# Olvasólecke időigénye: 4 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A SZERVEZETI LÉTSZÁM CSÖKKENTÉSÉNEK MÓDSZEREI ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

A létszámcsökkentések, leépítések nem átmeneti vagy egyedi jelenségek, hanem az üzleti élet természetes velejárói, még a sikerágazatokban sem ritkák a vállalatok piaci változásokhoz való szervezeti alkalmazkodása miatt. A gyorsan változó piachoz való igazodást lehetővé tévő technikák, így például a kihelyezés (outsourcing), a felvásárlások, összeolvadások, a szervezeti hierarchiapiramis lelapítása, vagy a vállalatkarcsúsítás mind olyan átszervezéseket indukálnak, melyek a rendelkezésre álló emberi erőforrás állomány csökkentése irányába mutatnak (Angyal 2000).

**Fogalmak**

Elbocsátás, felmondás, leépítés, csoportos létszámleépítés, létszámcsökkentés: a létszám csökkenésével kapcsolatos fogalmak közül némelyik inkább a hétköznapokban használatos, némelyik pedig jogi kategória is. A felmondás pl. jogi fogalom, hazánkban mind a munkaadó, mind a munkavállaló megszüntetheti a munkaviszonyt felmondással (régi nevén: rendes felmondással) vagy azonnali hatályú felmondással (régi nevén: rendkívüli felmondással). Elbocsátásnak a munkaadói felmondást hívja a köznyelv. A csoportos létszámcsökkentés (hétköznapi nevén: csoportos létszámleépítés) szintén jogi szakszó, az Mt. részletesen szabályozza, milyen mértékű elbocsátás tekinthető annak és milyen plusz szabályok kötik ilyenkor a munkaadót.

# A dolgozói létszám csökkentésének lehetséges módszerei

A szervezet célja úgy véghezvinni a létszámcsökkentést, hogy a lehető legkevesebb negatív hatás mellett költségmegtakarítást érjen el. Erre nem az emberek elbocsátása az egyetlen lehetséges megoldás. A továbbiakban néhány olyan technikát sorolunk fel, mellyel vagy a munka mennyiségét, vagy a munkaerő-állományt csökkenthetjük.

(a) **a személyi állományt nem csökkentjük aktívan**, csak a munka mennyiségét: ez megoldható azzal, ha átmenetileg szabadságoljuk a dolgozók egy részét, nem végeztetünk túlórát, részmunkaidős állásokra (6-4 órás) konvertáljuk a korábbi teljes munkaidős állások egy részét, a gyerekkel otthonmaradó dolgozót nem helyettesítjük, az önként kilépők helyére sem veszünk fel embert, a megszűnő részlegekből átcsoportosítjuk a munkaerőt más területekre.

(b) **csökkentjük az állományt, de viszonylag kevés negatív hatás jelentkezik**: leállítjuk a munkaerő felvételeket, leállítjuk a gyakornoki programot és a természetes fogyást igyekszünk elősegíteni, például a nyugdíj után is bent maradó dolgozókat nyugdíjba küldjük, a határozott idejű szerződéseket nem hosszabbítjuk meg, a kölcsönzött munkaerőt nem vesszük igénybe.

(c) **csökkentjük a munkaerő állományt és erős negatív hatásokkal is számolni kell:** ekkor felmondással vagy (indokolt esetben) azonnali hatályú felmondással csökkentjük az állományt vagy csoportos létszámleépítést alkalmazunk. A munka törvénykönyve ezeket a módokat szabályozza. (Heizl 2000)

# Az elbocsátás, leépítés következményei

Az elbocsátásnál alapvetően **három munkavállalói csoportra kell koncentrálnunk**: egyrészt azokra, akiknek el kell hagynia a szervezetet, másrészt az ottmaradókra, harmadrészt azokra, akiknek végre kell hajtani a leépítéseket.

**Az első csoportnál** a munkahely elvesztése hasonló érzéseket kelt, mint a gyászfolyamat: a munkavállalók öt stádiumon haladnak keresztül: tagadás, düh, alkudozás, depresszió, elfogadás. A folyamatot a szervezet a gondoskodó elbocsátással (outplacement szolgáltatások) tudja segíteni (ld. később).

A szervezetnek azt is tudnia kell, hogy a leépítések következményeként nemcsak a tervezett munkavállalóktól válik meg, hanem – nem szándékolt következményként – gyakran a leépítésben nem érintett kulcsmunkavállalók hagyják el önként a céget, járulékos veszteségként. Az önként kilépőkkel érdemes kilépő interjút (exit interjút) készíteni (ld. később).

**Adatbányászati módszerek alkalmazása a szervezetelhagyásnál**

Vannak olyan szervezetek, amik adatbányászati módszereket alkalmaznak arra, hogy megjósolják, előre jelezzék, mely munkavállalók fognak nagy valószínűséggel kilépni a vállalattól. Ennek során olyan matematikai eszköztárat, modelleket alkalmaznak, amelyhez a bemeneti adatokat gyakran a HR terület adja pl. hiányzások, teljesítményértékelési pontszámok, heti munkaidő, bér, iskolai végzettség, vállalatnál eltöltött idő, korábbi karrierút stb. Nem kell tehát külön adatokat gyűjteni, a már rendelkezésre álló adatokból lehet építkezni. Ezzel a módszerrel célzott programok, ösztönzők alakíthatók ki a kulcsmunkavállalók megtartására megelőzve, hogy elhagyják a szervezetet.

A második csoport **az ottmaradó dolgozók csoportja**: nekik a túlélő szindrómával kell megküzdeniük. Nem szabad elfelejteni, hogy a leépítésnek az ottmaradt dolgozókra nézve is számtalan negatív következménye lehet: csökkenhet a dolgozók elkötelezettsége, az önkéntes munkák vállalása, a munkavállalók a saját egyéni karriercéljaikra kezdenek koncentrálni. Az emberek a táppénzbe menekülnek, a növekvő munkatereléssel is meg kell küzdenie a maradóknak. Valószínűleg nőni fog a fluktuáció (gyakran a kulcsemberek mennek el, akiket a cég a legkevésbé szeretne elveszíteni) vagy legalábbis a szervezet elhagyásának szándéka és a hiányzás. Az emberek kevesebbet beszélgetnek egymással, kevesebb lesz az interakció, ugyanakkor nőni fog a konfliktusok valószínűsége. Csökken a munkamorál, az elégedettség, a teljesítmény és a szervezet iránti bizalom, a rövid távon elérhető megtakarításokat pedig elviszik a leépítésből adódó költségek (Koltai 2011, Répáczki 2009, Gerákné 2006). A maradóknál szorongás, stressz jelentkezik, aminek következményei is megjelennek alvászavar, szervi panaszok, depresszió, kiégés, fokozott dohányzás és alkoholfogyasztás formájában (Gerákné 2006).

A leépítéstől általában a hatékonyság és termelékenységnövekedést, a versenyképesség növekedését várják, ugyanakkor kutatások arra engednek következtetni, hogy a vizsgált szervezeteknél az említett pozitív hatások (pl. teljesítménynövekedés) kevéssé jelentkeztek. Ennek ellenére megjelenthetnek bizonyos pozitív hatások: pl. a bérköltségek csökkenése, a bürokrácia csökkenése, fokozottabb rugalmasság, a vállalkozó szemlélet erősödése és a szervezeti kultúra változása (Gerákné 2006).

A **harmadik csoport azon vezetőké**, akiknek a leépítést végre kell hajtani, közölni kell a munkavállalókkal, hogy megszűnik a munkájuk: ezek jellemzően a középvezetők, de gyakran a HR-es kollégákat is bevonják, vagy egyenesek rájuk tolják ezt a feladatot. Ez a feladat növeli a stresszt, egészségügyi problémákhoz vezethet, pszichésen nagyon megterhelő. A szervezet képzéssel segítheti a vezetőket abban, hogy az elbocsátásokat megfelelően kezelni tudják.

**Irodalom**

Angyal Ádám (2000): A vállalatok létszám-leépítési politikája. *Munkaügyi Szemle*, december, 9-12.

Koltai Luca (2011): Felelős átszervezés. *Munkaügyi Szemle*, 55. évf. 1. sz., 52-60.o.

Répáczki Rita (2009): Milyen érzéseket kelt a létszámleépítés az „ottmaradókban. *Munkaügyi Szemle*, 53. évf., 2. sz., 31-35.o

Gerákné Krasz Katalin (2006): Szervezeti leépítések – várt és nem várt hatások. *Munkaügyi Szemle*, július-augusztus, 26-30.o.

Heizl Tamás (2000): Az outplacement mint humánpolitikai eszköz. *Munkaügyi Szemle*, június, 14-17.

