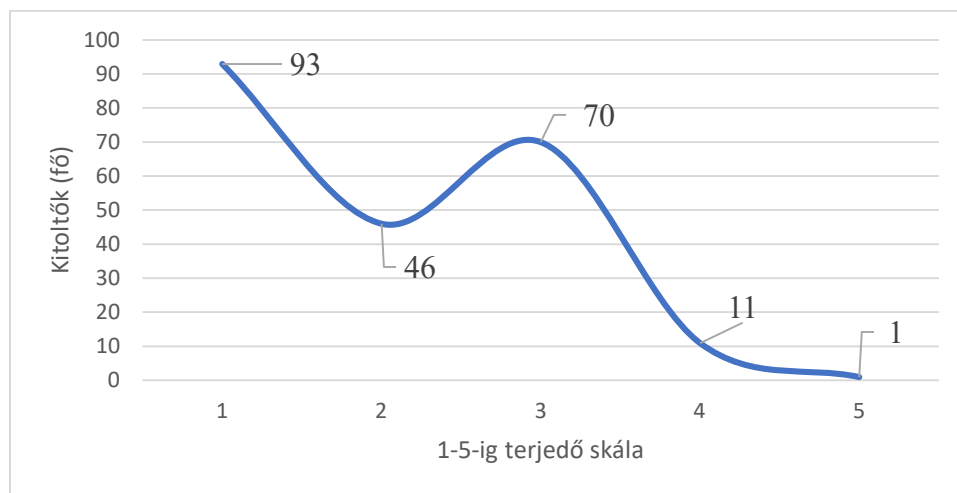
Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A 19. ábra elemzése alapján a kitöltők 95%-a (210-en) 1-es, 2-es vagy 3-asra értékelte a felsővezetői kommunikációt, míg csupán 11-en, azaz 5%-uk volt elégedett az intézkedéssel. Elégedettségi átlag: 2,10.

b) Tranzíciós megbeszélések

A tervezett intézkedésekről, az idővonal áttekintéséről, az indiai kiválasztásról, a munkaátvétel pontosításáról hetente egy alkalommal online formában szervezett megbeszélésen ismertetik a részleteket a vezetőknek, kéthetente pedig email formájában osztják meg az érintett magyarországi dolgozók számára a további lépéseket.

A tranzíció júliusi megkezdését követően, meglepően figyeltem, hogy az indiai kollégáknak a szervezetben történő változás ismertetése, túlnyomó többségében sem felsővezetői szinten, sem közvetlen vezetői szinten, nem történt meg.



20. ábra - A kérdőívet kitöltők a tranzíciós megbeszélésekre adott értékelése

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

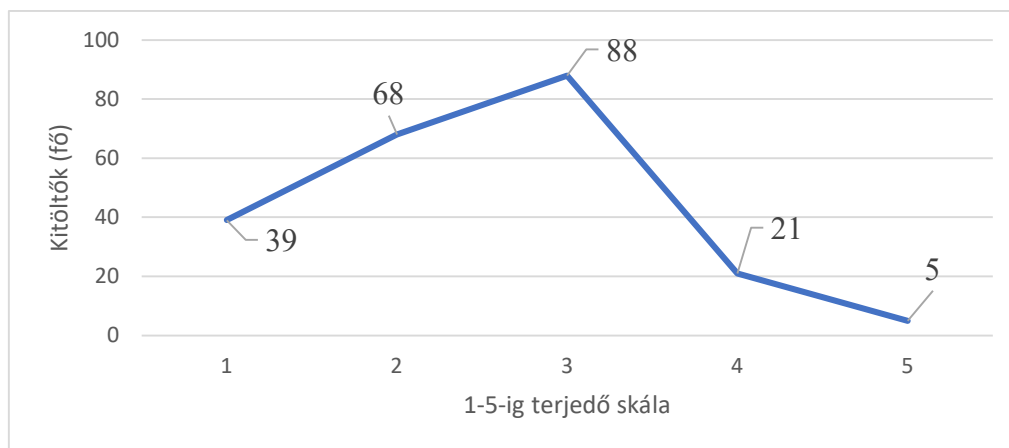
A 20. ábrán olvasható, hogy hasonlóképpen a felsővezetői kommunikáció 18. ábrájához, a válaszadók alacsonyra értékelték a tranzíciós megbeszélések minőségét; 63%-uk (139-en) elégedetlenséget érzett, 32%-uk (70-en) neutrális választ adott, 5%-uk (mindösszesen 12-en) biztosított magas értékelésről. Elégedettségi átlag: 2,00.

c) HR értekezletek

A hetente megszervezésre kerülő HR értekezletek (továbbiakban: HR drop-in), online és személyes formában is zajló megbeszéléseken az HR manager és az HR business partner vesz részt. Szabadon választható, hogy ki csatlakozik és az összes felmerülő, HR jellegű kérdésre megpróbálnak azonnali választ adni, vagy legkésőbb 72 órán belül. A kérdések túlnyomó többségében a tranzíció sikerességét célozzák meg, az esetleges túlórák kifizetését, a közös megegyezésben szereplő tény/tervet, a ki nem vett szabadságokat, a közös megegyezés el nem

fogadásának formai szabályait, a június 1-jétől érvényes éves fizetésemelésre vonatkozó előírásokat, az éves bónusz kifizetés megvalósulásának félelmeit.

A HR drop-in megbeszélések június 1-jétől befagyasztásra kerültek és nincs fórum a további, felmerülő kérdések megvitatására.



21. ábra - A kérdőívet kitöltők a HR drop-in alkalmakra adott értékelése

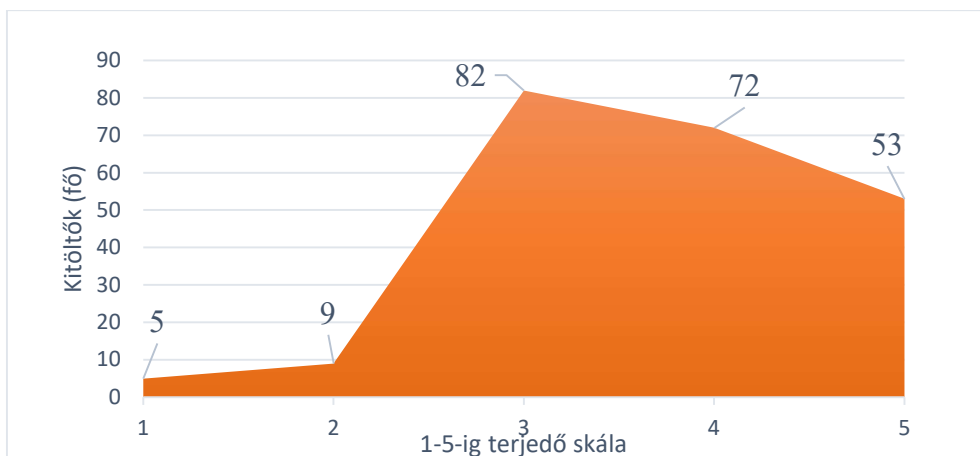
Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A kérdőív erre a területre kiterjedő kérdése alapján a 21. ábrán bemutatott értékek a következőképpen alakulnak: 1-es értéket 39 fő, 2-es értéket 68 fő, 3-as értéket 88 fő, 4-es értéket 21 fő, 5-ös értéket 5 fő választott. Elégedettségi átlag: 2,48.

d) Vezetői szerepvállalás

Minden szervezet és helyzet egyedi lehet, ezért a vezetőnek alkalmazkodnia kell a saját körülményeihez és a csapata egyedi igényeihez.

Jómagam is vezető vagyok, mindamelllett érintett a csoportos létszámleépítésben, így a saját tapasztalataim alapján szeretném kiemelni, hogy a hatékony, nyílt és őszinte kommunikáció, transzparencia, támogatás, rugalmasság mellett, a vezetői magatartással és hozzáállással nagy hatást gyakorlok a csapatomra. Ahhoz, hogy erős és összetartó, inspirált közösséget hozzak létre, fontos, hogy példát mutassak az empátiával, őszinteséggel és kitartással a változásokkal való megküzdésben, ami legtöbbször kihívást jelent.



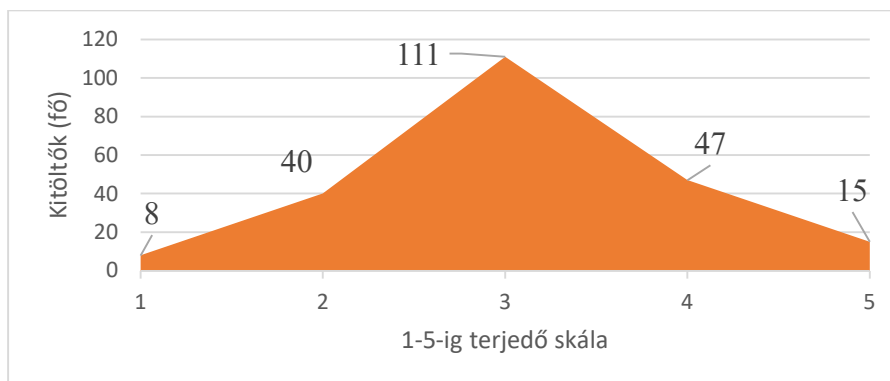
22. ábra - A kérdőívet kitöltők a közvetlen vezetői támogatásra adott értékelése

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

Alapvetően a célzott intézkedések közül, a 22. ábráról is elmondható, hogy többségében elégedettek voltak a közvetlen vezetői támogatással, csupán 6%-uk értékelte alacsonyan (14 fő), 38% közepesen (83 fő), míg 56%-uk kiemelkedően magasra (125 fő). Elégedettségi átlag: 3,72.

e) Nyitott pozíciók, elsőbbségi jelentkezés

Vállalatunknál jelenleg 210 nyitott pozíció kerül listázásra, IT (Cyber threat, Cloud, Configuration specialist, Security, Voice, Network Designer, Cisco), contract management, demand management, change management, business management, procurement, HR support, portfolio management, project management, sales, service management területeken. Aki a meglévő vagy folyamatban lévő tanulmányai, készségei alapján megfelelő, elsőbbségi jelöltként tekintenek rá és 1 héten belül a jelentkezést követően, interjút szerveznek, valamint döntést hoznak, hogy betöltheti-e a pályázott pozíciót.



23. ábra - A kérdőívet kitöltők a nyitott pozíciókról szóló megbeszélésekre adott értékelése

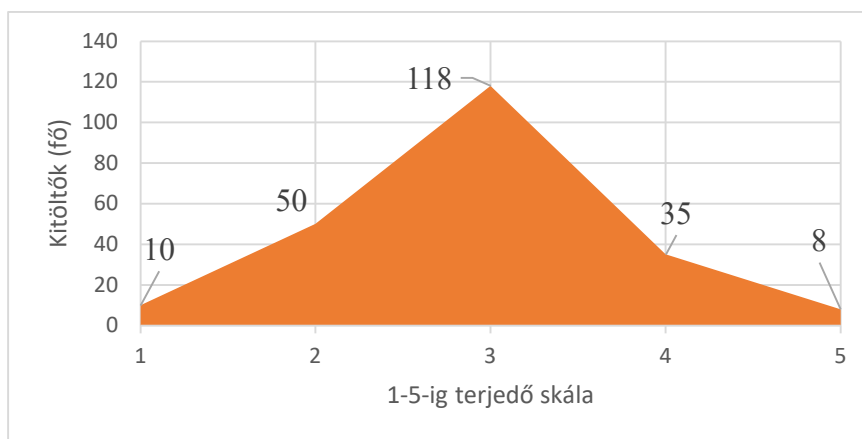
Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A 23. ábrán olvasható, hogy a kérdőívet kitöltők 22%-ban (48 fő) elégedetlenek, 50%-uk (111 fő) közepesen elégedettek, míg 28%-uk (62 fő) maximálisan elégedett az intézkedéssel. Elégedettségi átlag: 3,09.

f) Egyéb, asszertív kommunikációs tréningek

A csapatom igényeit felmérve a Learning and Development (későbbiekben: „L&D”) csapathoz fordultam, hogy támogassanak minket a kommunikációs készségeink fejlesztésében.

Az asszertív kommunikáció segít a megfelelő egyensúly kialakításában az önértékesítés és mások figyelembevétele között. Ez eredményesebb és egészségesebb kapcsolatokat eredményezhet, mivel segít az egyénnek hatékonyabban kifejezni magát és megérteni másokat.



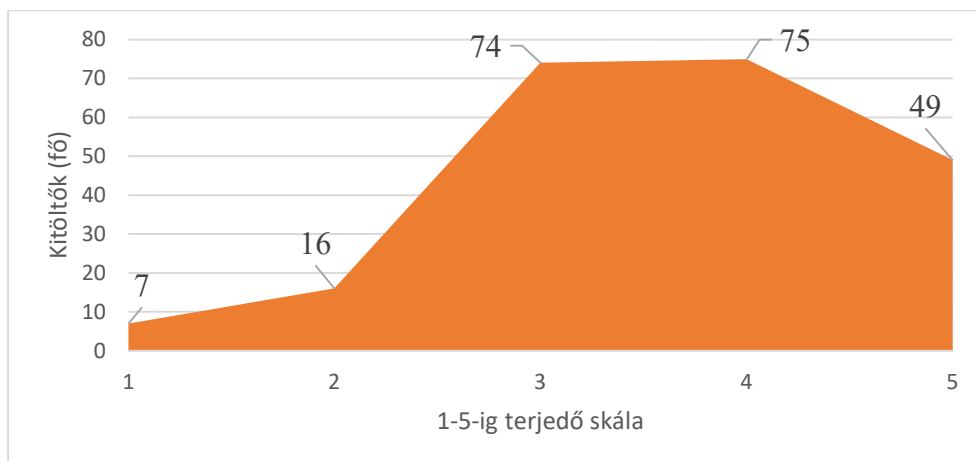
24. ábra - A kérdőívet kitöltők az egyéb tréningekre adott értékelése

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A 24. ábra elemzésénél hasonló mintát vettem észre, mint a nyitott pozíciók, elsőbbségi jelentkezésre adott válaszoknál; 27%-uk (60 fő) 1-esre és 2-esre értékelte az intézkedést, 53% (118 fő) neutrális, míg 20%-uk (43 fő) volt elégedett. Elégedettségi átlag: 2,91.

g) Önéletrajz írás, LinkedIn profil, interjú technikák

Az L&D csapat pszichológus hallgatója idejét és energiáját nem sajnálva, önként jelentkezett, hogy egy 2X8 órás online kurzust tartson önéletrajzírási, LinkedIn profil és interjú technikák elsajátítására.



25. ábra - A kérdőívet kitöltők a CV írás, LinkedIn profil, interjú technikák képzésre adott értékelése

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

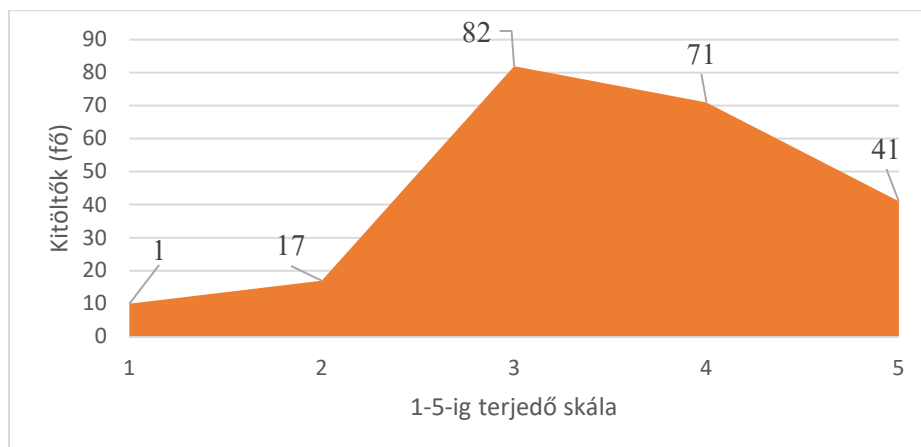
Személyes véleményem szerint sokat számít, hogy az előadó mennyire biztosítja a közönséget a segítő szándékról, ami a 25. ábrán jól kimutatható. Mindösszesen 10%-a (23 fő) a kitöltőknek volt elégedetlen a cég által belsőleg nyújtott képzéssel, 74 fő, azaz 33%-uk közepesen, míg 56%-uk (124 fő) jóra vagy kimagaslóan jóra értékelte a támogatást. Elégedettségi átlag: 3,65.

h) Outplacement program

Az outplacement funkció gyakorlása jelentheti munkahelyek felkutatását más munkáltatóknál, a dolgozó átképzését, illetve olyan technikák megtanítását, amik növelik az elbocsátásra kerülő dolgozó esélyeit másik munkahely megszerzésében (Poór, 2000).

Az outplacement program keretein belül, személyes támogatást és útmutatást nyújtanak az egyéni konzultációk során (karrier coach-al való együttműködés, hogy segítse a munkavállalókat a következő karriertervezésben), továbbá hozzáférést biztosítanak a live workshop-okhoz (önéletrajzírási, interjú felkészítési, LinkedIn tanácsadás (hogyan tegyük kiemelkedővé profilunkat), tanácsadás saját vállalkozás indításához, későbbi életszakaszok kezelése, karrierdöntések).

Az outplacement programra egy online nyomtatványon lehet jelentkezni július 1-jéig, amely a HR jóváhagyását követően egyénileg és csoportosan veszi kezdetét. Ez egy, a leépítésben érintett munkavállalók által, térítésmentesen igénybe vehető juttatási csomag, időtartama: 8 alkalom, alkalmanként 120 perc.

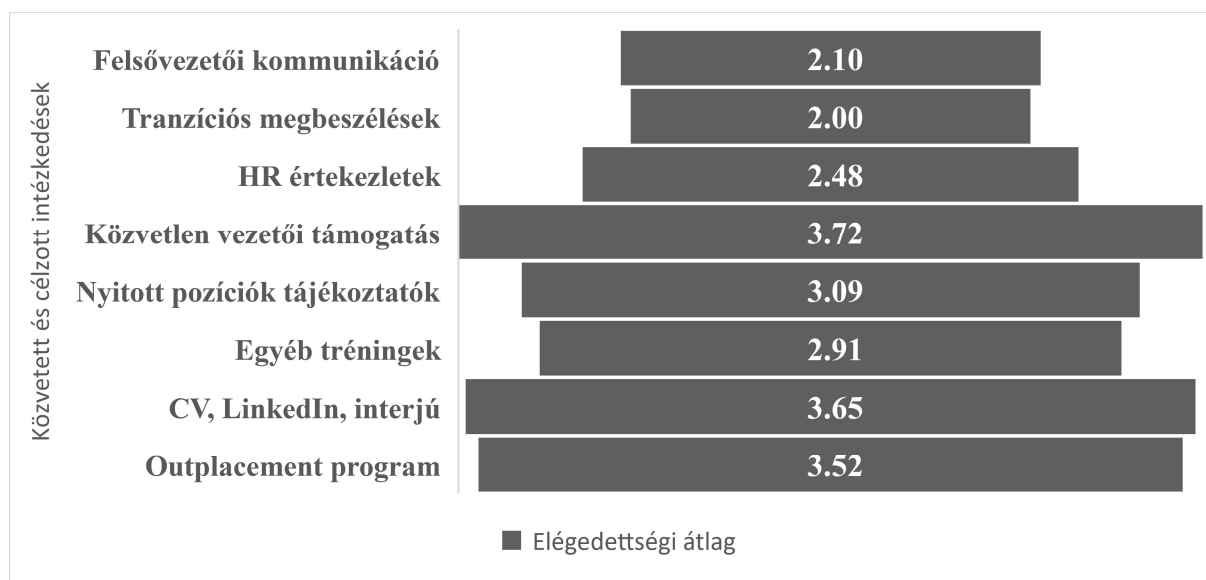


26. ábra - A kérdőívet kitöltők az Outplacement programra adott értékelése

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

Az outplacement programra adott válaszok, amelyet a 26. ábrán mutatok be, hasonló eredménnyel zárultak, mint az önéletrajzírás, Linkedin profil és interjú technikák kurzus. Csúpan 12%-uk (27 fő) volt elégedetlen a csomaggal, 37%-uk (82 fő) neutrális, míg 51%-uk (112 fő) elégedettnek tekintette az intézkedést. Elégedettségi átlag: 3,52.

A 27. összesítő ábra a közvetett és célzott intézkedések elégedettségi átlagait mutatja a dolgozók körében.



27. ábra - A közvetett és célzott intézkedések elégedettségi átlagai

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra

A felsővezetői kommunikáció, valamint a tranzíciós megbeszélések alacsonyabb elégedettségi szinttel rendelkeznek, 2,10, valamint 2,00-s értékekkel. A HR értekezletek elégedettségi átlaga magasabb, 2,48-s értékkel, viszont ez továbbra is alacsonynak számít. A közvetlen vezetői

támogatás kiemelkedik a legmagasabb átlaggal, 3,72-s értékkel, ami azt jelzi, hogy a dolgozók elégedettebbek a közvetlen vezetőik támogatásával. Az önéletrajzírás, a LinkedIn profil kialakítás, interjú technikák, valamint az outplacement program szintén magasabb elégedettségi átlagot mutatnak, 3,65-s és 3,52-s értékekkel. A nyitott pozíciókról szóló tájékoztatók és az egyéb tréningek közepesen pozitív visszajelzéseket kapnak, 3,09 és 2,91-s értékekkel. Összességében a közvetlen vezetői támogatás és a professzionális képzések mellett javítási lehetőség mutatkozik a felsővezetői kommunikáció és a tranzíciós megbeszélések terén.

4.2. Adatkapcsolatok vizsgálata

Az empirikus kutatásom során összegyűjtött válaszokat adatokká kódoltam, amelyeket azután az IBM SPSS Statistics programba való importálással dolgoztam fel. A kérdőív kérdéseire adott válaszok jellemzően nominális és ordinális változókból állnak.

A kereszttábla-elemzést két vagy több változó közötti kapcsolat vizsgálatára alkalmaztam. Az adatok megfelelő összegyűjtése és elemzése után a kapott információ könnyen értelmezhető. Elemzéseimnél arra a kérdésre kerestem a választ, hogy két változó kapcsolatban áll-e egymással.

A vizsgálatok során a nem metrikus adatokat mind a függő, mind a független változók esetében a táblázatok segítségével értelmeztem. A kereszttáblás elemzés során a Chi-négyzet próbát használtam a két változó közötti kapcsolat statisztikai szignifikanciájának mérésére. Így a metrika segítségével megállapítható, hogy van-e statisztikai kapcsolat a változók között.

A párosított t-próbát (paired samples statistical t-test) két minta átlagának összehasonlítására használják, ha az egyik minta minden egyes megfigyelése párosítható a másik minta megfigyelésével. A t-próbát azért alkalmaztam, hogy megfigyeljem, hogyan viszonyulnak bizonyos csoportok a csoportos létszámleépítés elfogadására tett intézkedések tekintetében.

A független minták t-próbája (independent samples t-test) összehasonlítja két nem kapcsolódó csoport átlagát ugyanazon a folytonos, függő változón. A független minták t-próbáját azért vettem igénybe, hogy az elemezni kívánt adatok valóban elemezhetőek-e egy független t-próbával.

A Cronbach-alfa a belső konzisztencia leggyakrabban használt mérőszáma, amely minden lehetséges módon kettéosztja a skálákat, és kiszámítja a két rész közötti korrelációt. Főkomponens analízisem során, ahol a rotációs módszer Varimax Kaiser normalizálással

történt, megállapítottam, hogy a közvetett intézkedéseknél kapott megbízhatósági statisztikai adatok alapján a Cronbach-alfa értéke: 0,897, valamint a célzott intézkedéseknél kapott 0,797 érték, mutathat korrelációt a két komponens között. A kérdőíves megkérdezés 15-23. kérdései alapján készítettem a forgatott komponens mátrix elemzésemet (Rotated Component Matrix), amely képezte a csoportos létszámleépítés elfogadását támogató intézkedések a két csoportban (célzott intézkedések, közvetett intézkedések) történő felosztását.

	Component	
	1	2
Felsővezetői kommunikáció általánosságban	0.892	0.069
Mennyire volt átlátható, korrekt és közvetlen a csoportos létszámleépítés bejelentése - Felsővezetői kommunikáció	0.892	0.012
Tranzíciós megbeszélések	0.878	-0.006
HR értekezletek	0.815	0.138
Önéletrajz írás, LinkedIn profil, interjú technikák	-0.026	0.842
Outplacement program	0.003	0.814
Nyitott pozíciókról szóló tájékoztatás	0.265	0.688
Egyéb, belső képzések	0.337	0.686
Közvetlen vezetői támogatás	-0.155	0.650

28. ábra - Főkomponens mátrix

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS Rotated Component Matrix)

A 28. ábrán is észrevehető, hogy a felsővezetői kommunikáció, a tranzíciós megbeszélések és a HR értekezletek; valamint az önéletrajz írás, LinkedIn profil kialakítás, interjútechnikák, az outplacement program, a nyitott pozíciókról szóló tájékoztatók, az egyéb belső képzések és a közvetlen vezetői támogatás korrelálnak egymással.

4.3. Hipotézisek vizsgálata

A három kutatási kérdésem részben egymásra épül, illetve egymással párhuzamosan. A kutatások külön-külön is értelmezhetők, de a hipotézisek közötti összefüggések és logikai kapcsolatok megtalálhatók. A hipotézisek vizsgálatánál az eredményeket két csoport szerint értékelem:

- Az összes kitöltő véleménye alapján,
- Valamint az elbocsátottak és a továbbra is alkalmazásban állók értékeit összevetve.

Q1: Függ-e a munkavállalóknak a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos véleménye a demográfiai jellemzőktől?

H1: Negatívabban élik meg a létszámleépítést

A) a férfiak, mint a nők:

A kontingenciatáblának köszönhetően, ahol a Khí-négyzet próba eredményem az összes kitöltő véleménye alapján $p = 0,003$, a Cramer-féle asszociációs együttható értéke $V = 0,870$ mellett megállapítható, hogy szignifikáns és szoros a kapcsolat, hogy miként élik meg a csoportos létszámleépítést a nemek tagjai. A leépítésben érintett munkavállalók válaszainál érzékelhető, hogy amíg a teljes minta ($N = 221$) alapján 86%-ban élik meg negatívabban a férfiak a létszámleépítést, addig a nem érintett férfi munkavállalók 80%-ban élik meg negatívabban, az érintett férfiak 93%-os értéke mellett.

Negatívabb fogadtatás	Nemek	Érintett		Nem érintett		Teljes minta	
		N	%	N	%	N	%
	Férfi	38	93%	33	80%	191	86%
	Nő	68	76%	30	60%	151	68%
Pozitívabb fogadtatás	Nemek						
		N	%	N	%	N	%
	Férfi	3	7%	8	20%	30	14%
	Nő	21	24%	20	40%	70	32%
Teljes minta		130	59%	91	41%	221	100%

29. ábra - Negatívabban élik meg a létszámleépítést a férfiak, mint a nők?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS)

A 29. ábrán olvasható, hogy a teljes minta értékénél, a nők 68%-a éli meg negatívabban a létszámleépítést. Az elbocsátott női munkavállalók 76%-a, amíg a továbbra is alkalmazásban állók 60%-a éli meg negatívabban a létszámleépítést. Itt is megfigyelhető, hogy élesebb az eltérés az érintett és a nem érintett munkavállalók válaszai között, ami alapján az elbocsátott munkavállalók között negatívabb a fogadtatás. Igazolható, hogy a férfiak átlagosan negatívabban fogadják a létszámleépítés hírét.

B) azok, akik már legalább öt éve dolgoztak a vállalatnál,

A Khí-négyzet próba eredményem alapján elmondható, hogy $p = 0,05$ (5 százalékos szignifikancia szinten), a p értéke 11 százalék, tehát a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos vélemény és a vállalatnál eltöltött munkaévek számának tekintetében nincs szignifikáns kapcsolat.

Elfogadás mértéke						
Vállalatnál eltöltött munkaévek száma	Érintett		Nem érintett		Teljes minta	
	N	%	N	%	N	%
1 évnél kevesebb	5	76%	13	80%	18	78%
1-2 év	33	64%	25	71%	58	67%
2-4 év	42	67%	38	74%	80	71%
5-7 év	24	61%	15	73%	39	67%
8-10 év	7	74%	1	76%	8	75%
Több, mint 10 év	13	75%	5	81%	18	78%
Teljes minta	125		96		221	

30. ábra - Negatívabban élnek meg a létszámleépítést a már legalább öt éve a vállalatnál dolgozók?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS)

A 30. ábrán bemutatom, hogy az N = 221 kitöltő véleménye alapján a csoportos létszámleépítés elfogadásának mértéke nem alacsonyabb a legalább öt éve a vállalatnál dolgozók körében. Az érintett munkavállalóknak az elfogadásának a mértéke átlagosan 70%-ot mutat, amíg a nem érintett munkavállalóknál ez az átlag 75%-os. A kevesebb, mint öt éve a vállalatnál dolgozó érintett munkavállalók átlaga 69%-os, a nem érintett munkavállalók átlagos értéke pedig 75%-os. Nincs kiemelkedő eltérés a két csoportosítás között, viszont elmondható, hogy akik már legalább öt éve a vállalatnál dolgoznak, pozitívabban élnek meg a csoportos létszámleépítést.

C) az alacsonyabb végzettségűek.

Az összes kitöltő véleménye alapján mért Khí-négyzet próba eredményem $p = 0,004$, $V = 0,810$ értékek mellett megállapítható, hogy szignifikáns, szoros kapcsolat mutatható ki a csoportos létszámleépítés és a végzettségi változók között.

Elfogadás mértéke						
Végzettség	Érintett		Nem érintett		Teljes minta	
	N	%	N	%	N	%
Érettségi	13	50%	8	63%	21	57%
BA/Bsc	95	65%	72	80%	167	73%
MA/MSc vagy magasabb	22	67%	11	73%	33	70%
Teljes minta	130		91		221	

31. ábra - Negatívabban élnek meg a létszámleépítést az alacsonyabb végzettségűek?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS)

Az elfogadás mértékének függvényében, ahol az N = 221 kitöltő és a legmagasabb iskolai végzettség az érettségi, a 31. ábrán látható, hogy 57%-os az érték, a főiskolai vagy egyetemi végzettségű munkavállalóknál 73%-os, amíg a mester- vagy magasabb szinten végzett dolgozók értéke 70%-os. Az érintett munkavállalók között, ahol a legmagasabb iskolai végzettség az érettségi, ez az érték csupán 50%-os, amíg a nem érintett munkavállalók körében

63%-os. Egyértelműen kijelenthető, hogy az alacsonyabb végzettségű munkavállalók (érettségi) negatívabban élik meg a csoportos létszámleépítést.

Q2: Elégedettek-e a munkavállalók a csoportos létszámleépítés körülményeivel?

H2. A vállalat által kínált célzottan támogató intézkedések hatékonyságát pozitívabban értékelték

A) a vezetők, mint a beosztottak.

Az összes kitöltőt elemezve ($N = 221$), a Khí-négyzet próbán mutatott $p < 0,001$, ahol $V = 0,890$, szignifikáns eltérést tapasztaltam a csoportos létszámleépítés elfogadására tett célzott és közvetett intézkedések között. A célzott intézkedések átlagos statisztikai értéke: 3,39, amíg a közvetett intézkedések 2,11-es értékelést kaptak. Megállapítható, hogy a célzott intézkedések hasznosabbnak bizonyultak a közvetett intézkedésekkel szemben.

Hipotézisem a célzott intézkedéseken belül arra irányult, hogy pozitívabb volt-e a fogadtatásuk a beosztottal rendelkező vezetők, mint a beosztottal nem rendelkező munkavállalók körében.

Karrierszint	Érintett		Nem érintett		Teljes minta	
	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag
Vezetők	13	3.75	12	3.06	35	3.41
Beosztottak	107	3.65	23	3.08	186	3.37
Teljes minta	130		91		221	

32. ábra - A célzottan támogató intézkedéseknek pozitívabb volt a fogadtatása a vezetőknel?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS)

Az 1-5-ig terjedő skálás értékek alapján, a 32. ábrán kiemeltem, hogy a leépítésben érintett vezetők átlagos értéke 3,75-ös, a beosztottakkal nem rendelkező munkavállalók körében az átlag 3,65-ös. A nem érintett munkavállalóknak a közel 3-as átlaga nem ért váratlanul, hiszen ők nem feltétlenül érintettek közvetve sem a létszámleépítésnek, így nincs releváns tapasztalatuk az intézkedések megítélésében. A minta átlagos értéke a vezetők körében 3,41-es, míg a beosztottaknál 3,37-es, szignifikáns eltérés nem mutatkozik, viszont kijelenthető, hogy a vezetők között a célzottan támogató intézkedések fogadtatása pozitívabbnak bizonyult.

Q3: Változik-e a vállalat iránti elköteleződés mértéke a csoportos létszámleépítés közlése után?

H3: Továbbra is a vállalat alkalmazásában maradnának

A) az egyedülállók, mint a házas/kapcsolatban élők.

A vállalat iránti elköteleződésének mértékénél, ahol $N = 221$, valamint a Khí-négyzet próba értéke $p = 0.002$, $V = 0,910$ megállapítható, hogy szignifikáns és szoros a kapcsolat a családi állapot és a motiváció között, hogy továbbra is a vállalat alkalmazásában maradnának. Alapvetően, minden csoportosítást figyelembe véve, a motiváció szintje igen alacsony az 1-5-ig terjedő osztályozást követően. Érdekes és komplex lenne a vizsgálat, ha ismernénk, hogy a motivációs szint milyen magasan állt a bejelentés előtt.

Családi állapot	Érintett		Nem érintett		Teljes minta	
	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag
Egyedülálló	51	2.43	35	2.86	86	2.61
Házaskapcsolatban él	79	1.70	56	2.54	135	2.05
Teljes minta	130	2.07	91	2.70	221	2.33

33. ábra - Változik-e a vállalat iránti elköteleződés mértéke a csoportos létszámleépítés közlésére?

Forrás: Saját adatgyűjtés (kérdőív), saját készítésű ábra (SPSS)

A 33. ábrán jól látható, hogy az egyedülállók, akik érintettek a leépítésben, 2,43-as, míg azok, akik nem érintettek, 2,86-os átlaggal bírnak. Valamelyest magasabb ez az átlag a házas/kapcsolatban élők átlagánál, de még mindig nem éri el a közepesnek mondható szintet. Az összes kitöltő véleménye alapján is alátámasztást nyert, hogy az egyedülálló munkavállalók továbbra is maradnának a vállalat alkalmazásában, de az is feltételezhető, hogy a rendkívül alacsony értékek tekintetében, inkább nem folytatnák a karrierjüket az ABC Kft.-nél.

4.4. A kutatás korlátjai

A kutatás során számos értékes megállapítást nyertem, azonban fontos megjegyezni, hogy ezek az eredmények nem teljes körűek és a vizsgálat során korlátok merültek fel. A kutatás folyamán tapasztalt kihívások és korlátok értelmezése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a következtetések és eredmények helyes keretbe legyenek helyezhetőek.

A kutatás által alkalmazott mintavétel mérete és összetétele korlátozott lehet bizonyos szempontból. A választott mintavételi stratégiák és kritériumok néhány demográfiai csoportot alul- vagy felülbecsülhették, befolyásolva a kutatás általánosíthatóságát. A demográfiai adatok begyűjtésében és elemzésében bekövetkezett egyensúlyhiány fontos ismerv. Bizonyos demográfiai csoportok esetlegesen alul prezentáltak lehetnek a mintákban, ami kihívást jelenthet az eredmények általánosításában a különbségek értelmezésében. A résztvevők önbejelentési hiba lehetősége mindig jelen van, és ezáltal az eredmények torzítására adhat

lehetőséget. A válaszadók hajlamosak lehetnek elferdíteni vagy túlzottan szépíteni a válaszaikat, különösen az érzékeny témákról szóló kérdések esetén. A kutatásnak időbeli korlátokkal kellett szembenéznie, ami hatással lehetett az adatgyűjtés mélységére és a hosszabb távú változások vizsgálatára. A rövid időkeret hatására bizonyos tendenciák vagy változások nem feltétlenül fedhetők le. A kérdőív tervezése és értelmezése kulcsfontosságú szakaszok, de érzékeny területeket is magukban hordoznak. Bizonyos kérdések értelmezése és a válaszok elemzése során felmerült néhány kihívás, amelyek hatással lehetnek az eredmények pontos értelmezésére.

A kutatásnak bizonyos tárgyi korlátokkal kellett szembenéznie, különösen akkor, ha a vállalat belső adatai nem voltak teljeskörűen hozzáférhetőek. Ez a korlát hatással volt az elemzések mélységére és átfogóságára. A kutatás során tapasztalt idő- és erőforráskorlátok befolyásolhatták a kutatás mélységét és terjedelmét. Bizonyos elemek, mint például az egyéni interjú vagy mélyebb részletezésű elemzések, idő- és erőforrásigényesek.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A következtetéseimet és javaslataimat, a kérdőívek sikeres kitöltését követő elemzések után, valamint a saját tapasztalataim alapján, az alábbiakban fogalmazom meg.

Az első számú kutatási kérdésem, amely szerint függ-e a munkavállalóknak a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos véleménye a demográfiai jellemzőktől, igazolást nyert. Jól látható, hogy bizonyos demográfiai jellemzők és attitűdök eltérő és eltérő kapcsolatokat alakítanak ki a munkavállalók és a csoportos létszámleépítés viszonya között. Markánsabb különbség figyelhető meg az érintett és a nem érintett munkavállalók válaszai között; az elbocsátott dolgozók reakciói inkább a mértékelt értékektől való eltérésben mutatkozik meg. Igazolható, hogy a férfiak átlagosan negatívabban; akik már legalább öt éve a vállalatnál dolgoznak, pozitívabban; az alacsonyabb végzettségű munkavállalók (érettségi) negatívabban élik meg a csoportos létszámleépítést.

A kettes számú kutatási kérdésem, amely a csoportos létszámleépítés körülményeinek elégedettségét vizsgálja, érdekes eredményt hozott. A csoportos létszámleépítés bejelentése során és azt követően, minden, a HR által szervezett megbeszélésen, különös hangsúlyt fektettek arra, hogy kiemeljék, támogatásukról biztosítják az érintett munkavállalókat. A cél nem (feltétlenül) az, hogy 184 dolgozótól megváljanak, hanem hogy őket különböző területekre tudják integrálni cégen belül, és/vagy fel tudják őket készíteni a piac elvárásainak. A támogató intézkedések elégedettségi átlagait összevetve, a kitöltők véleménye összecseng az általam is tapasztalt hasznossággal, eredményességgel, amely szerint a csoportos létszámleépítés elfogadását célzottan támogató intézkedések (közvetlen vezetői támogatás, nyitott pozíciókról szóló tájékoztatók, egyéb, belső képzések, önéletrajzírás, LinkedIn profil kialakítás, interjú technikák, outplacement program) pozitívabban elismerésben részesültek. A közvetett intézkedések (felsővezetői kommunikáció, tranzíciós megbeszélések, HR drop-in) átlagosan nagyon alacsony értékelést kaptak a kérdőívet kitöltők körében, amely aggodalomra adhat okot felsővezetői és HRM szempontból.

A felsővezetésnek a csoportos létszámleépítés melletti döntésekor a HR-nek kulcsfontosságú szerepe van a folyamat megtervezésében és végrehajtásában. A HR szakembereknek stratégiai tanácsadóként kell fellépniük, és segíteniük kell a felsővezetést a leépítés szükségességének, mértékének és időzítésének megértésében, valamint a leépítési folyamat kommunikációjában. Az érintett munkavállalókkal való kommunikáció során a HR-nek segítenie kell abban, hogy

az emberek megértsék a helyzetet, és segítséget nyújtsanak nekik az átmeneti időszak kezelésében, emellett gondoskodniuk kell arról is, hogy az elmozdított munkavállalók támogatást kapjanak (például álláskeresési segítséget, átképzést vagy átmeneti juttatásokat). Világosan látszik, hogy az érintett munkavállalók nem voltak megelégedve sem a HR, sem a felsővezetés kommunikációjával, sem pedig az intézkedéseik minőségével. Ezzel szemben élesen elválnak a közvetlen felettesek szerepének megítélése ebben a nehéz helyzetben, amely a legkiemelkedőbb értékelést kapta a kérdőívet kitöltők között. A feladat „oroslán részét” az alrészlegek vezetőire bízta és támogatás nélkül hagytak minket, viszont egy vezető feladata, hogy támogassa a csapatot az átalakulások idején szem előtt tartva a cég érdekeit, céljait. A nem érintett munkavállalók áprilistól szeptember végéig nyomon kísérhették a csoportos létszámleépítés minden fázisát. A kérdőív szabadmezős, utolsó kérdése azt a célt szolgálta, hogy teret engedjen a végső gondolatoknak, megjegyzést vagy észrevételt oszthasson meg a kitöltő anélkül, hogy korlátoznák vagy irányítanák a válaszadás során. Nem reprezentatív minta alapján említést érdemel, hogy a nem érintett munkavállalók további karrierfejlődésük is háttérbe szorult a csoportos létszámleépítés közlésének pillanatától, nem került sor integrációs megbeszélésre, nem kaptak tájékoztatást az új szervezeti struktúra kialakításáról, a stresszkezelést és érzelmi támogatást a közvetlen felettesüktől remélhették.

Tekintettel arra, hogy a kitöltők véleménye alapján a felsővezetői kommunikáció nem tekinthető sikeresnek a csoportos létszámleépítés folyamatában, kiemelten fontosnak tartom a kommunikációs készségek fejlesztését a továbbiakban. Ezen készségek fejlesztése kiemelt prioritásként kerülne kezelésre, annak érdekében, hogy a vezetők hatékonyabb és támogatóbb kommunikációs stratégiákkal rendelkezzenek, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállalói elkötelezettséghez és a szervezeti stabilitáshoz.

Meglátásom szerint, mindamellett, hogy a célzott intézkedések hasznosíthatóak, szükség lenne további fejlesztési lehetőségekre. Az érintett és nem érintett dolgozók további támogatása nélkülözhetetlen. Karrierfejlesztés és átképzés nyújtását, álláskeresési tréningek és személyre szabott tanácsadást, online kurzusokat, szakmai képzéseket, valamint szakmai hálózatépítő eseményeket javasolnék az új lehetőségek felfedezéséhez. Az outplacement program részben lefedi a karrier coach-al való együttműködést, valamint segíthet a munkavállalóknak a karriertervezésben.

Kiemelt szerepet adnék a mentorprogramoknak, amelyek olyan kezdeményezések, ahol tapasztalt és szakértő személyek segítenének és irányítanának kevésbé tapasztalt vagy kezdő

kollégákat. Ezek a programok a tudásátadás, szakmai fejlődés és a személyes kapcsolatok révén segítik a mentoráltakat a sikeres karrierépítésben és a szakmai növekedésben. Számos előnye között, a mentoráltaknak lehetőségük lenne kapcsolatot és hálózatot kiépíteni, iránymutatást és tanácsokat kaphatnának. Fontos megemlíteni, hogy a mentorprogramok csak akkor tekinthető sikeresnek, ha a résztvevők nyitottságot, elkötelezettséget és aktív részvételt tudnak biztosítani.

A harmadik kutatási kérdésem a vállalat iránti elköteleződés mértékére vonatkozik a csoportos létszámleépítés közlése után. Az összes kitöltő véleménye alapján is feltételezhető, hogy a rendkívül alacsony értékek tekintetében, sem az érintett, sem a nem érintett munkavállalók inkább nem folytatnák a karrierjüket az ABC Kft.-nél. Azok, akik nem érintettek a csoportos létszámleépítésben, ugyanakkor elégedetlenek a létszámleépítés körülményeivel, valamint általánosságban a cég kommunikációs stratégiájával, számukra rendszeres tájékoztatókat, a munkavállalók szorosabb bevonását a folyamatokba, valamint rugalmassági programokat, rugalmas munkavégzési lehetőségeket, részmunkaidőt és akár távmunkát kínálnék fel. Ezek a lehetőségek nem csupán az elégedetlenség forrásainak enyhítését céloznák meg, hanem a munkavállalók személyre szabottabb és rugalmasabb munkakörülményeket biztosítva, hozzájárulnának az elégedettség és a lojalitás kialakításához a vállalat iránt.

A kutatás során felmerült kettő ígéretes terület, amely különféle aspektusokat és mélységeket kínál az érdeklődőknek. Az egyik továbbfejlesztési javaslatom az az, hogy a fókuszcsoporthoz módszerét alkalmazzam a csoportos létszámleépítésben érintett és nem érintett munkavállalóinak életpályájának hosszú távú követésére. Ennek a megközelítésnek a célja az lenne, hogy betekintést nyújtson az érintett munkavállalók életébe, szakmai fejlődésükbe és az esetleges változásokba a leépítés után. A fókuszcsoport általános módszertana lehetővé tenné számunkra, hogy mélyebb megértést szerezzenek az érintettek tapasztalatairól, kihívásairól és sikereiről a leépítést követő időszakban. Ezen csoportok alkalmazása lehetőséget teremtene számomra arra, hogy a résztvevőkkel való interakciókban gazdag és mély információkat gyűjtsünk az életpályájuk alakulásáról, beleértve az újrakezdési stratégiákat, az új kihívásokkal való megküzdést és a szakmai hálózatok kialakítását. Ez a megközelítés nem csak segítene bővíteni a kutatásom általános hatókörét, hanem lehetővé tenné számunkra az érintettek egyedi történeteinek és tapasztalatainak számottevőbb és részletesebb feltárását. A fókuszcsoporthoz által nyert információk kvalitatív jellege gazdagabb és mélyebb betekintést kínálhat az érintettek életútjába, ami hozzájárulhat a csoportos létszámleépítés hosszú távú hatásainak teljes körű megértéséhez. Ezen továbbfejlesztési javaslat révén a kutatásomnak lehetősége nyílna arra, hogy ne csak az általános tendenciákat és kvantitatív eredményeket vizsgálja,

hanem mélyebben belemerüljön az érintett és nem érintett munkavállalók egyedi narratívájába és szakmai fejlődésük dinamikájába.

A másik kutatási javaslatom az idősebb generációk átképzése és a szakmai ágazatok közötti átmenetek vizsgálata. Az idősebb generációk munkaerőpiaci adaptációja és a szakmai ágazatok közötti átmenetek képezik a figyelmem középpontját. A tradicionális karrierek és szakmai identitások elmosódása mellett a munkavállalók, különösen az idősebb korosztály tagjai, kérdéses, hogy mennyire nyitottak az átképzésre és az új területeken való elhelyezkedésre. Ebben a kontextusban a kutatás célja az lenne, hogy feltárja az idősebb munkavállalók számára elérhető átképzési lehetőségeket, és ezeknek a lehetőségeknek az értékelését azoknak a területeknek a tükrében, amelyeken az átképzés után új karriert terveznének, például pénzügyi területről az informatikai szektorba való átmenetel esetén. Ezen vizsgálatnak számos előnye lehetne a munkaerőpiacnak és a társadalomnak, hiszen nem csak az idősebb generációk szakmai mobilitását segítheti elő, de a vállalatoknak is lehetőséget nyújthat arra, hogyan használják ki és értékeljék ezen munkavállalók tapasztalatát és sokoldalúságát az átalakuló szakmai környezetben.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A változásmenedzsment napjaink dinamikus üzleti környezetében elengedhetetlenül fontos tényezővé vált. A vezetők szerepe kritikus a sikeres átalakulásban, a vállalat változásának folyamatának kezelésében, ehhez különböző modellrendszerek alkalmazása hatékonyan segíthet. Kotter nyolclépcsős modellje a változás lépéseit strukturált módon kezeli, felismeréstől a fenntartásig, ADKAR modellje egyéni szinten vizsgálja a változáshoz való alkalmazkodást a tudatosság, képesség, akarat és relevancia dimenziók mentén, Lewin háromszakaszos modellje pedig a feloldás, változás és a megszilárdulás fázisokra osztja fel a folyamatot.

A változások kezdeményezése és irányítása a vezetők felelőssége. A vezetőknek nem csak irányítaniuk kell a változást, hanem inspirálniuk is kell a csapatokat. A munkavállalók hatása, reakciói, funkciója és részvétele meghatározó szerepet játszhat abban, hogy az átalakulás pozitív irányba haladjon tovább. A vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a kommunikációra, az empátiára és a munkavállalók bevonására.

A digitális átalakulás a modern üzleti világ változásának katalizátora és szorosan összefügg a változásmenedzsmenttel, további kihívásokat vet fel, amelyekre a vállalatoknak gyorsan kell reagálniuk. A technológiai fejlődés új módszereket kínál a termelékenység növelése érdekében, de egyúttal új készségeket is igényel a munkavállalóktól.

A csoportos létszámleépítés egy gyakran alkalmazott eszköz a vállalati válságok kezelésére, különösen gazdasági nehézségek idején. Ezek a folyamatok nem csupán számszerű csökkentést jelentenek, hanem komoly kihívások elé állítják a vállalatok vezetését, a csoportos létszámleépítésben érintett és nem érintett munkavállalókat is, kapcsolódnak a munkavállalói és a vezetőségi együttműködéshez.

Munkahelyemen, a globális üzletág 184 budapesti alkalmazottjának a munkaköre csoportos létszámleépítéssel megszűnik, és ezen pozíciókat Indiába szervezik ki. Ebben a folyton változó multinacionális környezetben, talán az egyik legnehezebb, ha nem a legnehezebb átalakulás 2023. április 25-én vált hivatalossá. A felmondásokra legkorábban szeptember végén került sor.

Az ABC Kft. által kínált a csoportos létszámleépítés elfogadásának közvetett intézkedései közé tartozik a felsővezetői kommunikáció minősége, az Indiába történő munkakivonulás tranzíciós megbeszélései és a HR drop-in alkalmak. A célzott intézkedések között szerepel a közvetlen

vezetői támogatás, a belső pozíciókról tartott tájékoztatók, a különböző, belső képzések biztosítása, valamint az outplacement program.

Primer kutatásom során, a három kutatási kérdésem részben egymásra épül, illetve egymással párhuzamosan. A hipotézisek vizsgálatánál az eredményeket két csoport szerint értékelem: az összes kitöltő véleménye alapján, valamint az elbocsátottak és a továbbra is alkalmazásban állók értékeit összevetve. Arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalóknak a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos véleménye függ a demográfiai jellemzőktől. A csoportos létszámleépítés elfogadására tett célzott intézkedések hasznosabbnak bizonyultak a közvetett intézkedésekkel szemben. Továbbá az elköteleződés, lojalitás mértéke a csoportos létszámleépítés körülményeit figyelembe véve, elég alacsony.

Az elfogadottság növelése érdekében azonban további intézkedésekre van szükség. Kommunikációs stratégiák és javaslatok, részletes támogatási rendszerek és a munkahelyi környezet pozitív változásai mind hozzájárulhatnak a csoportos létszámleépítés elfogadhatóságának növeléséhez mind az érintett, mind a nem érintett munkavállalók, stratégiai partnerek, érdekeltek és részvényesek körében.

A kutatásom alapján az a megállapításom, hogy a változásmenedzsment, a humán erőforrás menedzsment, valamint a vezetés szoros együttműködése kritikus. A rugalmas vállalati kultúra és a munkavállalók szorosabb bevonása létfontosságú a sikeres változások eléréséhez. Javaslom továbbá a vezetőknek, felsővezetőknek, hogy fokozottan ügyeljenek a megfelelő, világos és tiszta kommunikációra és az érintett felek részvételére a folyamat során, míg az outplacement program és további intézkedések segíthetnek a munkavállalóknak az elfogadásban és a vállalati kultúra megerősítésében.

„Engem már korábban is elbocsátottak, és ez szörnyű csapás; az elbocsátás egy romlott szó, mert azt az érzetet kelti, hogy az ember haszontalan.”
Billy Conolly.

FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS FORRÁSOK JEGYZÉKE

1. 1992. évi XXXIII. törvény 38.§
2. 2011. évi CXCV. törvény 67.§, 226.§
3. 2012. évi CCV. törvény 62.-64.§
4. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 62.§-85.§
5. ABOJECO, F.T., LAIG R.B.D. (2021): Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. [Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model | JOMEINO](#), DOI:10.31039/jomeino, pp: 31-50.
6. ACCOUNTING Tools (2022): [Treasury functions — AccountingTools](#)
7. ACCOUNTING Tools (2023): [Intercompany accounting — AccountingTools](#)
8. AKPEROV, I., MARTYNOV, B., & PROKOPENKO, E. (2022): Current issues of management, [The role of digital consciousness in change management \(researchgate.net\)](#), DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-5-10, p: 6.
9. ALHINAAL, S. (2023): Change Management in Digital Transformation, <https://www.researchgate.net/publication/371304223>, pp: 11-16.
10. ALSHAABANI, A., HAMZA, K.A., RUDNAK, I. (2021): Economic and Business Aspects of Sustainability ([mdpi.com](#)) DOI: 10.3390/su14010420, pp: 2-17.
11. AMOS, J. (1998): Transformation to Agility, Routledge Imprint, eBook ISBN: 9781351213431, p: 35.
12. BENEDICT, A. (2007): 2007 Change management, [2007 Change Management. Survey Report A Study by the Society for Human Resource Management \(1library.net\)](#), pp: 9-14.
13. BRIDGES, W., BRIDGES S. (2009): Managing Transitions: Making the Most of Change, Da Capo Lifelong Books, 3rd Edition, ISBN: 978-0738213804, pp: 22-105.
14. BUTLER, M. (2018): A „Pick and Mix” Approach to Collective Redundancy: USDAW, [‘Pick and Mix’ Approach to Collective Redundancy: USDAW | Industrial Law Journal | Oxford Academic \(oup.com\)](#), DOI: 10.1093/indlaw/dwy008, pp: 297-314.
15. COETSEE, J., FLOOD P.C. (2012): Change Lessons from the CEO: Real People, Real Change: Real People, Real Change, John Wiley & Sons Ltd, ISBN: 9781119943143, pp: 22-74.
16. CORPORATE finance (2019): [Accounts Payable vs Accounts Receivable - Overview, Examples \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
17. CORPORATE finance (2019): [General Ledger \(GL\) - Overview, What it Records, Effects of Blockchain \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
18. CORPORATE finance (2019): [Accounts Payable - Unpaid Expenses Account on the Balance Sheet \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
19. CORPORATE finance (2020): [Fixed Assets - Definition, Characteristics, Examples \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
20. COSTA, L.A., DE MATOS, J.A., & CUNHA, M.P. (2014): The Manager as Change Agent: Communication Channels, Timing of Information, and Attitude Change, DOI.org/10.1080/00208825.2003.11043689, pp: 65-93.

21. CSATH M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest, ISBN: 963-9345-06-7, pp: 3-53.
22. ECONOMY-Pedia (2023): [Teljes munkaidős egyenérték \(FTE\) \(economy-pedia.com\)](https://economy-pedia.com)
23. FALCO V. A., CLAUBEN J. (2023): Change Management, [SpringerLink](https://www.springerlink.com), pp: 139-142.
24. FARKAS F. (2005): Változásmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN: 963-05-8266-X, pp: 109-122.
25. FARKAS F., KAROLINY M., POÓR J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp: 10-99.
26. GKI jelentés (2022): [A különadó díjemelést hozhat a távközlési szektorban - Adó Online \(ado.hu\)](https://ado.hu)
27. GUTIÉRREZ-INIGUEZ, A., COLLADO-AGUDO, J., RIALP-CRIADO, J. (2023): The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Review, [Sustainability | Free Full-Text | The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Review \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com), DOI: 10.3390/su151410811, pp: 22-45.
28. HAMZA, K.A., ALSHAABANI, A., SALAMEH, N., RUDNAK, I. (2022): Problems and Perspectives in Management, [\(PDF\) Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in Hungary \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net), DOI:10.21511/ppm.20(2).2022.43, pp: 522-535.
29. HAVE, S., HAVE, W., HUIJSMANS, A-B., & ENG, N. (2015): Change Competence, Routledge Imprint, eBook ISBN: 9781315732039, p: 21.
30. HAYS (2023): A Hays-ről, [About us | Hays Hungary](https://www.hays.hu)
31. HENNAYAKE, H.M. (2017): Change management and its facets in different application scenarios: An empirical review. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(6), 1892-1900.
32. HIATT, J. (2006): ADKAR: How to Implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers, [ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community | Request PDF \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net), pp: 28-75.
33. HOLT, S (2023): Change Management, In: Encyclopedia of Business and Professional Ethics,
34. HORVÁTH, A. (2009): Kis- és középvállalkozások életpálya alapú változásmenedzsmentje, OTDK dolgozat, pp: 26-28.
35. HRportal (2020): [Hirtelen megduplázódott a csoportos leépítéssel érintettek száma- HR Portál \(hrportal.hu\)](https://hrportal.hu)
36. HRportal (2023): [Csoportos létszámleépítések Magyarországon 2021 és 2023 között - HR Portál \(hrportal.hu\)](https://hrportal.hu)
37. J.L.S. RICABLANCA, F. T. (2020): Manager's leadership styles and job performance of company rank and file employees. [MANAGER'S LEADERSHIP STYLES AND JOB PERFORMANCE OF COMPANY RANK AND FILE EMPLOYEES | Ricablanca | European Journal of Management and Marketing Studies \(oapub.org\)](https://oapub.org), pp: 40-62.
38. JANSSON, J.E. (2009). Capacity building of the customs services of the new EU Member States, [05 Jansson.pdf \(worldcustomsjournal.org\)](https://www.worldcustomsjournal.org), pp: 41-52.

39. JUHÁSZ I. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás kézikönyv, CompLex Kiadó jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, ISBN 9632249224, 9789632249223
40. KÁRÁSZ, J., NAGYBÁNYAI, N.O., SZÉLL, K., TAKÁCS, SZ. (2022): Cronbach-alfa: vele vagy nélküle? *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77 (2022) 1. DOI: 10.1556/0016.2022.00004, pp: 81-98.
41. KAROLINY M., POÓR J. (1993): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, JPTE, Pécs, pp: 20-25.
42. KEZAR, A. (2013): How Colleges Change, Routledge Imprint, eBook ISBN: 9780203115060, p: 21.
43. KOTTER J.P. (1999): A változások irányítása, Kossuth Kiadó, Budapest, ISBN: 963-09-4083-3, p: 25.
44. MACPHERSON, C. (2021): A változás bajnokai, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest, ISBN: 978-963-573-157-2, pp: 25-229.
45. MY ACCOUNTING course (2023): [What is Overhead? - Definition | Meaning | Example \(myaccountingcourse.com\)](https://myaccountingcourse.com)
46. NEMZETI Foglalkoztatási Szolgálat: estat.munka.hu/WebEstat/foglalkoztatoLogin.jsp
47. NOSZKAY E. (2009): Változás és válságmenedzsment az alapoktól, N&B Kiadó, Budapest, ISBN: 978-963-06-7674-8, pp: 5-55.
48. NWABUIKE, C. (2023): Flexible Leadership and Change Management, pp: 37-48.
49. OAKLEY E., KRUG D.: Korszerű változásmenedzsment, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, ISBN: 963-9071-28-5, pp: 15-199.
50. ONYEKWERE, L.A., OGONA, I.K. & OLOLUBE, N.P. (2023): Leadership and Management of Change in Organizations, DOI: 10.36346/sarjhss.2023.v05i03.012
51. PERRY, J. (2001): The importance of Time, DOI.org/10.1007/978-94-017-3362-5-7, pp: 81-93.
52. POÓR J. (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv, KJK KERSZÖV, Budapest, pp: 20-35.
53. PROMAN Consulting (2020): Vezetői kompetenciák, [Vezetői kompetenciák, avagy milyen a jó vezető? - ProMan Consulting](https://www.promanconsulting.com)
54. ROSCA, V. (2020): Kurt Lewin: His life and his approach to change management, Editura ASE, ISBN: 978-606-34-0321-7, p. 9.
55. SHERRI, H. (2003): Management in organizations: Top, middle and low-level managers, [Management in Organizations: Top, Middle & Low-Level Managers - Video & Lesson Transcript | Study.com](https://www.study.com)
56. SIRKIN, H.L., KEENAN, P., JACKSON A. (2005): Change Management, [The Hard Side of Change Management \(hbr.org\)](https://hbr.org)
57. TANG, K.N. (2019): Change Management. In: Leadership and Change Management, Springer, Singapore, ISBN: 978-981-13-8901-6, pp. 47-55.
58. TYSON, N.D. (2006): Death by Black Hole: And Other Cosmic Quandaries. New York - London: W.W. NORTON & COMPANY.
59. VOEHL, F., HARRINGTON, J.H. (2016): Change Management, ISBN 9781482214185, p. 10.

1.-ES SZÁMÚ MELLÉKLET

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

X. fejezet

A munkaviszony megszűnése és megszüntetése

36. A munkaviszony megszűnése

63. § (1) A munkaviszony megszűnik

- a) a munkavállaló halálával,
- b) a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével,
- c) a határozott idő lejártával,
- d) a (3) bekezdésben meghatározott esetben,
- e) törvényben meghatározott más esetben.

(2) A munkavállalót a munkáltató felmondása esetén meghatározott munkavégzés alóli felmentés idejére járó távolléti díjnak megfelelő összeg illeti meg, ha a munkaviszony az (1) bekezdés b) vagy d) pont alapján szűnik meg, kivéve, ha a felmentés tartamára a munkavállaló munkabérre nem lenne jogosult, vagy jogszabály másképp rendelkezik.

(3) Megszűnik a munkaviszony, ha a 36. § (1) bekezdése szerint jogügylet vagy jogszabály rendelkezése alapján a gazdasági egységet átvevő munkáltató nem e törvény hatálya alá tartozik.

(4) A (3) bekezdés szerinti esetben az átadó legkésőbb a munkaviszony megszűnését megelőzően tizenöt nappal köteles az érintett munkavállalót írásban tájékoztatni a megszűnés időpontjáról vagy tervezett időpontjáról és a megszűnés indokáról.

37. A munkaviszony megszüntetése

64. § (1) A munkaviszony megszüntethető

- a) közös megegyezéssel,
- b) felmondással, *
- c) azonnali hatályú felmondással.

(2) A megszüntetés okának az indokolásból világosan ki kell tűnnie. A megszüntető jognyilatkozat indokának valóságát és okszerűségét a nyilatkozattevő bizonyítja.

(3) * A munkáltató – a munkavállaló kérelmére – indokolási kötelesség hiányában is a (2) bekezdés szerint megindokolja a munkaviszony megszüntetésére irányuló jognyilatkozatát, ha a munkavállaló hivatkozása szerint a munkaviszony megszüntetésére

- a) az 55. § (1) bekezdés l) pontja szerinti munkaidő-kedvezmény,
- b) az apasági szabadság,
- c) a szülői szabadság,

- d) a 128. § szerint a gyermek gondozása céljából fizetés nélküli szabadság igénybevétele, vagy
- e) a 61. § (2) és (4) bekezdése szerinti kérelme miatt került sor.

(4) * A munkavállaló a (3) bekezdés szerinti jognyilatkozat indokolását annak közlésétől számított tizenöt napon belül írásban kérheti. A munkáltató az indokolást a kérelem kézhezvételétől számított tizenöt napon belül írásban közli.

38. A felmondás

65. § (1) A munkaviszonyt mind a munkavállaló, mind a munkáltató felmondással megszüntetheti.

(2) A felek megállapodása esetén – legfeljebb a munkaviszony kezdetétől számított egy évig – a munkaviszony felmondással nem szüntethető meg.

(3) * A munkáltató felmondással nem szüntetheti meg a munkaviszonyt

- a) a várandósság,
- b) a szülési szabadság,
- c) az apasági szabadság,
- d) a szülői szabadság,
- e) a gyermek gondozása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság (128. §, 130. §),
- f) a tényleges önkéntes tartalékos katonai szolgálatteljesítés,
- g) a nő jogszabály szerinti, az emberi reprodukciós eljárással összefüggő kezelésének, de legfeljebb ennek megkezdésétől számított hat hónap, és
- h) az 55. § (1) bekezdés l) pontja szerinti mentesülés tartama alatt.

(4) A (3) bekezdés szerinti védelem alkalmazása szempontjából a felmondás közlésének, csoportos létszámcsökkenés esetén a 75. § (1) bekezdés szerinti tájékoztatás közlésének időpontja az irányadó.

(5) * A munkavállaló a (3) bekezdés a) és g) pontjában meghatározott körülményre akkor hivatkozhat, ha erről a munkáltatót tájékoztatta. A felmondás közlését követő munkavállalói tájékoztatástól számított tizenöt napon belül a munkáltató a felmondást írásban visszavonhatja.

(6) * A felmondás visszavonása esetén a 83. § (2) – (4) bekezdését kell alkalmazni.

66. § (1) A munkáltató felmondását köteles megindokolni.

(2) A felmondás indoka a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával, képességével vagy a munkáltató működésével összefüggő ok lehet.

(3) * Kizárólag

- a) a munkáltató személyében bekövetkező változás,
- b) * a 99. § (3) bekezdése, a 109. § (2) bekezdése vagy a 135. § (3) – (4) bekezdése szerinti megállapodás munkavállaló általi felmondása nem szolgálhat a munkáltató felmondásának indokául.
- (4) A munkáltató a nyugdíjasnak nem minősülő munkavállaló határozatlan tartamú munkaviszonyát a munkavállalóra irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt

éven belül a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával indokolt felmondással a 78. § (1) bekezdésében meghatározott okból szüntetheti meg.

(5) A (4) bekezdésben meghatározott munkavállaló munkaviszonya a munkavállaló képességével vagy a munkáltató működésével összefüggő okból akkor szüntethető meg, ha a munkáltatónál a 45. § (3) bekezdése szerinti munkahelyen nincs a munkavállaló által betöltött munkakörhöz szükséges képességnek, végzettségnek, gyakorlatnak megfelelő betöltetlen másik munkakör vagy a munkavállaló az e munkakörben való foglalkoztatásra irányuló ajánlatot elutasítja.

(6) * Az anya vagy a gyermekét egyedül nevelő apa munkaviszonyának felmondással történő megszüntetése esetén a gyermek hároméves koráig a (4) – (5) bekezdésben foglaltakat kell alkalmazni, ha a munkavállaló szülési vagy a gyermek gondozása céljából fizetés nélküli szabadságot [128. § (1) és (2) bekezdése] nem vesz igénybe.

(7) A munkáltató a rehabilitációs ellátásban vagy rehabilitációs járadékban részesülő munkavállaló munkaviszonyát a munkavállaló egészségi okkal összefüggő képességével indokolt felmondással akkor szüntetheti meg, ha a munkavállaló eredeti munkakörében nem foglalkoztatható tovább és a munkavállaló számára állapotának egészségi szempontból megfelelő munkakört nem tud felajánlani, vagy a munkavállaló a felajánlott munkakört alapos ok nélkül nem fogadja el.

(8) A munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt felmondással megszüntetheti

a) a felszámolási- vagy csődeljárás tartama alatt vagy

b) a munkavállaló képességére alapított okból vagy

c) ha a munkaviszony fenntartása elháríthatatlan külső ok következtében lehetetlenné válik.

(9) A munkáltató a határozatlan tartamú munkaviszony felmondással történő megszüntetését nem köteles indokolni, ha a munkavállaló nyugdíjasnak minősül.

67. § (1) A munkavállaló határozatlan idejű munkaviszonyának felmondását nem köteles indokolni.

(2) A határozott idejű munkaviszonyának felmondását a munkavállaló köteles megindokolni. A felmondás indoka csak olyan ok lehet, amely számára a munkaviszony fenntartását lehetetlenné tenné vagy körülményeire tekintettel aránytalan sérelemmel járna.

40. A csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó szabályok *

71. § (1) Csoportos létszámcsökkentésnek minősül, ha a munkáltató a döntést megelőző félévre számított átlagos statisztikai létszám szerint

a) húsznál több és száznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább tíz munkavállaló,

b) száz vagy annál több, de háromszáznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább a munkavállalók tíz százaléka,

c) háromszáz vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább harminc munkavállaló munkaviszonyát kívánja – figyelemmel a (3) bekezdésben foglaltakra – harmincnapos időszakon belül a működésével összefüggő ok miatt megszüntetni.

(2) Ha a munkáltató fél évnél rövidebb ideje alakult, az (1) bekezdésben meghatározott munkavállalók átlagos statisztikai létszámát az adott időszakra vonatkozóan kell megállapítani.

(3) * Ha a munkáltatónak több telephelye van, az (1) bekezdésben foglalt feltételek fennállását telephelyenként kell megállapítani azzal, hogy az azonos vármegyében (fővárosban) található telephelyek esetében a munkavállalók létszámát össze kell számítani. A munkavállalót azon a telephelyen kell számításba venni, amelyen a csoportos létszámcsökkentésről szóló döntés meghozatalakor irányadó beosztása szerint végez munkát.

(4) * A tengeri hajó személyzetének tagjait érintő csoportos létszámcsökkentés esetén, a munkáltató előzetesen értesíti annak az államnak az illetékes hatóságát, amelynek lobogója alatt a hajó közlekedik.

72. § (1) A munkáltató, ha csoportos létszámcsökkentés végrehajtását tervezi, az üzemi tanáccsal tárgyalni köteles.

(2) A tárgyalás megkezdését megelőzően legalább hét nappal a munkáltató köteles az üzemi tanácsot írásban tájékoztatni *

a) a tervezett csoportos létszámcsökkentés okáról,

b) foglalkoztatási csoportok szerinti megosztásban a tervezett létszámcsökkentéssel érintett, vagy

c) a 71. § (1) bekezdésében meghatározott időszakban foglalkoztatott munkavállalók létszámáról,

d) a létszámcsökkentés végrehajtásának tervezett tartamáról, időbeni ütemezéséről,

e) a kiválasztás szempontjairól, valamint

f) a munkaviszony megszüntetésével kapcsolatos – a munkaviszonyra vonatkozó szabályban meghatározottól eltérő – juttatás feltételéről és mértékéről.

(3) A munkáltató tárgyalási kötelezettsége a megállapodás megkötéséig, ennek hiányában legalább a tárgyalás megkezdését követő tizenöt napig áll fenn.

(4) A tárgyalásnak – a megállapodás érdekében – ki kell terjednie a csoportos létszámcsökkentés

a) elkerülésének lehetséges módjára, eszközére,

b) elveire,

c) következményeinek enyhítését célzó eszközökre, valamint

d) az érintett munkavállalók számának csökkentésére.

(5) A tárgyalás során kötött megállapodást írásba kell foglalni és meg kell küldeni az állami foglalkoztatási szervnek.

73. § (1) A csoportos létszámcsökkentés végrehajtásáról szóló döntésben meg kell határozni

a) foglalkoztatási csoportok szerinti megosztásban az intézkedéssel érintett munkavállalók létszámát, valamint

b) a csoportos létszámcsökkentés végrehajtásának kezdő és befejező időpontját vagy végrehajtásának időbeni ütemezését.

(2) A csoportos létszámcsökkentés időbeni ütemezését harmincnapos időszakok alapján kell meghatározni. Ebből a szempontból a munkáltató döntésében meghatározott ütemezést kell irányadónak tekinteni.

(3) A munkavállalók létszámát együttesen kell figyelembe venni, ha a munkáltató az utolsó munkaviszony megszüntetésére irányuló jognyilatkozat közlésétől vagy megállapodás kötésétől számított harminc napon belül újabb, a munkaviszony megszüntetésére irányuló jognyilatkozatot közöl vagy megállapodást köt.

(4) A (3) bekezdés alkalmazásában munkaviszony megszüntetésére irányuló

a) jognyilatkozatnak a munkáltató működésével összefüggő okra alapított felmondást,

b) megállapodásnak a munkáltató által kezdeményezett közös megegyezést kell tekinteni.

(5) A munkáltató működésével összefüggő okra alapított megszüntetésnek kell tekinteni a 79. § (1) bekezdés b) pont szerinti munkáltatói intézkedést, valamint – ellenkező bizonyításig – a felmondást, ha e törvény alapján nem kell indokolni.

74. § (1) A munkáltató a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó szándékáról, valamint a 72. § (2) bekezdésében meghatározott adatról és körülményről írásban értesíti az állami foglalkoztatási szervet és ennek másolatát az üzemi tanácsnak át kell adni.

(2) A munkáltató a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó döntéséről az állami foglalkoztatási szervet a felmondás vagy a 79. § (1) bekezdés b) pont szerinti jognyilatkozat közlését legalább harminc nappal megelőzően írásban tájékoztatja. Ennek során közli a létszámcsökkentéssel érintett munkavállaló

a) azonosító adatait,

b) munkakörét, valamint

c) szakképzettségét.

75. § (1) A munkáltató a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó döntéséről az érintett munkavállalót a felmondás vagy a 79. § (1) bekezdés b) pont szerinti azonnali hatályú felmondás közlését megelőzően legalább harminc nappal írásban tájékoztatja. A felmondás és az azonnali hatályú felmondás a tájékoztatást követő harminc nap elteltét követően közölhető.

(2) Az (1) bekezdés szerinti tájékoztatást meg kell küldeni az üzemi tanácsnak és az állami foglalkoztatási szervnek is.

(3) Az (1) bekezdésben foglaltak megszegésével közölt felmondás jogellenes.

76. § (1) A 72. § (5) bekezdése szerinti megállapodás megállapíthatja azokat a szempontokat, amelyekre figyelemmel a munkáltató a munkaviszony megszüntetéssel érintett munkavállalók körét meghatározza.

(2) A munkavállaló nem hivatkozhat a megállapodás megsértésére, ha az (1) bekezdésben foglalt munkáltatói kötelezettség teljesítéséhez szükséges tájékoztatást nem adta meg.

42. Azonnali hatályú felmondás

78. § (1) A munkáltató vagy a munkavállaló a munkaviszonyt azonnali hatályú felmondással megszüntetheti, ha a másik fél *

a) a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy

b) egyébként olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi.

(2) Az azonnali hatályú felmondás jogát az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított tizenöt napon, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított egy éven belül, bűncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet gyakorolni. A tudomásszerzés időpontjának, ha az azonnali hatályú felmondás jogát testület jogosult gyakorolni, azt kell tekinteni, amikor az azonnali hatályú felmondás okáról a testületet – mint a munkáltatói jogkört gyakorló szervet – tájékoztatják. *

(3) A munkavállaló azonnali hatályú felmondása esetén a munkáltató köteles a 70. § (3) bekezdésében és a 77. §-ban foglaltakat megfelelően alkalmazni. *

79. § (1) Azonnali hatályú felmondással – indokolás nélkül – megszüntetheti

a) a fél a munkaviszonyt a próbaidő alatt,

b) a munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt.

(2) Az (1) bekezdés b) pont szerinti megszüntetés esetén a munkavállaló jogosult tizenkét havi, vagy ha a határozott időből hátralévő idő egy évnél rövidebb, a hátralévő időre járó távolléti díjára.

2.-ES SZÁMÚ MELLÉKLET

Kérdőív a csoportos létszámleépítésről

1. Gender: How do you identify?
 - a. Man
 - b. Woman
2. What is your age?
 - a. Free text
3. Please select where you were born.
 - a. Hungary
 - b. Europe
 - c. Asia
 - d. Africa
 - e. America
 - f. Egyéb
4. In what country do you currently live?
 - a. Budapest
 - b. Baranya
 - c. Bacs-Kiskun
 - d. Bekes
 - e. Borsod-Abaúj-Zemplen
 - f. Csongrad-Csanád
 - g. Fejér
 - h. Győr-Moson-Sopron
 - i. Hajdu-Bihar
 - j. Heves
 - k. Jász-Nagykun-Szolnok
 - l. Komárom-Esztergom
 - m. Nógrád
 - n. Pest
 - o. Somogy
 - p. Szabolcs-Szatmár-Bereg
 - q. Tolna
 - r. Vas
 - s. Veszprém
 - t. Zala
 - u. Egyéb
5. Are you married/in a relationship or single?
 - a. Married/in a relationship
 - b. Single
6. What is your highest level of education?
 - a. High school diploma/GED
 - b. Associate degree
 - c. Bachelor's degree
 - d. Master's degree or higher education
 - e. Egyéb
7. Which languages do you speak fluently? Place a check up to 3 options that apply.
 - a. Hungarian

- b. English
 - c. German
 - d. Spanish
 - e. French
 - f. Italian
 - g. Portuguese
 - h. Arabic
 - i. Mandarin
 - j. Hindi
 - k. Egyéb
8. What is your current employment status?
- a. Full-time
 - b. Part-time
 - c. Contractor
 - d. Retired
 - e. On maternity/paternity leave
 - f. Egyéb
9. Do you consider going abroad for work?
- a. Yes
 - b. No
 - c. Maybe
10. Do you work in a job you are qualified for?
- a. Yes
 - b. No
11. How long have you been working for your current employer?
- a. Less than 1 year
 - b. 1-2 years
 - c. 2-4 years
 - d. 5-7 years
 - e. 8-10 years
 - f. More than 10 years
12. In what field do you work?
- a. Finance
 - b. Procurement
 - c. Manufacturing
 - d. Inventory Management
 - e. Order Management
 - f. Warehouse Management
 - g. Supply Chain Management
 - h. Customer Relationship Management
 - i. Project Service Resource Management
 - j. Workforce Management
 - k. Human Resources Management
 - l. Ecommerce
 - m. Marketing
 - n. IT
 - o. Sales
 - p. Legal
 - q. Egyéb
13. In what career level do you work?

- a. CL F junior
 - b. CL F senior
 - c. CL E junior
 - d. CL E senior
 - e. CL D w/o people management
 - f. CL D w/ people management
 - g. CL C junior
 - h. CL C senior
 - i. CL B junior
 - j. CL B senior
 - k. CL A
14. Are you currently affected by collective redundancies?
- a. Yes
 - b. No
15. How would you rate the HR drop-in calls taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
16. How would you rate the Outplacement program taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
17. How would you rate the CV writing, LinkedIn profile, interview techniques internal course taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
18. How would you rate the Transition calls taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
19. How would you rate the Open position calls taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
20. How would you rate the Other internal trainings taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
21. How would you rate the communication from senior leadership taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
22. How transparent, correct and direct the announcement of collective redundancies was in a scale of 1 to 5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
23. How would you rate your line manager's act and behaviour taken to facilitate the adoption of the collective redundancy in a scale of 1-5 where 1 is poor and 5 is outstanding?
24. What are/were your general reactions to the announcement of collective redundancies? Select 3 options that apply the most.
- a. Happiness
 - b. Calm
 - c. Sorrow
 - d. Anger
 - e. Surprise
 - f. Fear
 - g. Disgust
 - h. Sadness
 - i. Confusion
 - j. Emptiness
 - k. Shocked
 - l. Worried
 - m. Lost

- n. Loss
 - o. Physical pain
 - p. It could happen to me too, anytime
 - q. Egyéb
25. What supporting actions do you think are the most useful/effective in the adoption of collective redundancies? Select 3 options that apply the most.
- a. HR drop-in
 - b. Outplacement program
 - c. CV writing, Linkedin profile, interview techniques
 - d. Other internal trainings
 - e. Transition calls
 - f. Open position calls
 - g. Line manager's support
 - h. Senior leadership communication
 - i. Egyéb
26. What stage of adoption are you at?
- a. Denial
 - b. Anger
 - c. Bargaining/self-delusion
 - d. Depression
 - e. Acceptance
 - f. Egyéb
27. How would you rate your motivation to stay in a company where collective redundancies are applied in a scale of 1 to 5, where 1 is not at all (planning to leave) and 5 is my commitment has not changed (not planning to leave)?
28. This is an optional section for your free text, in case you would like to add anything to collective redundancies.

3.-AS SZÁMÚ MELLÉKLET

Felsővezetői mélyinterjú, vezetői tájékoztató

Thank you for accepting my meeting invite. As I informed you before, I'm a Leadership and Management master's student, writing my thesis about How to manage collective redundancies (change management techniques). This is a very unfortunate co-incidence, that we are all affected by collective redundancies within GFSS Budapest.

0. There are several main change management models organizations turn to for inspiration. What change management model have you considered the best in relation with collective redundancies?

When the need for change becomes necessary, the organization needs to determine what steps it needs to take to implement the change. ABC decided to involve people in the change process and Kotter's change management theory is focused primarily on it.

1. What is the vision for GFSS in Hungary going forward?

GFSS is proposed to have a smaller presence in Hungary in the future, however would remain a key strategic location for key EU & Language specialist work.

2. Why is work that was planned to move from the UK to Hungary, now proposed to move to India instead? When was the decision made?

We're a business that's changing - becoming simpler, smaller, more competitive, and costs less to run. And sometimes that means we have to adapt to changing business requirements, which includes cost efficiencies and the requirement to support ABC Group in reaching its new reduction targets. The decision to further align and transition work to India was proposed in March 2023 and we have been working as a leadership team to understand the impact and transition plans of such proposals.

3. Will the new organisation design result in other changes to the location of work?

Through transformation including organisational design, we will look to ensure we have the right people with the right skills in the right locations to create clear accountability and ownership of activity pan ABC Group. We will be smaller but still operating across the three core locations, UK & Hungary for regulatory/ EU & language expertise with core centralised teams in India.

4. Do you plan to reduce the GFSS presence in Hungary much further? How will this affect the prospects for those remaining?

Hungary will remain a key strategic location for GFSS where;

- the service has to be delivered in close proximity to the customer to meet strict time deadlines
- tasks or relationships require language expertise which is unavailable elsewhere
- contractual or legal requirements insist on the work being performed in Europe

Whilst this may mean fewer GFSS roles in Hungary, the country remains a key strategic location for ABC Group, with both GBS and Business having an ongoing presence and as a result opportunities to develop and progress careers will continue to exist and we plan to

proactively support impacted colleagues to identify suitable roles across the broader Hungary business.

5. Is this the last of the changes in Budapest?

Our customer expectations are changing at pace, in a competitive market. We need to keep adapting to make sure we're delivering the experiences they need and are supporting our business as we pivot to growth. Hungary will continue to be a hugely important strategic location for ABC, as shown by the opening of a Model Office in countryside and our move to the new office location in Budapest.

6. How did you decide which activities are performed in each location?

The future design of GFSS aims for standardised processes delivered at scale, consistently and to a high quality. We seek to consolidate delivery into our major hubs to create that environment. We considered many factors when deciding where to locate work, including capability and availability of resource in the region, contractual legal and technology constraints, stakeholder requirements and cost effectiveness in arriving at a final location proposal.

7. How will the people who remain in Hungary be selected?

The key criteria for deciding whether a colleague is affected by the changes is the work they perform and whether that is in scope to move locations. If the work that a colleague performs today is to remain in Budapest, the colleague will be deemed to be out of scope / not impacted.

8. When you have made decisions about moving work to India, have you considered the experience that we have in Hungary and the UK? How will you compensate for losing that experience if you decide to move our work to India?

These decisions are never taken lightly. GBS has a strong track record in moving work to India, detailed plans to ensure a smooth transition and a wealth of experience in the India team to ensure that we can build and grow our teams to continue to deliver the highest standard of service to ABC Group. The teams in Gurugram and Kolkata already undertake similar activities as those currently performed in Hungary and the UK and will be able to share their knowledge and experience with the new teams.

9. Have you told our service users about the plans to re-distribute work away from Europe to India?

The CFUs have been kept informed throughout the organisation design and relocation journey. As key stakeholders we will continue update them on progress throughout the transition and notified of any changes specifically relating to individual service users.

10. Will the service-to-service users be affected?

GBS has a strong track record in moving work and a wealth of experience in the team. We have transition plans in place to ensure service continuity will not be affected.

11. Are you making us redundant?

For any colleagues who cannot find a job internally there will be professional outplacement support to continue their career outside of ABC. Anyone leaving ABC will be entitled to a payment under a mutual agreement or under termination based on the labour law.

12. What are the options for the Hungary and UK teams if their work is moved to India? Will they be made redundant?

Impacted colleagues will be informed of their options and supported through this process by their manager. Where possible we look to mitigate redundancies and redeploy as many colleagues as possible.

13. Who can I talk to confidentially about my options?

Your line manager is your first point of contact to discuss your options and they will also be able to call on support from the HR Business Partner as required.

14. I'd like to stay with ABC. How do I find out about other opportunities which are available to apply for and will ABC help me find another job?

All roles available across ABC Group can be viewed in My HR. Please go to One HR and click on 'Job Search' where you can search by key words or location. We will also provide updated vacancy lists for you to easily identify opportunities across ABC Group in Budapest. In addition, our Recruitment team will run sessions to guide you on how to best search for available roles on the careers site.

15. Do I have to go through an interview process for a new role?

If you apply for a new role you will need to go through the same selection process as other candidates. However you will be given priority status over colleagues who are not impacted.

16. Do I have to accept another role?

If you are offered a different role that you are not interested in or does not meet your skill-set/career aspirations, you do not have to accept that role.

17. Will I have the chance to upskill into a new role?

ABC encourages all colleagues to develop their skills and capabilities through the learning that is available. As you have priority status, the hiring manager will consider any requirements to upskill you into that role and how long this may take. Once you are in role, your manager will work on a plan to provide you with the learning required to ensure you can do your role.

18. How were the leaving dates decided?

Leaving dates have been proposed taking into account business and transition requirements and where possible to ensure colleagues have the maximum possible time to find alternative roles in ABC Group.

19. Can I leave ABC earlier than the end of transition with the leaver package?

If your role is impacted by this proposed change and you are eligible, should you decide that you want to leave ABC you can sign a mutual agreement, and this will entitle you to a leaver payment if you stay with ABC until the specified leaving date. However, if you choose to leave ABC prior to proposed end date and this cannot be accommodated by the business, you would not be eligible for a leaver package.

20. What legal commitments do I have to receive my leaver payment?

You will be required to sign a mutual agreement to receive the leaver package. If you decided to leave before the agreed leave date, you will not be entitled to receive the package (this would be classed as a resignation). You can sign the mutual agreement at any time once your final leaver budget is calculated but no later than the official notice period (6 weeks, 2 months, 3 months – contract dependant).

21. What if I successfully found a new job but already signed the mutual agreement?

If you were selected as a successful candidate for a role internally and you decide to stay with ABC, we will withdraw the mutual agreement. It means that no leaver package is paid but you continue your employment with ABC. In this case we also encourage you to stay until the end of the transition and move internally only after the transition.

22. What do I have to do during transition?

During transition your colleagues in India will be learning their new jobs in order to deliver services in future. You will be required to support this transition through knowledge sharing and supporting the upskilling of our India team.

23. What support is available for me?

In the first instance, please talk to your line manager. If you would like some confidential advice or support you can also contact the Employee Assistance Programme (EAP). They offer support and advice over the phone. This free service is available to you any time while you're an employee of the company. You can also access other support services, details of which can be found on the Intranet.

24. What is BT's approach to redeployment?

ABC's approach to redeployment can be found here - [Redeployment \(ABC.com\)](#).

25. What does it mean to be a priority candidate?

If you apply for a suitable alternative role and are affected by the proposals, should you have the prerequisite skills and experience for a role, you have priority over other candidates. Guidance on how priority candidates and suitable alternative roles are considered can be found [here](#).

26. Where do I go to provide feedback or ask further questions?

You can provide feedback or ask further questions on the GBS Transformation Microsite or to your line manager.

27. Can I talk about this change on social media?

You should not discuss or comment on ABC's proposal on social media. Our business attracts a lot of attention on social media sites, so it's important you know what to do, and what not to do. Before you post anything on internal or external social media sites, please read our social media policy and procedures. If you have specific questions please contact our Corporate Affairs Manager who will be able to answer your questions.

28. What should I say about the changes if I am approached by third parties?

You should not comment on the proposed changes to any third parties. If you are approached, please speak with your line or consulting manager for guidance.