

AMIKOR A VÁLTOZÁS MÁR NEM OPCió, HANEM KÉNYSZER: FELSZÁMOLÁSI ELJÁRÁSOK ÉS A HUMÁN ASPEKTUS

WHEN CHANGE IS NO LONGER AN OPTION, BUT A COMPULSION: LIQUIDATION PROCEDURES AND THE HUMAN ASPECT

Igaz Szabolcs¹

*Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskola, Ph.D. hallgató, Magyarország*

Kulcsszavak:

változásmenedzsment,
krízismenedzsment,
felszámolás,
csoportos létszámleépítés,
tömeges elbocsátások

Keywords:

change management,
crisis management,
liquidation,
group layoffs,
mass layoffs

Összefoglalás

A rosszul kezelt változás management és a felszámolási eljárás gyakran ok-okozati összefüggésben áll egymással. A proaktív és hatékony változás management stratégiák csökkenthetik a felszámolás alá kerülés valószínűségét. Azonban, ha a szervezet nem tud megfelelően alkalmazkodni a változó körülményekhez, az végső soron a felszámolási eljárás megindulását is eredményezheti. Ezen összefüggés megértése, a változások eredményeként fellépő kihívások időben történő felismerése, majd a megfelelő változás management stratégia kiválasztása létfontosságú lehet a társaságok túlélése érdekében.

Jelen tanulmányban azon esetkörrel foglalkozom, amikor a szervezeteknek nem sikerül a felszámolási eljárás elkerülése. Bemutatásra kerül, hogy a felszámolás alatt a legismertebb változás management elméletek miképpen tudnak segíteni a szervezeti változások kezelésében, valamint egy konkrét példán keresztül – a felszámoló, mint a bíróság által kinevezett fizetésképtelenségi szakértő szemszögéből – miképpen valósul meg a gyakorlatban a változás management tevékenység ténylegesen.

Abstract

Poorly managed change management and liquidation proceedings are often causally linked. Proactive and effective change management strategies can reduce the likelihood of going into liquidation. However, if the organization cannot adapt properly to changing circumstances, it can ultimately result in the initiation of liquidation proceedings. Understanding this connection,

¹ Igaz Szabolcs elérhetőségek: Tel.: +36 30 9686 963;
E-mail cím: igazszabolcs@gmail.com

recognizing the challenges that arise as a result of changes in a timely manner, and then choosing the appropriate change management strategy can be vital for the survival of companies. In this paper, I address the case of organizations failing to avoid liquidation. I will present how the most well-known change management theories can help manage organizational change during liquidation, and through a concrete example – from the perspective of the liquidator as a court-appointed insolvency expert – how change management activities are actually implemented in practice.

Bevezetés

A változásmanagement és a felszámolási eljárás közötti kapcsolat elsősorban abban rejlik, hogy mindkét folyamat a szervezet jövőbeni sorsával, alkalmazkodásával és túlélésével foglalkozik, bár a megközelítésük iránya és célja eltérő.

A változásmenedzsment szerepe a szervezet életében elsősorban az alkalmazkodás elősegítése. A változásmenedzsment tulajdonképpen egy strukturált megközelítése annak, hogy a szervezet vagy annak tagjai a jelenlegi állapotból egy kívánt jövőbeli állapotba jussanak a vállalati jövőkép vagy stratégia megvalósítása érdekében Laig et al (2021). A célja az, hogy a vállalat hatékonyan tudjon reagálni a piaci, technológiai vagy szervezeti oldalról bekövetkező változásokra. Ehhez lehetőleg proaktív megoldásokat alkalmaz, ugyanis az ilyen jellegű folyamatok segítenek a vállalatnak felismerni a veszély jeleit, ezáltal lehetővé téve a management részére az időben történő beavatkozást, mellyel elkerülhetővé válik a súlyos pénzügyi vagy működési problémák kialakulása. Sancak (2023) tanulmányában rámutat arra, hogy a vállalatok életében a kockázatkezelés és az ehhez kapcsolódó változásmenedzsment tevékenység nem egyszeri munka, hanem egyre inkább folyamatos feladat, hiszen a világ egyre dinamikusabb, a kockázatok pedig ennek eredményeként – eltérő intenzitással - folyamatosan változnak. Az átalakulási időszakok körültekintőbb kockázatkezelést igényelnek, majd a folyamat befejezését követően új típusú kockázatok merülnek fel, melyek ismét a menedzsment elé állítanak új megoldandó feladatokat.

Ezzel szemben a felszámolási eljárás jellemzően egy végső megoldás, egy jogi és pénzügyi szabályokkal körülhatárolt eljárásrend, mely során – legjellemzőbben – az eljárással érintett adós társaság működése megszüntetésre kerül. A felszámolás előzménye gyakran az, hogy az előre nem látott, nem kezelt változásokhoz (kockázatokhoz) a szervezet már nem képes időben alkalmazkodni, ami olyan folyamatot indít el a szervezeten belül, ami végkifejletként akár a fizetőképességének az ellehetetlenülését okozza.

1. Változásmenedzsment a felszámolásban

A felszámolási eljárás elrendelésekor – az egyszerűsített, vagyontalan eljárásokat leszámítva – előfordul, hogy az eljárás lefolytatására a bíróság által kirendelt fizetéseképtelenségi szakértő egy komplett, teljes alkalmazotti létszámmal működő – vagy működtethető - üzemet, gyáregységet talál helyszíni eljárása során. Ebben az esetben, – a hitelezői érdekek elsődlegességét szem előtt tartva, az eljárás során felmerülő költségek minimalizálása érdekében, - az eljáró felszámolóbiztosnak is szükségessé válik a csoportos létszámleépítés alkalmazása, a leépítési stratégia, mint speciális változás management eljárás kialakítása. Mansaray szerint (Mansaray, 2019) a változást azonban az emberek számára nagyon nehéz befogadni, hiszen bizonyos kiváltságokat, lehetőségeket vagy akár a munkahelyüket elveszítik, ez életmódváltásra kényszerítheti a munkavállalókat, ami kellemetlenné teszi a folyamatot. Bujdosó & Rudnák (2024) tanulmányában rámutat, hogy a létszámleépítések humánus keretek között történő kezelése azért is kiemelt fontossággal bír, hiszen a megmaradt dolgozókat is érinti a munkatársaik elvesztése, miközben a biztonságérzetük csökken. Márpedig a munkahelyi bizonytalanság, az elkötelezettség hiánya kontraproduktív munkamagatartást eredményez, ahogyan azt Alshaabani et al (2021) tanulmányában megállapítja Siti et al. (2019) munkájára hivatkozva.

Nézzük meg tehát, hogy a legismertebb változásmenedzsment elméletek miképpen alkalmazhatóak az olyan jellegű felszámolási eljárásokban, melyek lefolytatását követően megszüntetésre kerül az adós szervezet, illetve a szükséges szervezeti változás bevezetését és kezelését – esetleg az elméleteket egymással kombinálva – alkalmazhatja-e a felszámoló a sikeres –

és a munkavállalók részéről is legkisebb kellemetlenséggel és a méltóságuk megőrzésével járó – eljárás eredményes lefolytatása érdekében.

A felszámolás során a tömeges elbocsátások megfelelő ütemezése és kezelése kulcsfontosságú a jogszerűség, a költség hatékonyság és a gazdaságosság szempontjából. A felszámolónak mérlegelnie szükséges, hogy a tevékenység ésszerű befejezése érdekében mekkora és milyen összetételű létszám fenntartása szükséges. Erre is tekintettel különböző változáskezelési modellek segíthetik a folyamatok zökkenőmentes lebonyolítását. Nem vitásan – a társaságok rendes működésének időszakában - az adós társaság megfelelő szervezeti kultúrája, valamint a transzformációs vezetési stílus nagy mértékben megkönnyíti a csoportos létszámleépítés folyamatát, elfogadottságát (Bagga et al, 2023). Egy támogató, transzparens és etikus szervezeti kultúra nem csupán csökkenti a létszámleépítéssel járó negatív következményeket, hanem hozzájárul a fennmaradó dolgozók vezető - akár felszámoló - felé történő elköteleződésének, moráljának megőrzéséhez is, ezzel elméleti szinten a fizetésképtelenségi eljárás eredményességét is lényegesen javítva. A vállalat fizetésképtelen helyzetbe kerülése esetén azonban a korábban legoptimálisabbnak tekinthető szervezeti kultúra és vezetői stílus is megváltozik a tapasztalat szerint, így a csoportos létszámleépítések célszerű és eredményes végrehajtásához a felszámoló részéről megfelelő létszámleépítési módszer és ütemterv kidolgozása válik szükségessé. A változásmenedzsment modellek alkalmazása ezen tervezést nagy mértékben segíti, nem csupán a folyamat hatékony végrehajtása, hanem az adós szervezet munkavállalóinak érzelmi, pszichológiai támogatásához történő hozzájárulás tekintetében is. Ebben a kontextusban vizsgálva – az ismert alapmodell részletes bemutatását mellőzve – a jelen publikációban ismertetett modelleket mindenképpen szükséges megemlíteni.

Errida & Bouchra (2021) 37 szervezeti változásmenedzsment modell elemző összehasonlítását és csoportosítását végezte el tanulmányában. A változáskezelési modelleket két csoportra osztották, folyamatos és leíró típusú modellekre. (1. táblázat)

1. táblázat: Errida A. és Lotfi B.: A szervezeti változásmenedzsment modellek csoportosítása

Folyamatos modellek	Leíró modellek
1. Kotter 8 lépéses változási modellje	19. Cummings és Worley változáskezelési modellje
2. Lewin háromlépéses változási modellje	20. Burke és Litwin szervezeti változási modellje
3. Lippitt és munkatársai változáselmélete	21. Egybevágósági modell
4. Bullock és Batten változási modellje	22. Beckhard és Harris változás formulája
5. Bridges átmeneti modellje	23. Carnall változáskezelési modellje
6. Luecke hét lépése	24. Knoster változási modellje
7. Mento és munkatársai változási modellje	25. A GE változásgyorsulása
8. Jick 10 lépéses modellje	26. Prosci változáskezelési módszertana
9. Judson ötfázisú modellje	27. Változásmenedzsment legjobb gyakorlati modellje
10. Anderson: a változásvezető útiterve	28. Változás követési modell
11. ADKAR	29. Smith R. Változásmenedzsment ismeretanyag
12. Gyorsító megvalósítási módszertan (AIM)	30. BCG változási delta
13. Az ACMP változáskezelési szabványa	31. McKinsey 7-S modell
14. Whelan-Berry és Somerville	32. Armenakis és társai modellje
15. Kanter és munkatársai modellje	33. Greer és Ford modellje
16. Galpin „kilenc ék kereke” modell	34. Cawsey és munkatársai modellje
17. Fernandez és Rainey modellje	35. CMI változás Vezetői érettség
18. Kickert modellje	36. Fernandez és Rainey modellje
	37. Első változási modell a Fehér Könyvben

Forrás: Errida & Lotfi (2021)

A folyamatmodellek a változás végrehajtásának és kezelésének lépéseit határozzák meg. A leíró modellek azonosítják és megmagyarázzák a szervezeti változás kezdeményezésének kimeneti

meghatározóit. A két típusú modell megközelítésre figyelemmel jelen tanulmányban a négy leggyakrabban alkalmazott (Reema et al., 2021), valamint egy kevésbé gyakran alkalmazott, de általánosan ismert és elfogadott modell, - melyből négy folyamatmodell és egy leíró modell - alkalmazhatóságát mutatom be a magyarországi felszámolási eljárások gyakorlatához kötődően.

Mindenekelőtt azonban a leírtak könnyebb megértése érdekében – a pontos jogszabályhelyi hivatkozásokra nem kitérve, - rögzítenünk szükséges, hogy a csoportos létszámleépítés tömör lényege az, hogy a munkáltató a leépítés előtt tárgyalni köteles a munkavállalók képviselőivel, valamint a leépítési szándékról a munkaügyi hivatalt is értesíteni kell. A felmondások csak ezen határidő eltelte után küldhetők ki (Prugberger, 2018). Csoportos létszámcsökkentésnek azt nevezzük, amikor az intézkedéssel érintett szervezet utolsó félévre számított átlagos statisztikai létszámát tekintve 20 – 99 fő munkavállaló esetében legalább 10 főt, vagy 100 – 299 munkavállaló esetében a dolgozók legalább 10%-át, vagy 300 fölötti munkavállaló esetén legalább 30 főt érint a leépítés.

A felszámolási eljárások során gyakran alkalmazott csoportos létszámleépítés esetén a létszámcsökkentésre vonatkozó döntésről a felszámoló az állami foglalkoztatási szervet, és az érintett munkavállalót a munkaviszony megszüntetését eredményező döntés közlését legalább harminc nappal megelőzően tájékoztatja. A felmondás vagy az azonnali hatályú felmondás csak ezen időszak elteltével közölhető a munkavállalóval. Ezen tájékoztatást pedig az állami foglalkoztatási szerv és – ha van – az üzemi tanács részére is meg szükséges küldeni (Ferge, 2016).

Nézzük meg tehát a fentiek ismeretében, hogy a felszámolási eljárás során bekövetkező csoportos létszámleépítés tükrében hogyan is alkalmazhatóak a klasszikus ismert változásmenedzsment modellek.

1.1. John Kotter 8-lépéses modell alkalmazása

Kotter (1995) modellje 8 lépésben gondolkodik a változás bevezetéséről, melyek a felszámolás szempontjából némiképp sajátos értelmet nyernek:

1. Sürgősség érzésének kialakítása (*Establishing a sense of urgency*): A modell eredeti általános célja ebben a pontban az, hogy az érintettekben tudatosításra kerüljön, hogy a változás elkerülhetetlen. A felszámolási eljárások esetében azonban a „sürgető érzés” kialakítása nem egy lehetőség melletti elköteleződésről szól, hanem egy bekövetkezett krízis helyzet kezeléséről. Az eljáró felszámolóbiztosnak nyíltan, világosan és őszintén szükséges kommunikálja a vállalat helyzetét, - hogy a felszámolást elrendelték, a társaság működése megszűnik, - valamint érthetően szükséges bemutatassa a felszámolási eljárás sajátosságait, menetét. A felszámolónak kommunikációja során célszerű lehet időkeretet, mint mérföldkövet megjelölni, hogy a munkavállalók bizonytalanság érzetét ezzel is csökkentse, ezzel a közeli jövő tervezhetőségét, beláthatóságát biztosítani. Hangsúlyozni szükséges a kommunikációban, hogy ez egy méltányos, korrekt, bíróság által felügyelt folyamat, mely során – akár a Bárgarancia Alap igénybevételével – a munkavállalók is kifizetéshez juthatnak az eljárás során. A munkavállalóknak ez segít megérteni a csoportos létszámleépítés szükségességét.

2. Vezetői koalíció kialakítása (*Creating the guiding coalition*): Kotter modellje ezen pont alatt azt érti, hogy megfelelő emberek csoportja vezesse a változást. A felszámolás esetében a felszámolóbiztos, a még aktív cégvezetők és a HR szakemberek – melyhez csatlakozhatnak még jogi képviselők és gazdasági szakemberek – alkothatják a vezetői koalíciót, mely szakértői csoport tagjai közösen kidolgoznak egy transzparens és emberközpontú kommunikációs stratégiát, mely során minden érintett megkapja a számára releváns információt. Az eljárás célja, hogy a csoportos létszámleépítés végrehajtása jogszerűen, hatékonyan és a munkavállalók méltóságának megtartása mellett történjen. A felszámoló legalább heti rendszerességgel a szakértői team tagjaival operatív egyeztetéseket végez, szükség esetén külön munkacsoportokat is létrehozhat – az adós társaság méretétől függően – az eljárás során az adminisztrációs, kommunikációs és humánügyi feladatok hatékony elvégzése érdekében.

3. Vízión és stratégia kialakítása (*Developing a vision and strategy*): Kotter általános célja az volt, hogy meghatározásra kerüljön a változás konkrétan mit is jelent adott esetben, és a változást milyen követendő stratégiával szükséges elvégezni. A felszámolási eljárás során azonban ez a pont is

speciális értelmezést igényel, hiszen a jövőkép nem a szervezet új irányát, hanem a lezárás minőségét jelenti. A felszámolás eredményeként az adós társaság jellemzően megszűnik, így szükséges kialakítani a „leépítési stratégiát”, valamint egy „kilépési stratégiát”. A leépítési stratégia körében az elbocsátások és szervezeti egységek leépítésének sorrendisége, az időlegesen megtartani szándékozott munkavállalók személyi körének kiválasztása, a leépítési folyamat egymásra épülő, logikus sorrendjének meghatározása történik. Az elbocsátással, csoportos létszámleépítéssel érintett munkavállalóhoz kötődően pedig a kilépési stratégia elkészítése is fontos körülmény, mely leginkább új munkalehetőségek keresésének támogatásában, - esetleg konkrét lehetőségek ajánlásában, - átképzésben vagy outplacement szolgáltatásban valósulhat meg. Itt szükséges megjegyezni, hogy a felszámolónak a csődtörvényből eredően eminens módon a hitelezői érdekek elsődlegessége szerint szükséges eljárnia, tehát a létszámleépítés során nem állnak rendelkezésére ugyanazok az anyagi lehetőségek a kilépési stratégia megvalósításához, mint egy piaci körülmények között működő társaság esetében. A felszámoló által a kilépési program megvalósíthatóságára felhasználható minimális pénzösszeg gyakran azt eredményezi, hogy kilépési program nem készül, csupán a jogszabály által kötelezően előírt, munkaviszony megszüntetéséből képződő juttatások (pl. szabadság megváltás, végkielégítés, elmaradt munkabér) kerülnek a munkavállalók felé megfizetésre.

4. A jövőkép kommunikálása (*Communicating the change vision*): A modell általános célja szerint a jövőkép ismételt, következetes kommunikálása szükséges. A felszámolási eljárás csoportos létszámleépítése során ez a rendszeres kommunikációt takarja a folyamat állásáról, a várható változások üteméről és időpontjáról. Fontos az átlátható közlés, hogy melyik munkavállaló mikor érintett az eljárásban, mikor várhatóak a kifizetések, és a jogi státusz adott munkavállaló esetében mikor fog megváltozni. A munkavállalókkal történő rendszeres, őszinte kommunikáció és az esetleges azonnali támogatási intézkedések – mint például a karrier tanácsadás – segíthetnek a bizonytalanság és a stressz enyhítésében. A kommunikáció eszköze ekkor az e-mailek, körlevelek, faliújságra kihelyezett tájékoztatók, esetleges team értekezletek, melyek során személyes kérdések feltételére is sor kerülhet.

5. Széleskörű cselekvés, akciók megvalósítása, akadályok elhárítása (*Empowering broad-based action*): A modell általános célja, a változást akadályozó tényezők megszüntetése. A felszámolási eljárás során több típusú akadály merülhet fel a csoportos létszámleépítés során: beszélhetünk az adminisztratív akadályok csoportjáról (jogi kérdések, munkavállalók „eltűnt” munkaügyi iratairól), az emberi ellenállás tényezőiről (félelem, reménykedés és düh), valamint a tévhitekről (a munkavállalók némelyike hiszi, hogy valamilyen csoda során a cég még megmenekülhet). A jogi és adminisztratív akadályok megszüntetése viszonylag egyszerű feladata felszámoló számára, amit a felszámoló szervezet saját apparátusa jól tud kezelni. Az emberi ellenállás tényezői között lényeges megemlíteni azon esetet, hogy a csoportos létszámleépítés során – az alkalmazottak számából eredően – jellemzően mindig van egy vagy néhány munkavállaló, akik a közösségben jellemükénél fogva irányító, hangadó szerepet töltenek be. Az ilyen típusú munkavállalók azonban nem mindig rendelkeznek a megfelelő jogi, adózási és bérszámfejtési ismeretekkel, azonban markáns és határozott véleményük miatt a leépítés sikerességét alááshatják, de legalábbis megnehezíthetik. Célzerű a felszámolónak az ilyen típusú munkavállalókat már az első alkalommal kiszűrni, és hozzájuk külön személyzetet biztosítani, aki a csoportból „kiemeli” és külön foglalkozik a domináns véleményű munkavállalóval. Ezzel a recesszív véleményű munkavállalók a leépítési eljárás tekintetében elfogadóbbá, együttműködőbbé válhatnak, de legalábbis a közösségben betöltött vélemény formáló szerepük kiiktatható. A munkavállalói tévhitek tekintetében hasonló módszerrel célszerű eljárni, a tévhiteket generáló munkavállalók csoportból kiemelésük ekkor is célszerű módszer lehet. A felszámolót segítheti a véleményformáló munkavállalókkal történő kommunikációban a HR-es szakember, valamint egy jogász vagy mentálhigiénés szakember is.

6. Rövid távú, gyors sikerek elérése (*Generating short-term wins*): Az eredeti modell szerint ezek olyan eredmények, amelyek igazolják a változás irányát és ezzel szükségszerűségét. A felszámolási eljárás aspektusában ez leginkább a több lépcsőben lefolytatásra kerülő létszámleépítés tekintetében értelmezhető. A folyamat tekintetében mérföldkövek lehetnek a létszámleépítési ütemek sikeres elvégzése, beleértve azt is, hogy az elbocsátott munkavállalók a meghatározott juttatásokat – amennyiben fedezet nincs rá, úgy legalább a bérgarancia alapból a lehívható támogatást – megkapták. A gyorsan, pontosan történő végkielégítések, a kilépési iratok határidőben történő átadása, valamint az álláskeresésben történő hatékony segítségnyújtás (pl. állásbörze,

tanácsadás, stb.) hatékony eszköz lehet a még megmaradó munkaerő számára ahhoz, hogy a változás szükségességét igazolják, a felszámoló munkáját legjobb tudásuk szerint elősegítsék.

A felszámolási eljárásban a kotteri modell 7. lépése (Sikerek konszolidálása, eredmények megszilárdítása; Consolidating gains and producing more change) és 8. lépése (Új megközelítés és változás beépítése a vállalati kultúrába; Anchoring new approaches in the culture) kevés relevanciával bír a fizetéseketelenségi eljárás törvényi szabályozására, céljára és eredményére figyelemmel, azonban érdemi jelentősége lehet a HR szakma és a vállalati vezetés területeinek fejlődésére. A 7. lépés tekintetében kiemelhető azonban a felszámolás szempontjából, hogy a csoportos létszámleépítés első hulláma(i)ból a felszámoló az adott szervezetre jellemző sajátosságokat azonosíthatja az első visszajelzések alapján, azokból a kellő következtetést levonhatja, melyekkel a leépítés következő fázisában a folyamat integritását kellően megalapozhatja. Bár az adós szervezet megszűnt a felszámolási eljárás eredményes lezárásával, azonban a csoportos létszámleépítési folyamat lefolytatásának kultúrája releváns következményekkel járhat. Egyrészt az elbocsátott vezetők és HR-es szakemberek a későbbi esetleges felszámolási eljárásokban, másrészt az egyéb változásmenedzsment területét érintő eljárásokban hasznosíthatják a megszerzett tapasztalataikat, így a felszámoló eljárásának példája eminens gyakorlattá válhat.

John Kotter 8 lépéses modellje tekintetében összegzésképpen megállapítható, hogy még egy olyan válságos, kényszerhelyzetben is alkalmazható, mint a felszámolási eljárás, mert a hivatkozott változásmenedzsment modell lényege a vállalati-emberi folyamatok humánus, tudatos és strukturált kezelése. Abban az esetben, ha a változás végső lényege a szervezet megszűnése, az eljárás lefolytatásának módja maradandó kihatással bír a szervezet korábbi vezetőire, munkavállalóira és a megszűnő társaság, valamint a felszámoló szervezet jóhírére, reputációjára is.

1.2. ADKAR modell alkalmazása

A Prosci-féle ADKAR modell (Jeffrey, 2006) az egyéni munkavállaló szintjén tud segítséget nyújtani abban, hogy mindenki megértse a változás szükségességét és az ebből eredően keletkező, személyekkel szembeni lépéseket. Az ADKAR modell a változás üzleti és emberi dimenzióját is megpróbálja egyszerre szem előtt tartani. Az ADKAR mozaikszó 5 kritikus elemet jelöl, melyen a munkavállalónak végig kell mennie annak érdekében, hogy átvészelje a változást. Az 5 szó és értelmezése, valamint a felszámolás alatti időszakban ahhoz köthető speciális értelmezés a következő:

A - Awareness (Tudatosság a változás szükségességéről): A munkavállalók, a HR-esek és a vezetők számára is egyértelművé kell váljon, hogy a változás – jelen esetben a felszámolási eljárás miatt bekövetkező leépítés – indokolt és elkerülhetetlen esemény. A felszámolónak egyértelmű tájékoztatást kell adnia a bekövetkezett jogi eljárásról, annak következményeiről. Részletesen ismertetni szükséges azokat az okokat, amelyek a felszámoláshoz, majd ebből eredően a létszámleépítéshez vezettek. Célszerű elfogadtatni a munkavállalókkal azt is, hogy a csoportos létszámleépítés nem a vezetők személyes döntése, hanem elsősorban a jogi státusz megváltozásából eredő törvényi következmény.

D- Desire (Vágy a változás támogatására): A felszámolási eljárás közzétételét követően ez a legkritikusabb pont, mivel a munkavállalók többsége nem szeretné eddigi munkáját elveszíteni, eddigi munkahelyének megszűnését látni. Ebben az esetben a cél nem a pozitív motiváció elérése, hanem a belső elköteleződés a méltóságteljes távozásra, a felszámolóval történő együttműködésre. Utóbbiakon túl a cél az is lehet, hogy az elbocsátással érintett számára is nyilvánvalóvá váljon, hogy a új karrierlehetőségek, átképzési programok az újrakezdés lehetőségét hordozzák magukban, ez akár még előnyös is lehet a részére. A HR-es munkatársak és a felszámoló feladata a munkavállalók emocionális támogatása (pl. empátia gyakorlása, a munkavállaló meghallgatása, vagy mentálhigiénés szakember igénybevétele, ha erre van anyagi lehetőség). A munkavállalónak célszerű segítséget nyújtani önéletrajz írásban korszerű önéletrajz írási technikák bemutatásával, munkalehetőségek keresésében támogatni a modern álláskeresési technikák bemutatásával, de akár a szociális háló álláskeresőkre vonatkozó részének ismertetése is. Praktikus lehet annak hangsúlyozása, hogy a munkavállalói együttműködés a gyorsabb ügyintézés, ezzel a gyorsabb kifizetést eredményezi.

K - Knowledge (Tudás a változás megvalósulásáról): A munkavállalóknak pontos információ szükséges arra vonatkozóan, hogy milyen lépések során történik meg a leépítés, mikor kapja meg a munkaviszonya megszűnéséhez kötődő kilépési iratokat, mikor várható az elmaradt bér és a végkielégítés kifizetése, kihez fordulhat a felmerülő kérdéseivel, és konkrétan mit is kell neki személy szerint tennie, egyáltalán meddig szükséges személyesen megjelenjen a munkavégzési helyen.

Ezen információk megadása érdekében a csoportos létszámleépítést bejelentő értekezleten kívül célszerű írásbeli tájékoztatót is készíteni, valamint igény esetén személyes konzultációs lehetőséget is biztosítani a munkavállalóknak, esetleg munkajogászt bevonni a speciális kérdések megválaszolása érdekében.

A - Ability (Képesség a változás végrehajtására): Ha valóban segíteni szeretne a fizetésképtelenségi szakember az elbocsátással érintettek részére, úgy nem csupán az elméletet ismerteti a munkavállalókkal, hanem segít az új ismereteket átültetni a gyakorlatba is. Ez történhet akár személyes tanácsadások, workshopok vagy pályázati tréningek segítségével is. A költséghatékonyságra figyelemmel célszerű ezeket a felmondási idő alá tartozó időszakra, a meglévő HR apparátus figyelembevételével megszervezni.

Ennél a pontnál alappal merül fel az a kérdés is, hogy a munkavállaló képes-e aktív közreműködésre a saját kilépési folyamata tekintetében, azaz határidőben képes-e leadni a szükséges dokumentumokat, át tudja-e adni munkaterületét és munkaeszközait, határidőben meg tudja-e kezdeni az új munkahely keresését.

A felszámoló a munkavállaló változás végrehajtására irányuló képességét azzal segítheti, hogy biztosítja a megfelelő infrastruktúrát (online felületekre belépést, kilépési iratok határidőben történő rendelkezésre bocsátását), esetleg kis csoportos vagy egyéni konzultációs lehetőséget biztosít. Különös figyelmet szükséges szentelni ebben a körben az alacsony képzettségű, valamint a koránál vagy egyéb okból nehezebb helyzetben lévő munkavállalókra.

R - Reinforcement (Megerősítés, fenntartás): Noha az adós szervezet a felszámolási eljárás végén meg fog szűnni, a munkavállalóknak mégis szükségük van arra, hogy egyéni megerősítést kapjanak, hogy amit tettek – tehát a felszámolóval való együttműködésük, a korrekt magatartásuk - az hasznos és értékes vagy elismert volt. Tulajdonképpen a szervezeti átalakítási folyamat egésze során szükséges a folyamatos visszajelzés, hogy az elbocsátott munkavállalók megfelelő információk birtokában, „megerősödve” léphessenek a munkaerőpiacra új lehetőségek után kutatva. A felszámolóknak tehát ajánlott a dolgozók felé történő köszönetnyilvánítás, esetleg referencialevelek vagy ajánlások készítése és kiadása. Az elbocsátási ütemezés későbbi szakaszába eső munkavállalók felé bátorító lehet, ha arról is kapnak esetleg információt, ha valamelyik kollégájuk már idő közben valahol elhelyezkedett.

Az ADKAR modell tehát elsősorban az emberközpontú szemlélet mentén bonyolítja le a változásmenedzsment folyamatot, mely során a munkavállalók pszichológiai és gyakorlati támogatást kapnak a nehéz időszakban. Az eljárás fókuszja a felszámolási eljárás során nem a változás sikeres bevezetésén, hanem a megszűnés – mint speciális változás – emberi értékek mentén történő lefolytatására helyeződik. A Kotter-féle modell elsősorban stratégiai-szervezeti fókuszból, az ADKAR modell pedig személyekre lebontva teszi lehetővé az eredményes változásmenedzsment eljárás lefolytatását, így ebből eredően a két eljárás egymást kiegészítve, komplementerként is alkalmazható.

1.3. Kurt Lewin 3 lépéses modell alkalmazása

Lewin modellje egyszerűbb szerkezetű, mint Kotter 8 lépéses modellje vagy az ADKAR modell, azonban ennek ellenére rendkívül mély pszichológiai alappal rendelkezik. Lewin elmélete kifejezetten olyan válsághelyzetekben alkalmazható kiválóan, ahol a cél nem a növekedés, hanem a méltóságteljes lezárás vagy a résztvevők ellenállásának csökkentése, mint például a felszámolási eljárások esetében. Lewin 1947-ben a „*Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving and Freezing*” című művében a sikeres változás létrejöttét három kulcstényező megvalósulásával írta le: az első szint feloldása, az új második szintre lépés és a csoport életének új szinten történő befagyasztása. Mivel minden szint egy erőteret határoz meg, az állandóság azt jelenti, hogy az új erőter viszonylag biztonságossá válik a változásokkal szemben. Ezt a megközelítést tekintjük Lewin háromlépcsős modelljének (Bernard, 2020). A modell tehát alapvetően arra épül, hogy a válságkezeléshez először

a meglévő helyzetet szükséges feloldani, majd az új állapotot bevezetni, végül a változást stabilizálni. A modell 3 alapvető szakasza – a felszámolási eljárás elrendelését követő csoportos létszámleépítés tükrében - a következő:

Unfreeze (Kiolvasztás): A modell első lépésének célja, a jelenlegi – eddig stabil -helyzet megbontása, a status quo feloldása és a változás szükségességének elfogadtatása. A felszámolási eljárás szempontjából nézve ez a jogi és pszichológiai tudatosítás időszaka. Megértetni szükséges a munkavállalókkal, hogy az eddigi körülmény, működési rendszer már nem fenntartható, a felszámolási eljárás megindulása miatt a társaság működése megszűnik, azaz nem átmeneti állapotról van szó. Törekedni kell annak elérésére, hogy az adós társaság munkavállalói elfogadják, vagy leginkább tudomásul vegyék a körülmények megváltozását, mely változás a fizetéseketelenségi eljárás megindulásával már elkerülhetetlen. A felszámolónak világos és empatikus kommunikációt szükséges folytatni, ugyanis az esetleges információhiány vagy a munkavállalókban egy hamis reménykép fenntartása gátolhatja a „kiolvasztást”. A felszámoló több eszközzel is rendelkezik ennek a folyamatnak a sikeres lefolytatásához: a munkavállalókkal nyitó tárgyalást tarthat, közös fórumokon lehetővé teheti a személyhez kötődő kérdések feltételét és megválaszolását, de jelentős jelzés értéke van a múltbeli rutin tevékenységek (pl. teljesítményértékelések) felfüggesztésének is.

Change (Változtatás): Ebben a szakaszban történik - a felszámolási eljárás változásmenedzsmet folyamatát szemlélve - a konkrét lépések megtétele. Ez magában foglalja a hivatalos bejelentést előbb az üzemi tanács felé, majd a munkaügyi szerv hivatalos tájékoztatását a csoportos létszámleépítésről, a jogi és HR-folyamatok megkezdését, valamint a munkavállalók lehetséges támogatásának megszervezését is. A konkrét intézkedések megtétele azonban jogszerűen, határidőben és korrekt módon kell megtörténnie, a munkavállalók emberi mivoltát, méltóságát a legnagyobb mértékben tiszteletben tartva. A szakasz során a felszámoló koordinálja a csoportos létszámleépítési hullámokat, a munkavállalók részére – szükség esetén – egyéni konzultációs lehetőséget biztosít, likvid pénzeszköz hiányában gondoskodik a Bér garancia Alap terhére történő forrás igénylésről a munkavállalókat megillető bérezés rendezése érdekében, valamint segíti a kiléptetéssel érintett személyek továbblépését. Ezen utóbbi tevékenység során a felszámoló mentálhigiénés szakember segítségét is igényelheti, de ide tartozhat a szociális háló juttatási rendszerének kilépőkkel ismertetése, esetleg új munkalehetőségek felkínálása, vagy az álláskereséshez tanácsadási (pl. önéletrajz írásról, munkahely keresésről ismeretanyag átadása) szolgáltatás nyújtása vagy egyéb outplacement szolgáltatások is.

Refreeze (Visszafagyasztás, rögzítés): A felszámolás során a hosszútávú szervezeti „újraformálódás” – az esetek döntő többségében - tulajdonképpen nem értelmezhető. Erre figyelemmel a modell utolsó szakaszának célja a munkavállalók esetében a lezárás és a távozás normalizálása, az új, lehetőleg stabil helyzet kialakítása, az egyéni visszarendeződés támogatása. A felszámoló feladata ekkor egy tisztességes kilépési csomag – így a törvény szerinti juttatások, végkielégítés, munkaügyi iratok, referencia levelek – biztosítása az elbocsátott munkavállalók részére. Nem jelent jelentős kiadást a munkaviszonyt lezáró esemény – például egy záró értekezlet, melyen az eddigi munka megköszönhető, a támogató levél átadható – megtartása, de az elbocsátottaktól személyes visszajelzések kérése sem. Az elbocsátást követően elhelyezkedő munkavállalók pozitív visszacsatolása a csoportos létszámleépítések későbbi ütemében érintettek részére lehet inspiráló hatású.

Kurt Lewin változáskezelési modellje azért jelentős a felszámolási eljárások során történő csoportos létszámleépítések esetében, mert lehetővé teszi a munkavállalók részéről az érzelmi feldolgozást, és nem elvárja a pozitív attitűdöt, hanem inkább megteremti azt. Ezzel a szemlélettel a munkahely és kollegák elvesztését a leépítéssel érintett egyén is könnyebben tudja kezelni. Lewin modellje megadja a méltósággal történő lezárás lehetőségét, így a munkavállaló újrakezdése, a létbizonytalanságának kezelése kevesebb lelki teherrel járhat.

1.4. Bridges átmeneti modell alkalmazása

William Bridges átmeneti modellje a változásnak kifejezetten a humánfókuszú oldalát közelíti, ami nem a változás eseményeire, hanem az egyének belső átmenetére koncentrálnak. Bridges (2003) szerint a változás egy külső esemény, az átmenet pedig egy belső pszichológiai folyamat. Azért célszerű ezt a modellt is megemlíteni jelen tanulmányban, mivel az átalakulást, a csoportos

létszámleépítést irányító felszámolónak másképpen szükséges viselkednie a változás és annak hatására a munkavállalókban elinduló érzelmi hullámváz kezelése, a megkezdődő belső átalakulás támogatása érdekében. A modell alapvetően három szakaszt azonosít, amit megtapasztal a változás során a munkavállaló:

1) **Befejezés, Veszteség, Elengedés (Ending, Losing, Letting Go):** Az elbocsátással érintett személy a csoportos létszámleépítési szándék közlésekor jellemzően a tagadás, az elutasítás, a düh, a csalódottság, a szomorúság, a félelem és a pánik érzelmi világába kerül, mely érzéseket leginkább a bizonytalanság és a régi megszokott elengedésének kényszerűsége okozza. A döntést bejelentő személynek (jellemzően a felszámolóbiztos) nyugodtnak, higgadtan és megértőnek szükséges maradnia, mert saját kisugárzása hatással van a döntéssel érintett személyekre. A munkavállalóknak lehetőséget kell biztosítani arra, hogy megfelelő módon elbúcsúzhassanak a megszokott környezetüktől, elismerve a munkájukat és a korábbi évek sikereit. Célszerű az érintettekkel tisztázni, hogy tulajdonképpen mi ér véget és mi az, ami a továbbiakban is folytatódik.

2) **Semleges zóna (Neutral Zone):** Ebben a szakaszban a legkiszolgáltatottabb, legbizonytalanabb a leépítésben résztvevő munkatárs, hiszen a régi már lezárult, de az új még nem kezdődött el. Az elbocsátott személy gondolkörét, lelki világát ekkor leginkább a zavar és az irányítatlan energiák jellemzik, keresik az új identitásukat, és gyakran teljesen elveszítettnek érzik magukat. A dolgozóknak megfogalmazódnak a „Mit fogok csinálni?” vagy a „Hogyan fogok új munkahelyet találni?” kérdések. Ebben az átmeneti időszakban személyes támogatást szükséges biztosítani, a változás elfogadásával a gondolkodást egyre inkább a változás leküzdésére fókuszálni. Ekkor történik meg az elbocsátás okozta személyes sokk feldolgozása a munkavállalóban. A személyes támogatás biztosítása történhet tanácsadással, coaching vagy pszichiáter bevonásával is. Jó gyakorlat lehet a HR-es kollégák bevonásával a csoportos létszámleépítés bejelentését követően megtartásra kerülő munkaértekezletek időnkénti „kávészünet” jellegű megszakítása, amikor a szünet alatt az érintett munkavállalók az érzéseikről és a lehetőségeikről is beszélhetnek a szakemberekkel. Ez a kis praktika eredményesen enyhítheti az izolációs és káosz jellegű érzéseket.

3) **Új kezdet (New Beginning):** A cél ebben a fejezetben az új állapot elfogadása, az új identitás, életmód, munkarend adaptálása. A változással érintett munkatárs nem csak új munkát, hanem új énképet is találhat. A szakasz jellemző érzései a remény, lelkesedés, visszafogott optimizmus. Megjelennek új célok az életében, melyek új motivációt is jelentenek egyben. Ebben a szakaszban a munkavállaló bizalma, az új iránti izgalma és elfogadása fokozatosan emelkedik. A felszámolási eljárások gyakorlatában ez a szakasz többször már csak a csoportos létszámleépítés megtörténte után következik be. Az elbocsátással érintett személy szemléletének előzetes, pozitív befolyásolását eredményezheti az új álláskeresési módszerekről, vagy modern önéletrajz írási technikákról szóló elméleti és gyakorlati tréning szervezése, de akár az átképzési lehetőségek vagy konkrét munkalehetőségek bemutatása is. Eredményes lehet az elbocsátott munkavállaló felé a pozitív jövőkép felvillantása is.

Bridges modellje tehát több szempontból is hasznos a felszámolási eljárás körében bekövetkező csoportos létszámleépítés indukálta változás kezelése tekintetében. Egyik legfontosabb szempontja az eljárásnak, hogy nem a szervezeti átalakítást helyezi előtérbe, hanem az egyének érzéseit, érzelmeit és a változás ezen keresztül feldolgozását. Másik lényegi eredménye, hogy lehetővé teszi a humánus, emocionálisan és pszichológiailag is megfelelően kezelt csoportos létszámleépítés elvégzését, ezzel támogatva a munkavállalókat abban, hogy ne csak túléljék a változást, hanem a valódi újrakezdés során akár a nyertesei is legyenek a folyamatnak.

1.5. McKinsey 7S modell alkalmazása

McKinsey 7S modellje (Waterman et al., 1980) elsősorban a szervezeti hatékonyság és az integráció javításának célja szempontjából került kialakításra, azonban a felszámolási eljárás során történő csoportos létszámleépítés aspektusában is rendkívül jól alkalmazható, hiszen a cél – a hitelezői igények minél magasabb fokú kielégítése mellett - még ekkor is a belső tényezők összehangolása a sikeres, munkavállalókkal szemben méltányos és jogszerű létszámleépítés érdekében. McKinsey 7S modellje az alábbiak szerint alkalmazható a felszámolási eljárásokban:

Stratégia (Strategy): Cél a felszámolási eljárás átfogó stratégiájának meghatározása, ami tartalmazza a jogi, pénzügyi és humán erőforrással kapcsolatos tervezést is. A humán tervezés során

figyelembe szükséges venni a tevékenység ésszerű befejezéséhez és a vagyonvédelemhez szükséges munkaerő kapacitást, a költségek minimalizálására törekedve. A stratégia alkotás során ki kell térni arra, hogy ténylegesen milyen lépések vezetnek a társaság végső megszűnéséhez, milyen ütemben és milyen módon történjen a létszámleépítés, melyek azok az esetleges célkitűzések, amelyek figyelembevétele elengedhetetlen. Az 1991. évi XLIX. törvény (Cstv.) 46.§ (2) bekezdése kötelező jelleggel írja elő a felszámolónak a felszámolási eljárás lefolytatásához a költség- és ütemterv elkészítését, mely során kiemelt figyelemmel szükséges lenni a tevékenység ésszerű befejezése, az adósi vagyon állagmegóvásához szükséges pénzügyi és konkrét tevékenységi feladatokra, különös tekintettel a munkaerő leépítésre.

Struktúra (Structure): A felszámolónak az eljárás optimális költséghatékonyságának elérése szempontjából szükséges áttekinteni, majd rendezni a szervezeti struktúrát is. A felszámolási eljárás elrendelését követően az adós társaság struktúrája szükségszerűen átalakul. A cég hierarchiája, belső folyamatai, a kommunikációs csatornái megváltoznak, a felszámolóbiztos iránymutatása és döntése szerint. A felszámoló a döntéseit elsősorban a jogszerűség, az ésszerűség, a költséghatékonyság és a hitelezői érdekek elsődlegessége szerint hozza meg.

Rendszerek (Systems): Az adós társaság nyilvántartási rendszerei is módosulnak, a gyakorlat szerint leginkább a felszámoló saját nyilvántartási rendszerei kerülnek előtérbe. Az adós korábbi működésének átláthatóságát nagy mértékben javítja, ha az esetlegesen alkalmazott vállalatirányítási (ERP) rendszerhez a felszámoló hozzáfér. Cél, hogy a felszámoló a hitelezői érdekek elsődlegességére történő figyelem mellett biztosítsa a tevékenység ésszerű befejezését, a társaság rendszereinek akadálymentes működését, mely nagy mértékben hozzájárul a leépítési folyamat költséghatékony lefolytatásához. Ennek biztosítása érdekében a felszámoló használhatja az adós társaság meglévő rendszereit, de akár saját rendszereit (bérszámfejtő program, könyvelő program, iktatási rendszer, stb.) vagy az államháztartás rendszereit (pl. bérgarancia igényléshez TEA rendszer, csoportos létszámleépítéshez ESTAT rendszer) is igénybe veheti.

Közös értékek (Shared Values): Az eredeti modellben ennek a pontnak a célja, hogy megőrzésre kerüljenek a társaság alapvető értékei, amelyek a munkavállalóknak kellő támogatást adhatnak a változással érintett időszakban. Ilyen belső érték lehet a tisztességes bánásmód, az elismerés vagy bármi, ami a szervezeti kultúra alapvető pozitív alkotóeleme. A felszámolási eljárás kontextusában szemlélve a közös értékek meghatározása és megtartása nagy mértékben segíthet abban, hogy a leépítési folyamat során a munkavállalók ne érezzék haszontalannak, kihasználnak magukat. Ezeknek a feltárt értékeknek az empatikus és őszinte kommunikálása a csoportos létszámleépítés elkerülhetetlen folyamatát megkönnyítheti, de legalábbis elviselhetőbbé teheti.

Képességek (Skills): Azok a képességek és kompetenciák tartoznak ide, amelyek képesek biztosítani a szervezet számára a tevékenységek hatékony végrehajtását. A felszámolási eljárás körében értelmezve ez különösen a jogi, pénzügyi és humán erőforrás szempontjait jelenti. A felszámolási eljárásban a hagyományos készségek közül kiemelkedően fontos a válságkezelés, a jogkövetés, a hatékony kríziskommunikáció és az érzelmi támogatás biztosítása.

Vezetési stílus (Style): A felszámolónak lehetőség szerint transzparens és empatikus vezetési stílust célszerű folytatnia. A felszámoló döntéseinek következetesnek, követhetőnek szükséges lenniük, hogy a leépítési folyamat fölötti irányítást végig uralni tudja. A munkavállalóknak fontos, hogy emberi értékeiket, méltóságukat a leépítés során is tiszteletben tartsák. A felszámoló a megfelelő képességek alkalmazásával a csoportos létszámleépítés bejelentését követően is el tudja érni, hogy a kiléptetés előtt álló munkavállalók még segítsék a felszámoló munkáját, így például a leltározásban, a vagyoni eszközök karbantartásában, az ingatlan állagának fenntartásában is jelentős támogatást tudnak nyújtani.

Munkavállalók (Staff): Azokat a munkavállalókat, akiket a felszámolási eljárás miatti csoportos létszámleépítés érint, lehetőség szerint támogatni szükséges. A támogatás jelen esetben a méltányos bánásmódot, továbbá az emocionális és adminisztratív támogatást egyaránt jelenti. A munkavállalók esetében nem csupán a felszámolási eljárás jogszerű lefolytatása – hiszen ez alapkövetelmény – a cél, hanem az is, hogy a létszámleépítési folyamat gördülékenyen menjen végbe, az érintett személyek a későbbi új munkahelyükön betöltött munkakörükhöz sikeresen tudjanak alkalmazkodni, egyáltalán sikeresen tudjanak új munkahelyet találni.

McKinsey 7S modell tekintetében összességében megállapítható, hogy egy integrált modellt kínál a felszámolási eljárásokban a létszámleépítések kezeléséhez. A 7 elem összhangja segít az

átlátható, kellően átgondolt létszámleépítési folyamatban, a jogszerűség és a munkavállalói méltóság megtartása mellett.

2. Esettanulmány

A cikk írója a saját praxisából hozott egyik példát ismerteti. Az esettanulmányban szereplő vállalat hazai borászati közép vállalkozás. A felszámolási eljárás megindulásának közzétételekor 54 fő munkavállalóval, közel 900.000 liter lédig és körülbelül 130.000 darab palackozott bor készlettel, jelentős mennyiségű göngyöleggel, bor kezelési segédanyaggal, három telephellyel, a borok tárolásához és kezeléséhez különböző tulajdonba eső és különböző nagyságú tartályokkal, palackozó és csomagoló gépsorokkal, telek tulajdon nélküli ingatlan felépítményekkel, bérpalackozásra átvett idegen tulajdonú készlettel, valamint saját tulajdonba eső és lízingelt járművekkel, továbbá a napi működéshez szükséges számottevő mennyiségű kis értékű tárgyi eszközzel rendelkezett az adós társaság, a főbb vagyonelemeket megemlítve. A felszámolási eljárás általános szabályok szerinti vitelét nehezítette, hogy a nyomozati szerv az adós társaság teljes iratanyagát lefoglalta, zár alá vette, az utolsó évek iratait elszállította. A felszámolónak tehát gondoskodni kellett a feltalált vagyon tételes leltározásáról, őrzéséről, rendelkezésre álló iratok nélkül a felszámolási nyitómérleg elkészítéséről, a lédig borkészlet folyamatos monitorozásáról és a szükségessé váló kezelése elvégzéséről, az idegen tulajdonba eső vagyonelemek elkülönítéséről és jogosultak felé történő kiadásáról, a lízingelt járművek tekintetében a lízingbeadóval történő elszámolásról, és egyik legfontosabb feladatként a munkavállalói létszám ésszerű leépítéséről.

A kezdeti helyzetet tovább bonyolította, hogy az állami adóhivatal – a jövedéki adóról szóló 2016. évi LXVIII. törvény 15.§ (3) bekezdés a) és b) pontjai alapján – azonnali hatállyal, fellebbezésre tekintet nélkül visszavonta a társaság telephelyeinek adóraktári engedélyeit, és telephelyre kiadott jövedéki engedélyét. Ez a feltalált, jelentős értékű, jövedéki törvény alá eső készletek tárolása szempontjából okozott haladéktalanul megoldandó kérdést. A borkészletek tekintetében aktuális problémát és jelentős kárveszélyt jelentett az is, hogy az energiaszolgáltató társaság felé a felszámolás alá került cég jelentős tartozással rendelkezett, így az áramszolgáltatás kikapcsolásának veszélye fenyegetett, noha az idővel egyre melegebb időjárási körülményekre tekintettel a készleteket hűteni volt szükséges.

A felszámoló a felszámolási eljárás megindításának közzétételét követően a közhiteles nyilvántartásokból tájékozódott az adós vagyonelemeiről, majd haladéktalanul megjelent a társaság székhelyén. Az adós cég székhelyi címén 54 munkavállaló fogadta a felszámolót. A felszámoló a társaság vezető tisztségviselőjétől, könyvelőjétől, pénzügyi vezetőjétől és HR vezetőjétől tájékozódott a cég helyzetéről, valamint tájékoztatást adott részükre a felszámolási eljárás lefolytatásának menetéről és a vezetőktől kért kimutatásokról. A megismert helyzet alapján a felszámoló a felszámolás egész menetére vonatkozóan ütemtervet készített, mely tartalmazta többek között a létszám leépítési ütemtervet, valamint a vagyonelemek értékesítési ütemtervét is.

A leépítési ütemterv elkészítése során figyelemmel kellett lenni a rendelkezésre álló készletek kezelésére (jövedéki leltár készítése, rendszeres mintavétel, laboratóriumi vizsgálat, szükséges és szakszerű kezelése meghatározása és elvégzése az állag megtartás érdekében, értékesítéskor szivattyúzás, utána tartálymosás, stb.), de felmerült a jövedéki problémák megoldási igénye, a pinckönyv vezetése, valamint egyéb adminisztrációs ügyek (pl. származási bizonyítványok beszerzése, borkísérő okmányok kiállítása, borászati melléktermék (seprő) lepárlási szerződés létrehozása, stb.) megoldása, az adós társaság számos eszközének, berendezésének leltározása, a telephelyek karbantartása és – többek között - gyom mentesítési igénye is.

A felszámoló döntése értelmében a vezető borász és egy általa kiválasztott fizikai munkás, a jövedékis ügyintéző és a főkönyvelő munkaviszonya került megtartásra, a többi alkalmazott munkaviszonyának megszüntetése vált indokolttá. A felszámoló a létszám leépítési feladatot Kotter 8 lépéses elmélete, valamint a Bridges-féle változásmanagement modellek együttes alkalmazása mellett folytatta le.

A csoportos létszámcsökkentés közlése előtt az aktuális feladatok (pl. eszköz- és készlet leltár elkészítése, minden vagyonelem egyedi sorszámmal ellátása, telephelyek karbantartási feladatainak elvégzése, gyom mentesítés, vagyonelemek értékesítésre előkészítése, göngyölegek és tartályok kimosatása, hulladékok szelektív előkészítése elszállításra, stb.) elkészítésre kerültek a munkavállalókkal, munkaidejük alatt.

A csoportos létszámleépítés bejelentésére a felszámolás megindulását követő 1 hónappal később került sor, melyről az illetékes munkaügyi szerv, valamint a munkavállalók összessége – üzemi tanács hiányában - egy összehívott értekezleten – átadott írásbeli bejelentés mellett – került tájékoztatásra. A munkaértekezleten a csoportos létszámleépítés bejelentésén túl a munkavállalók tájékoztatásra kerültek a felszámolási eljárás hozzájuk kötődő sajátosságairól, a kialakult jogi helyzetről, a várható lépésekről és azok határidejéről, valamint az elmaradt bérek és a kilépési juttatások kifizetésének a törvényi lehetőségeiről is. A területi illetékességgel rendelkező munkaügyi hivatal felé a leépítéssel érintett munkavállalók adatai, képzettségük, eddigi munkakörük – törvényi kötelezettség alapján – átadásra került. *[Kotter-modell 1. lépés; Bridges-modell „Befejezés, veszteség, elengedés szakasza”]*

A felszámoló megbízta az egyik HR-es munkatársat, hogy a dolgozók felé mentálhigiénés támogatást – elsősorban személyes beszélgetéseken keresztül - nyújtson a leépítéssel érintett munkavállalók stressz szintjének csökkentése érdekében. *[Kotter-modell 2. lépés; Bridges-modell „Semleges zóna”]*

Előbb kidolgozásra került *[Kotter-modell 3. lépés]* a „tisztes leépítés” stratégiája, majd a kidolgozást követően a felmondások jogi hatályosulásáig terjedő időszakban folyamatosan megvalósításra is kerültek a „tisztes leépítés” stratégia elemei. *[Kotter-modell 5. lépés; Bridges-modell „Új kezdet szakasz”]* Ez a kidolgozott stratégia magában foglalta az időbeni kifizetéseket és határidőben történő irat kiadásokat, igény esetén referencialevelek megírását, szociális háló nyújtotta támogatásokról – munkaügyi hivatal szakemberét felkérve – 1 órás előadás tartását, az adott térségben aktuálisan elérhető munkalehetőségekről tájékoztatást szintén a munkaügyi hivatal szakembereivel 2 óra időtartamban, valamint egy konkrét munkalehetőséget kínáló társaság képviselőjének meghívásával, aki a lehetőségeket, munkakörülményeket, juttatási lehetőségeket társaságukat érintően részletesen bemutatta. A munkavállalók részére önéletrajz mintát is biztosítottunk, valamint a hatékony önéletrajzról és álláskeresési módszerekről előadás is megtartásra került. A felszámoló ezen felül személyes egyeztetésre is lehetőséget biztosított minden leépítéssel érintett személy részére. A szociális háló nyújtotta támogatásokról és a konkrét munkalehetőségeket kínáló tájékoztatókat 1-1 fő munkavállalónak a korábbi vezetés hibáztatására irányuló negatív kritikái zavarták meg. A felszámoló jelenlévő munkatársai a munkavállalók támogatására szolgáló tájékoztatókat negatív – oda nem illő - kommentekkel megzavaró munkavállalókat külön beszélgetésre hívták a témában, ezzel kiemelve a csoportból az eljárási cselekmény pozitív eredményű kimenetelét veszélyeztető személyeket. *[Kotter-modell 5. lépés; visszaugrás a változáskezelési technikákban a negatív kritikákat megfogalmazók esetében Bridges-modell “Semleges zóna” szakaszára]*

A kiválasztott HR-es munkatárs – a felszámolóval történt előzetes egyeztetést követően, - minden hétfőn kör e-mail formájában tájékoztatta a munkavállalókat az aktuálisan megtett lépésekről (pl. Bérgarancia kérelmek előterjesztése; elbírálása, várható kifizetések időpontja, kilépési iratok elkészítésének időpontja, elérhető tanácsadás, felszámoló által összehívott értekezlet, stb.). *[Kotter-modell 4. lépés]*

A felmondások átadására a csoportos létszámcsökkentés bejelentését követő 30 nap elteltével került sor. A felmondásokat a felszámoló biztos személyesen, a munkavállalóknak egyesével adta át. A felmondások átadása során a felszámoló minden munkatárs részére köszönetet mondott eddigi munkájáért, illetve néhány személyhez fűződő mondatot, melyet előzetesen a HR munkatárs készített elő. A munkavállalók részére egy közös záróértekezlet is megtartásra került, ezzel lehetőséget adva nekik az egymástól és az eddigi munkahelytől történő elbúcsúzásra.

A felszámoló a felmondásokat követően – az adós szervezet likvid pénzeszközének hiányában - intézkedett a Bérgarancia Alap terhére történő munkavállalói kifizetések igényléséről, a kifizetések megtörténtét követően a még szükséges bevallások benyújtásáról, a kilépési iratok elkészítéséről és munkavállalók részére történő kiadásáról is. *[Kotter-modell 6. lépés]*

A leépítési hullám tapasztalatait levonva a felszámoló a megmaradt munkatársakkal még több személyes egyeztetés és közvetlen kapcsolattartás mellett döntött, ami a megmaradt alkalmazottakban kifejezetten a felszámoló melletti elköteleződést, bizalmat és még precízebb munkavégzést eredményezett. *[Kotter-modell 7. lépés]*

A megmaradt munkavállalók felmondása akkor vált aktuálissá, amikor a rájuk felosztott feladatokat teljeskörűen elvégezték (bor készletek elemzése, kezelése, értékesítése és vevő felé

átfejtése, átrakodása után, az ügyletbe kötődő szükséges dokumentumok elkészítését, valamint teljes könyvelési anyag megismerése és archiválását követően).

Az eljárás során történekről az eljáró felszámolóbiztos esettanulmányt készített, melyet a kollégáival részletesen elemzett az eljárást követően, így a tapasztalatok későbbi eljárásokban is alkalmazhatóvá váltak. [Kotter-modell 8. lépés]

3. Összefoglaló

A felszámolási eljárás jogszabályi előírásokból, céljából és eszközrendszeréből eredő eljárási sajátosságai – ideértve a csoportos létszámleépítést is – alapvetően különböznek a klasszikus szervezeti átalakulásoktól. Jól adaptálhatók azonban a változásmenedzsment-modellek a felszámolási eljárás célrendszeréhez, hiszen a munkavállalók etikus és méltóság megőrzése melletti leépítése, a konfliktus minimalizálás, valamint a jogszerűség megtartása az eljárás szereplőinek egyaránt kiemelt érdeke. Egy jól strukturált kommunikációs stratégia, az eljárás átláthatósága, valamint az átmenetek humánus kezelése nem csupán jogi és etikai, hanem a kockázatmenedzsment szempontjából is kulcskérdés lehet.

A tanulmányban bemutatásra került az, hogy a felszámolási eljárások során történő létszámcsökkentés esetében az elemzett öt változásmenedzsment modell miképpen tudja segíteni az eljárás eredményes lefolytatását.

Megállapítható, hogy mindegyik modell más és más szempontból világítja meg a változásmenedzsment aspektusait. Lewin és Kotter modelljei a szervezeti struktúra és a folyamatok megváltoztatására összpontosít, az ADKAR modell és Bridges átmeneti megközelítése az egyének emocionális és mentális alkalmazkodására helyezi a hangsúlyt. Utóbbi modellek folyamatmodellek, McKinsey modellje pedig leíró modellnek tekinthető a szakirodalom szerint. A felszámolási eljárás aspektusában a modellekben közös, hogy mindegyik célja a jogilag rendezett, átlátható és emberközpontú létszámleépítés - mint generális szervezeti változás – mely biztosítására jól használhatók. Az öt modell mindegyikének megvan a saját hangsúlyos nézőpontja: Kotter a vezetési kommunikáció és a strukturált leépítés felől közelít. Az ADKAR modell az egyén tudatosságára és támogatására fókuszál, Lewin modellje pedig a helyzet feloldása, megváltoztatása és a kívánt állapot rögzítése szempontjából világítja meg a folyamatot. Bridges modellje az érzelmi átmenet kezelése tekintetében hordoz novumot, McKinsey 7S modellje pedig a szervezeti elemek integrált összehangolását teszi lehetővé.

Az elemzett modelleket egy modellsátrixban az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

1. ábra: Változásmenedzsment-modellek alkalmazása csoportos létszámleépítések során felszámolási eljárásokban

	Végrehajtási fókusz	Emberi átmeneti fókusz
Átfogó megközelítés	Kotter 8 lépéses modell	Bridges átmenetmodellje
Egyszerűbb megközelítés	Lewin 3 lépéses modell	ADKAR modell
	McKinsey 7S modellje	

Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben a jelen tanulmányban bemutatott változásmenedzsment modelleket, a felszámolási eljárás során történő csoportos létszámleépítés alkalmazása szempontjából vizsgáljuk, úgy a humán aspektus – tehát az emberi érzelmek, egyéni reakciók, beilleszkedés, támogatás és fejlődési fókusz – szerint növekvő sorrendbe állítva azok az alábbi táblázatban foglalhatók össze:

2. táblázat: Változásmenedzsment modellek összehasonlítása a felszámolási eljárás alatt történő csoportos létszámleépítés során, a humán aspektus szerinti növekvő sorrendben

Modell neve	Fő lépések / elemek	Célja	Fókusz	Humán aspektus kezelése	Alkalmazhatóság létszámleépítés során
Lewin 3 lépéses modellje	1. Kiolvasztás 2. Változás 3. Újrarögzítés	A meglévő helyzet lebontása és egy új állapot létrehozása, valamint annak megerősítése	Strukturális és szervezeti változás	Alacsony: az emberi tényező implicit módon jelenik meg, főként a rezisztencia leküzdésére fókuszál	Jó keretet adhat a változás szakaszolására, azonban külön támogatási stratégia szükséges a humán szempontokat is figyelembe vevő létszámleépítéshez
Kotter 8 lépéses modellje	1. Sürgető érzés kialakítása 2. Koalíció létrehozása 3. Jövőkép kialakítása 4. Kommunikáció 5. Felhatalmazás 6. Rövid távú sikerek 7. Konszolidáció 8. Az új megközelítés megerősítése	A változás elfogadásának és bevezetésének rendszerezett elősegítése	Vezetői és kommunikációs fókusz	Közepes: fókuszál az emberek bevonására és motiválására, de kevésbé tárja fel vagy kezeli az egyéni átmenetet	Hatékony lehet létszámleépítés során, ha erős a vezetői kommunikáció és a transzparencia
McKinsey 7S modell	1. Stratégia 2. Struktúra 3. Rendszerek 4. Stílus 5. Alkalmazottak 6. Képességek 7. Közös értékek	Szervezeti összehangoltság vizsgálata és javítása	Szervezeti szinergia és kohézió	Változó: a „soft” elemek (stílus, alkalmazottak, közös értékek) humán szempontból relevánsak, de nincs mélyen pszichológiai vetülete	Akkor lehet hatékony, ha a létszámleépítés része egy nagyobb szervezeti újrastrukturálásnak, esetleg reorganizációs vagy szerkezetátalakítási eljárásnak

ADKAR modell (Prosci)	1. Tudatosság 2. Vágy 3. Tudás 4. Képesség 5. Megerősítés	Egyéni változási képesség fejlesztése a szervezeti célok mentén	Egyéni szintű változásmenedzsment	Magas: konkrétan az egyének változási ívére fókuszál, részletesen kezeli az átmenetet és annak támogatását	Kiemelten alkalmazható, mivel támogatja az érintettek adaptációját és motivációját
Bridges átmenet-modellje	1. Befejezés, veszteség 2. Semleges zóna 3. Új kezdet	Az emberek pszichológiai átmenetének megértése és támogatása	Érzelmi és pszichológiai fókusz	Nagyon magas: részletesen tárgyalja a veszteség, a bizonytalanság és az új kezdet érzelmi kezelését	Erősen ajánlott létszámleépítéshez, különösen a támogatási programok és a vezetői empátia szintjén

Forrás: saját szerkesztés

Jelen tanulmányban a felszámolási eljárásokhoz kapcsolódó csoportos létszámleépítések tekintetében az alkalmazott változásmenedzsment modellek részletezésével, illetve emberközpontúságának bemutatásával strukturált döntéstámogatást, valamint a belső ellenállás, a konfliktusok és a reputációs károk elkerülése érdekében megfelelő segítséget kívánt nyújtani a cikk írója. A bemutatott modellek alkalmazása a gyakorlatban összességében azt eredményezte, hogy a csoportos létszámleépítéssel érintett munkavállalók – a kialakult helyzetből eredő - kezdeti negatív indulatait a felszámoló konfliktuskezelő eljárása során mérséklődtek, majd megszűntek, egyesek a leépítési szakasz végére már kifejezetten pozitív jövőképpel és hangulattal is rendelkeztek. Az indulatok mérséklődésével együtt arányosan emelkedett a felszámoló reputációja az eljárás során.

A 2. számú táblázat komparatív elemzési alapként összehasonlító keretrendszert nyújt a változásmenedzsment modellek empirikus és elméleti vizsgálatához, kiemelt fókusszal a felszámolási eljárás miatt kialakuló válságkörnyezetben. A bemutatott modellek humán aspektus szerinti rangsorolása táptalajként szolgálhat egy újszerű, interdiszciplináris kutatásnak a szervezetpszichológia, a HR és a krízismenedzsment területén.

A leírt esettanulmányban bemutatásra került, hogy a napi munka során miképpen is értelmezhetőek a kiválasztott változásmenedzsment modellek egy konkrét felszámolási eljárás során, hidat képezve a gyakorlati terepmunka és az elméleti megközelítés között. A felszámoló szemszögéből nézve leginkább a szervezeti struktúra ellaposítása, a folyamatok leépítése bír relevanciával, azonban a hatékonyság és az emberiség érdekében láthatóan akár a fenti modellek kombinációját is célszerű lehet alkalmazni. A bemutatott esettanulmány során alkalmazott változásmenedzsment modellek megfelelő támogatást nyújtottak a felszámolónak, hiszen segítették a kommunikáció struktúrájának kialakítását és az ellenállás minimalizálását, valamint az érintett munkavállalókat is megfelelő képpen támogatta a csoportos létszámcsökkentési eljárás során.

Irodalomjegyzék

- [1] Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: The role of organizational trust and job insecurity.
- [2] Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28, 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- [3] Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Da Capo Press.
- [4] Bujdosó, D. E., & Rudnák, I. (2024). Az elbocsátás kultúrája a versenyszférában egy magyarországi eset alapján. In J. T. Karlovitz (Ed.), *Applied sectoral policies* (pp. 471–482). ISBN 978-3-903317-13-0

- [5] Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- [6] Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- [7] Ferge, Z. (2016). A csoportos létszámleépítés kérdései az Európai Bíróság újabb ítéleteiben. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 9(1), 88–115. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/pmjk/article/view/6155>
- [8] Harrison, R., Fischer, S., Ramesh, L. W., Ashfaq, C., Babalola, T., Mears, S., & Dao, H. L. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 85–108. <https://doi.org/10.2147/JHL.S289176>
- [9] Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- [10] Ibrahim, S. N. H., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- [11] Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59–67.
- [12] Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31–50. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>
- [13] Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- [14] Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18–31. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- [15] Prugberger, T. (2018). A csoportos létszámleépítés magyar szabályozása az európai uniós és a tagállami szabályozások tükrében. *Miskolci Jogi Szemle*, 13(2/1), 5–16.
- [16] Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165>
- [17] Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.