

DR. NEMESKÉRI GYULA

A létszám csökkentése

Egy szervezet számos olyan változást él meg, amely igényli létszámának megváltoztatását is. Természetes, hogy nem csak növekszik és létszámot bővít, hanem ha szűkül tevékenysége, egyszerűsödik struktúrája, mindezen változások kihatással vannak létszámára is. A kívülálló számára a létszám csökkentése a krízis, a szervezeti problémák tünete, míg a szervezetfejlesztéssel, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakember számára inkább a stratégiai szemléletmód megjelenése, a rugalmas alkalmazkodás során a változások előjele vagy már maga a változtatási folyamat egyik kísérő jelensége.

Sajnos gyakran ennek az ellenkezője is igaz, a menedzsment az elhalasztott döntések, a fel nem ismert lehetőségek, a változások elodázása következtében rákényszerül a költségek csökkentésére. Ennek leggyakoribb megoldása a létszám leépítése, amely a kapacitások csökkentése mellett jelentős bérköltség-megtakarítással is jár. Ha már kialakult a krízis, a menedzsment kényszerhelyzetbe kerül, és nem tehet mást, mint gyors és drasztikus megoldásokkal menteni, ami menthető. Ez gyakran nem más, mint az azonnali létszámcsökkentés a „fűnyíró elv” alkalmazásával. Ilyen esetben minden szervezet vezetője rákényszerül szervezeti egységének létszámát csökkenteni, függetlenül attól, milyen szerepe lehet a szervezeti egységnek a szervezet jövőjének megalapozásában, illetve milyen emberi értékekkel rendelkezik

egy adott szervezeti egység. Ennek a megoldásnak negatív hatásaival a vezetők általában tisztában vannak, de ha bekövetkezik a baj, mégis ehhez az eszközhöz nyúlnak. Miért ezt a módszert alkalmazzák? Mert nem ismernek mást, és már nincs idő más módszer elsajátítására és alkalmazására. Sőt a személyügyi szakma sem dolgozta ki saját módszereit arra vonatkozóan, hogyan kell egy szervezetben a létszámgigényt gyorsan, megbízhatóan meghatározni.¹

Milyen következményei vannak a kialakult rossz gyakorlatnak? A fűnyíró elv nem tesz különbséget a szervezeti egységek között. Ritka az a megoldás, amely szerint a szervezet vezetői figyelembe veszik a jövő szempontjából fontos értékeiket – így az emberi tudásban megjelenő értékeket is – és ezeket kiemelik a létszámcsökkentésre kijelölt szervezeti egységekből. Ha nincs a jövő szempontjából értékrangsor, azokból a szervezeti egységekből is tudást veszít a szervezet, amelyekben a tudást éppen megőrizni vagy fejleszteni kellene. Mivel az értékes² emberektől is megválnak a szervezet, ez a maradékban értékválsághoz vezet. Ha azt látják, nincs az értékesnek kellő megbecsülése, elismertsége, méltán feltételezhetik, hogy ők sincsenek biztonságban, a következő létszámcsökkentési akcióban már ők is sorra kerülhetnek. A maradék elvesztik bizalmukat mind a szervezet mind a szervezet vezetői iránt. Sőt a munkaerőpiacon értékesíthető tudással rendelkező emberek saját

maguk keresnek biztosabb munkahelyet maguknak, ezzel elindítanak egy kontraszelekciós folyamatot. A szervezet elveszíti értékes embereit, éppen azokat, akiknek a szervezet jövőjének megteremtésében lenne jelentős szerepük. Elindul egy értékvesztési lefelé tartó spirál.

A menedzsmentnek az említett problémák kialakulásának megelőzése érdekében az alábbi kérdésre mielőbb meg kell találnia a megfelelő választ: „Mit kell tenni, hogy a szervezet jövőjét veszélyeztető folyamatok ne induljanak meg?” Erre a kérdésre a legegyszerűbb válasz az, hogy meg kell tanulni a létszámcsökkentés különböző módjait. Olyan megoldásokat kell alkalmazni, amelyek nem vezetnek feltétlenül az értékes emberek elvesztéséhez, sőt növelhetik a szervezet működési hatékonyságát, erősíthetik, de legalább nem rontják a szervezet és a vezetők közti bizalmat.

A létszámcsökkentés során figyelembe veendő elvárások

A szervezet számára a létszámcsökkentés célja, hogy a szervezet csak annyi emberi erőforrást használjon fel, amely tervezett eredményei eléréséhez feltétlenül szükséges. A létszámcsökkentés során tekintettel kell lenni a szervezet küldetéséből, stratégiájából fakadó szervezeti igényekre, illetve a szervezet külső-belső környezetében kialakult változásokra. Alapvető elvárás, hogy a szer-

Dr. Nemeskéri Gyula ügyvezető, Ergofit System's Kft.

¹ Áttekintve a az emberierőforrás-menedzsment bazai irodalmát, nem találunk benne ajánlott módszertanokat a létszámgigény, konkrétan a létszámfelesleg meghatározására. Mintha ez a funkció nem tartozna a személyügyi funkciók körébe.

² Nem térünk ki az értékes ember fogalom megmagyarázására. Az egyszerűség érdekében olyan embereket sorolunk ide, akik nemcsak a munkafeladatuk ellátásához szükséges tudással rendelkeznek és jól teljesítenek, hanem rendelkeznek olyan tudással is, amelyek a szervezet jövőjének megalkotásához, a jövő eléréséhez is szükségesek lehetnek.

vezet továbbra is képes legyen a feladatait hatékonyan ellátni. Ezért a létszámcsökkentést eredményező megoldások kidolgozásánál figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

- A létszám racionalizálása során a szervezeti struktúra inkább váljon egyszerűbbé, áttekinthetőbbé, jobban irányíthatóvá.

- Szűnjenek meg az átfedések a hatáskörökben, jogkörökben és egyértelműek legyenek a felelősségi körök.

- Legyenek áttekinthetőbbek a folyamatok, ezzel egyszerűsödjön az irányítás.

- Elsősorban csak azokat a feladatokat végezze el a szervezet, amelyek feltétlenül szükségesek a termékek, szolgáltatások létrehozásához. Ebből adódóan csak a legszükségesebb létszámot foglalkoztassa.

- A létszám csökkentése során törekedni kell a szervezet számára értékes emberi erőforrás megtartására, minőségének javítására.

- A létszám racionalizálása feltetelez egy olyan tanulási folyamatot, amelynek következtében a jövőbeli környezeti változások, illetve általában a változások rugalmas befogadására kész a szervezet, illetve a minőségi munkaerőcserével az emberi erőforráshoz kapcsolódó mutatók tovább javulnak.

A létszámgény tervezése

A megalapozott létszámcsökkentés alapja a létszámgény meghatározása. A szervezet tervezett eredményeihez, jövőbeli céljainak eléréséhez előre meg kell határozni a szükséges létszámot, a kompetenciaigényt. A szervezet minden egységében elemezni és értékelni kell a rendelkezésre álló emberi kapacitást. Erre egyrészt azért van szükség, hogy az elvárt eredményekhez rendelkezésre álljon a szükséges létszám és tudás, másrészt hatékonyan el lehessen osztani a folyamatokon belül a rendelkezésre

álló létszámot. A szervezeti célok meghatározzák a szükséges személyi és anyagi eszközöket. A célok egyértelmű meghatározásához az alábbi kérdéseket feltétlenül meg kell válaszolni:

- Milyen szükségleteket kell kielégítenünk?

- Milyen piacokon és piaci területeken kell a termékeket értékesítenünk?

- Milyen piaci pozíciót kell elérnünk?

- Milyen értékesítési volument (nagyágrendet) kell elérnünk?

A célokat nem állapíthatjuk meg tetszés szerint: számításba kell vennünk a rendelkezésre álló személyi és anyagi eszközöket. Emellett figyelembe kell venni a szervezet pénzügyi lehetőségeit.

Az emberi erőforrás tervezése a minőség és a mennyiség tekintetében egyaránt felveti, hogy

- pontosan hány emberre van szüksége a szervezetnek?

- milyen tudással rendelkező emberekre van szükség?

Az emberi erőforrás tervezése gyakorlatilag azt jelenti, hogy a célokhoz hozzárendeljük az emberi erőforrást. Ezt elsősorban a stratégiai célok ismeretében kell megtenni, de természetesen figyelembe kell venni a rövid távú célokat is. A létszámtervezés alapja tehát a célokból kiindulva a szervezet jövőbeli tevékenységének, létszámszükségletének elemzése. Ebből kiindulva meghatározhatjuk

- a ténylegesen szükséges munkakörök számát, tartalmát,

- a feladatok elvégzéséhez szükséges létszámot,

- azokat a személyeket, akik legnagyobb valószínűséggel képesek a feladatok legmegfelelőbb ellátására.

A munkaerőigény meghatározása

Az elemzések eredményeinek ismeretében tudjuk megtervezni azokat az akciókat, amelyek vagy a létszám növekedését vagy a létszám csökkenését eredmé-

nyezhetik. Az alábbiakban áttekintjük azokat a létszámcsökkentési lehetőségeket, amelyek egyrészt az adott helyzetben választási lehetőséget kínálnak és egyben legkevésbé veszélyeztetik a szervezetben a tudásvesztést.

A munkaerőigény meghatározására vonatkozó elemzések egyaránt vonatkozhatnak

- a munkafolyamatokra (ebben az esetben az elemzés kitér a folyamatokat alkotó tevékenységekre, feladatokra is),

- a munkakörökre.

Az alábbiakban összefoglaljuk a létszámgény tervezésére, illetve meghatározására alkalmas módszereket. Az *1. táblázatban* ismertetjük az alkalmazás lehetőségeit.

A folyamatok áttekintésének eredménye a folyamatok racionalizálása, vagyis hogyan lehet egyszerűsíteni a folyamatokat, ezzel növelve a hatékonyságot. A folyamatok racionalizálásának eredménye a folyamaton belül egyrészt a kevesebb munkakör, másrészt a munkakörök ellátásának nagyobb eredményessége. Természetesen, ha nem az eredményesség növelése, inkább a hatékonyság növelése a cél, a folyamat egyszerűsítésében és a létszám csökkentésében jelenik meg az elemző munka eredménye.

Csak nagyon átgondolt lépésekkel csökkenthető a létszám. Ha a fejlesztési beavatkozások eredményeit meghaladó a létszám csökkentése, az érintett területeken jelentős hatékonyságromlás is bekövetkezhet. Mindig figyelembe kell venni az áttételes hatásokat is. Egy-egy lokálisan egyszerűnek tűnő lépés a teljes folyamatban már aránytalanul megsokszorozhatja a feladatokat, akár létszámnövelési igények is megjelenhetnek.

Lehetőségek a létszám racionalizálására

A továbbiakban azokat a megoldásokat tekintjük át, amelyekkel a vezetők élhetnek akkor is,

1. táblázat

A létszámigény megállapítására szolgáló módszerek

Megközelítés szemléletmódja	Módszerek	Alkalmasság
Becslési eljárások	– becslés – összehasonlítás	Durva létszám- meghatározásra
Szükséglet- előrejelzés	– trendszámítás – korreláció, illetve regresszió számítás	Megalapozottabb, mint a becslés Általában globális szükséglet előrejelzésre alkalmas
Funkció- és feladatelemzés	– munkaelemzés – folyamatelemzés	Viszonylag pontos, de az elemzések nagyon munkaigényesek
Normázás	Norma-meghatározási módszerek – számításon alapuló – elemzésen alapuló – méréseken alapuló	Pontos, de a normák meghatározása és karbantartása időigényes.

ha a szervezetük hatékonyságát kívánják növelni a termelés növelése érdekében. Ilyen esetekben a hatékonyság növelésének egyik eredménye a létszám csökkenése is lehet.

A létszámcsökkentés a munkamegosztás megváltoztatásával

A létszámcsökkentés egyik lehetősége a munkamegosztás megváltoztatása. Ehhez a munkakörre vonatkozó elemzésre van szükség, amely során olyan kérdésekre kereshetjük a választ, mint

- A munkakörök lefedik-e az ellátandó feladatokat?
- Megfelelő-e a munkamegosztás?
- A munkakör ellátása teljesen leköti-e betöltőjének munkaidejét?
- Nincs-e a munkakörök között átfedés?
- A feladatokat más munkakörhöz is lehet telepíteni?

Ezen vizsgálatok feltételezik, hogy a munkakörben elvégzendő feladatokra, illetve elvégzésük ered-

ményeire szükség van, de nem biztos, hogy abban a munkakörben, amelyben jelenleg végzik.

Milyen elemzési módszerek jöhetnek szóba?

- időállandós elemzési módszerek (MTM³, MOST⁴), amelyek egyrészt a munkamódszerre, másrészt a munkafeladat időstruktúrájára adnak fontos információkat,
- kérdőíves felmérések, amelyeket a vezetők vagy a munkakört betöltők töltenek ki,
- interjúk vezetőkkel, illetve a munkakört betöltőkkel,
- munkanap-felvételezés, amely a munkaidő kihasználásra ad információkat.⁵

A munkamegosztás megváltoztatásán alapuló létszámcsökkentésnek egyik módja munkakörök áttekintése, amely során a munkakör jellemzőit egy kialakult új helyzethez igazítjuk. Az alapvető cél a munkakör ellátásában a hatékonyság növelése, amely abban mutatkozik meg, hogy a munkakörben dolgozó több értéket állít elő. A munkakörök áttekintésének azonban nem csak a hatékonyság növelése lehet a

célja, hanem az emberi igényeknek jobban megfelelő munkakörök és munkahelyek kialakítása is. Ehhez olyan munkafeladatot tervezünk, amely megfelel

- a dolgozó ember képességeinek, adottságainak, szakismerteinek,
- érdeklődésének, szakmai ambícióinak,
- a teljesítményelvnek, (a munka díjazása figyelembe veszi a végzett munka jellegét is),
- összességében a dolgozó ember munkavégző-képességkészletének és biztosítja a képességek és a tudás fejlesztését.

Mindezek mellett olyan munkafeltételeket biztosítunk, amelyekben a dolgozó ember az adott képességkészletével, egészségi állapotával, adott személyiségjegyeivel hatékonyan tud dolgozni, olyan ráfordítással, mely egészségét és munkavégző-képesség készletét nem károsítja. Emellett a munka nem jelent veszélyt a munkát végző ember testi épségére, a munkafeladatok biztonságosan végezhetők.

A munkakör-áttervezés lehetséges módszerei:

- a munkakörök rotációja,
- a munkakör bővítése,
- a munkakör-gazdagítás.

Megfogalmazhatunk egy általános megállapítást: egy szervezetben minél speciálisabb és merevebb a munkamegosztás, annál nehezebb a munkakörökben feltárt létszámfelesleg megszüntetésére megoldást találni.

A létszámcsökkentés a folyamatok racionalizálásával

Folyamaton belüli racionalizálás lényege, hogy egyszerűsítse a

³ Magyarországon 3M néven került sor elterjesztésére az 1970-es években.

⁴ A módszerek alkalmazásához szükség van tanfolyam elvégzésére. Az időállandós módszerek segítségével a művelet megismeréséből meg lehet határozni, hogy az átlagos képességű, és átlagos begyakorlottságú ember várhatóan mennyi idő alatt képes elvégezni az adott műveletet. A módszerrel megállapítható egy műveleten belül az egyes részelemek aránya, az időigény és az időszerkezet.

⁵ A munkanap felvételezés a munkaszervezés és munkatanulmányozás hagyományos hatékony módszere. Lényege, hogy előre meghatározott konkrét módszer szerint megfigyelik a munkanap történéseit, időszerkezetét. Minden adott munkanap felvételezésnél egyedileg kell kialakítani a felmérés jellemzőit, dokumentumait. Lehet:

– teljes napos, folyamatos felvételezés
– csak a jellemző folyamatokra kiterjedő.

folyamatot, csökkentse a folyamaton belüli tevékenységek számát, idejét, növelje a folyamat hatékonyságát.

A hatékonyság elsősorban az alábbi területeken értelmezhető:

- *élőmunka teljesítménye*, vagyis a szervezet dolgozóinak teljesítménye mennyire felel meg a számukra biztosított termelési feltételeknek, milyen mértékű belső létszámtartalékokkal rendelkezik a szervezet, mennyi a kibocsátáshoz a létszámszükséglet,
- a *költségek* hol és milyen mértékben csökkenthetők,
- a *gépi kapacitások* milyen mértékben vannak kihasználva, illetve hol található szűk keresztmetszet.

Az elemzések során lényegében azt vizsgáljuk, hogy a folyamatban megjelenő minden feladatra szükség van-e, minden feladat outputja egyben egy a

folyamatban utána lévő feladat inputja. Olyan kérdésekre keressük a választ, mint

- megfelelő-e a tevékenységek sorrendje?
- szükséges-e valamennyi előírt feladat (művelet) elvégzése?
- ha nem, mely feladatokra (azon belül tevékenységekre) nincs szükség?
- mely feladatokat, tevékenységeket lehetne összevonni?
- mely feladatokat, tevékenységeket lehetne egyszerűbben elvégezni?
- mely feladatokat, tevékenységeket lehetne informatikai megoldásokkal egyszerűsíteni?

Milyen módszerek jöhetnek szóba?⁶

- folyamatelemzés
- ABC analízis
- hálótérvezés
- csoportos alkotótechnikák problémák feltárására.

Az elemzések szempontjait és a vizsgálandó kérdéseket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

A folyamatok áttekintésének eredménye a folyamatok racionalizálása, amely során az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Hogyan lehet egyszerűsíteni a folyamatokon belül a feladatokat?
- Hogyan rövidíthető a folyamat (a folyamaton belül legyen kevesebb feladat)?
- Hogyan növelhető az eredményesség, illetve hatékonyság?
- Hogyan csökkenthetők a feladatot végzőre ható terhelések?
- Hogyan csökkenthetők a különleges kompetencia követelmények?

Természetesen, ha nem az eredményesség növelése, inkább a hatékonyság növelése a cél, a folyamat egyszerűsítésében és a létszám csökkenésében jelenik meg az elemző munka eredménye.

2. táblázat

A folyamatok elemzésének szempontjai

Szempontok	Vizsgálandó kérdések
Szükségesség	Milyen célt szolgál a feladat elvégzése? Ha nem végeznék a feladatot, mi történne? A folyamat nem helyettesíthető mással?
Eredményesség	Mihez képest jelenik meg az eredmény? Van az eredménynek használója? Aki használja az eredményt, erre van-e szükségük?
Gazdaságosság	Az eredmény és a ráfordítás összevethető-e? Gazdaságos-e a feladat ellátása? Gazdasági szempontból célszerű-e a feladatot egyszerűsíteni?
Szervezettség	A feladat illeszkedik-e a folyamatba? Vannak-e elhagyható, nem szükséges elemek? Egyenlő a terhelés a különböző munkakörök között? Előfordulnak munkacsúcsok? Megfelelő-e a munkamódszer?
Koordináció, irányítás, szabályozás	Egyértelmű-e a munkakör irányítása? Rendelkezésre állnak-e a szükséges szabályozások? Delegálással csökkenthető az irányítás igénye? Egyszerűsíthető-e az ellenőrzés?
Szükséges létszám	A feladatellátáshoz rendelkezésre áll-e a szükséges létszám? A szükséges kompetencia-igény meghatározott? Biztosíthatók-e a szükséges kompetenciák a feladat ellátásához?
Információigény	Mennyi információra van szükség? Biztosíthatók-e az információk? Ha nem, hogyan javítható az információellátás?
A munkavégzés eszközei	Rendelkezésre állnak-e a szükséges munkaeszközök? A használt eszközök megfelelnek a munkavégzés céljának, illetve az ergonómiai elvárásoknak?

A létszám racionalizálása a folyamatok újrászervezésével

Általában a folyamatok újrászervezése (angol megfelelőjének rövidítésével BPR⁷) célja nem a létszám csökkentése, mégis egy eredményes BPR akció gyakran együtt járhat a létszám csökkentésével is. A folyamatok újrászervezése során lényegében nem feladatközpontú, hanem folyamatközpontú megközelítést alkalmazunk. A folyamatok újrászervezésével először átgondoljuk, hogy milyen eredményeket várunk el és csak ezután határozzuk meg, hogy ezt az eredményt hogyan lehet új szervezettel, más folyamatokkal és azon belül más feladatokkal, új munkamegosztással létrehozni. Ezért a BPR nem a meglévő folyamatok fejlesztése, hanem egy új rendszer létrehozása, megvalósítása. BPR megoldások több

⁶ A felsorolt módszerek a munka- és üzemszervezés módszerei, amelyek ismerete és alkalmazása a létszámgigény meghatározásában is elengedhetetlen.

⁷ Business Process Reengineering

megoldási lehetőséget használnak fel egyszerre:

- több feladat összevonása,
- a döntések átadása a dolgozóknak (delegálás),
- a folyamat lépéseinek természetes sorrendbe rendezése,
- a feladatok legésszerűbb helyre telepítése,
- az ellenőrzések szükségessé-gének, számának csökkentése,
- minimális egyeztetés, a végrehajtás idejének csökkentése,
- a kapcsolattartás egy téma-vezető kezében,
- a felelősség megteremtése
- hibrid, egyszerre centralizált és decentralizált tevékenység alkalmazása,

• a szervezeti egységek közötti merev határok nyitottá tétele stb.

Természetesen a BPR alkalmazása feltételezi más és magasabb szintű tudás meglétét, a tudás folyamatos fejlesztését. A szervezetek tagjai önállóak a problémák felismerésében, megoldásában, maguk alakítják állandóan változó munkakörüket. A egyéni érték a tudáson és a teljesítményen alapul. De a karrier, az előmenetel során a képességek és a teljesítmény elválíik egymástól. Az előmenetel nem a teljesítmény, hanem az új munkakörben a legnagyobb valószínűségi bevéálást biztosító tudás megléte.

Ki maradjon a szervezetben?

A létszámcsökkentés nem merül ki a létszámfelesleg kimutatásával, hanem személy szerint meg kell mondani, ki maradhat a szervezetben és ki nem. Nem megfelelő az a leegyszerűsített megoldás, miszerint akinek a munkakörére nincs szükség, az távozzon a szervezetből. Az elbocsátandók kiválasztásánál azt is figyelembe kell venni, ki milyen kompetenciákkal rendelkezik és ezekre a kompetenciákra mennyire van szüksége a szerve-

zetnek a jövőben. Ezért a létszám csökkentésében érintettek kiválasztásánál figyelemmel kell lennünk az alábbi elvekre:

Azok maradjanak a szervezetben, akik

- képesek új, más feladatokat elvégzésére is,
- és a legnagyobb teljesítménnyel és elvárt minőségben képesek ellátni feladataikat.

A megalapozott létszámcsökkentés alapfeltétele a szervezet kompetenciaigényeinek meghatározása, illetve a szervezet tagjai kompetencia készletének feltárása. A létszámcsökkentés általában veszteség a szervezet számára, elsősorban nem az emberi erőforrás mennyiségi oldalát, inkább a minőségi oldalát nézve.⁸ Ha a szervezet a létszám csökkentése során a legkevesebb kompetencia-vesztést kívánja elkönyvelni, figyelni kell arra, hogy a létszámcsökkentés után a szervezetben maradók az elvégzendő feladatokhoz szükséges kompetenciákkal rendelkezzenek.

Törekedni kell arra, hogy a szervezet segítse az elküldött munkatársai elhelyezkedését. A gondoskodó létszámleépítés⁹ a szervezet érdeke, hiszen egyrészt a róla kialakult imázst meg tudja őrizni. Az is előfordulhat, hogy akár rövid időn belül újra szüksége lehet az elbocsátott dolgozói kompetenciáira, és az elküldött munkatársak szívesen visszajönnek, ezzel is elismerve a szervezet gondoskodását. Nem elhanyagolható hatása van annak sem, hogy a szervezetben maradók számára kifejezi az emberi érték elismerését, védelmét.

A HR feladatai a létszám csökkentésében

Nem a HR szervezet feladata a létszám csökkentése. A felesleges létszám feltárása, a szervezetben maradók kiválasztása, a szervezeti egységek vezetőinek a feladata. A

HR szervezet a létszámcsökkentés végrehajtásához a vezetőknek szakmai támogatást nyújt, és csak szükség szerint kapcsolódik be a feladatok végrehajtásába. A nagyobb létszámot érintő csökkentés feltételezi a vezetők csapatmunkáját. Ennek kiemelt feltétele, hogy a vezetők és a HR összehangolt munkáját a szervezet első számú vezetője irányítsa, biztosítsa az időben meghozott döntéseket. A létszámcsökkentésben a HR akkor tudja szakmai feladatait ellátni, ha részt vesz a szervezet stratégiájának megalkotásában, ha a szervezet ennek megfelelően tervezi létszámát, ha a szervezetben általában minden olyan feladatban, amely az emberi erőforrás fejlesztését, az azzal való gazdálkodást érinti, együttműködés van a különböző szintű vezetők és a HR szakterület között. A létszám csökkentése kapcsán a HR munka eredménye, hogy egyik szervezeti egység sem gyengülhet meg, vagyis közel azonos kompetencia készletű „csapatokat” kell kialakítani. A HR lehetséges feladatai a létszám csökkentésében:

- Képzések szervezése: a vezetők megismertetése a létszámfelesleg megállapításához szükséges szervezési módszertanokkal.
- A munkakörök kompetencia-követelményeinek meghatározásához módszertan kidolgozása, illetve a feladat megoldásában részvétel.
- A munkatársak kompetencia-készletének felmérése.
- A vezetők részére támogatás nyújtása a szervezetből távozók, illetve maradók kiválasztásához.
- A létszámcsökkentéshez a munkajogi szabályok betartása, betartatása.
- A gondoskodó létszámleépítés feltételeinek megteremtése.
- A létszám csökkentéséhez a belső kommunikációs akciók megtervezése, lebonyolítása.
- Az egyéni problémák feldolgozásához segítség nyújtása.

⁸ Ez az állítás csak abban az esetben igaz, ha a szervezetben nem dolgozik a munkafeladatának ellátására alkalmatlan, a szükséges kompetenciákkal nem rendelkező személy. Ebben az esetben az alkalmatlanság címén történő felmondás nem tekintendő létszámcsökkentésnek.

⁹ Angol megnevezése outplacement.