

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**VÁLLALATI FOLYAMAT DIGITALIZÁLÁS –
A FELMONDÁSI FOLYAMAT SPECIALITÁSAI**

**THE DIGITALIZATION OF A CORPORATE PROCESS –
THE SPECIALTIES OF THE TERMINATION PROCESS**

Valasek Réka Ágnes

Konzulens: Dr. Viharos Zsolt János, Dr. Nagy Zoltán

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.11.13.

2024

Jelen TDK dolgozat a 2024-2.1.1-EKÖP-2024-00008 projekt keretében jött létre.

A 2024-2.1.1-EKÖP-2024-00008 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2024-2.1.1-EKÖP pályázati program finanszírozásában valósult meg.

ÖSSZEFOGLALÓ

Számos szakirodalom létezik, amelyek a folyamatok digitalizálásáról szólnak, azonban hiányosan jelenik meg egy konkrét folyamat, mégpedig a felmondás digitalizálása. A vállalatirányítási rendszerek általános szakirodalmi bemutatása után kitérek a HR funkciókra szintén általánosan szakirodalmak alapján, illetve a vállalat tekintetében is. Ismertetem a felmondási folyamat régi manuális működését, majd a digitalizált verziót.

Készítettem egy vállalati felmérést, és a kapott eredményeket felhasználtam a javaslattételnél. Továbbá készült egy SIPOC táblázat, amely tartalmazza a folyamatlépéseket. Ezeket kiegészítettem a problémák megfogalmazásával, illetve megoldási javaslatokkal az egyes problémákra, továbbá, hogy mit mond a szakirodalom az egyes problémákról.

Célom, hogy definiáljak egy új átállási módszert a vállalatoknak melyet alkalmazni tudnak olyan esetekben, amikor hasonló folyamatban, hasonló nehézségek lépnek fel

TARTALOMJEGYZÉK

ÖSSZEFOGLALÓ	2
1. A KUTATÁSOK SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN FŐBB ELEMEI	3
2. BEVEZETÉS	4
3. VÁLLALAT BEMUTATÁSA	5
4. VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP))	5
4.1. MIÉRT HASZNOS AZ ERP?	5
4.2. DE VALÓJÁBAN HOGYAN IS SPÓROL EGY ERP?	6
4.3. A VÁLLALAT TEKINTETÉBEN	7
5. HR BEMUTATÁSA	8
6. A HR ÉS AZ ERP KAPCSOLATA	9
7. FELMONDÁS.....	9
7.1. MUNKAVÁLLALÓI FELMONDÁS	9
7.2. MUNKÁLTATÓI FELMONDÁS	10
8. FELMONDÁSI FOLYAMAT (RÉGI – ÚJ)	11
8.1. DIGITALIZÁLT FOLYAMAT LÉPÉSEI	12
9. FOLYAMATMENDZSMENT	14
9.1 SIPOC FOLYAMATTÁBLÁZAT	15
10. FELHASZNÁLÓI INTERJÚK	21
10.1. KUTATÁS ISMERTETÉSE	21
10.2. A KUTATÁS EREDMÉNYE	21
11. VÁLTOZÁSOK A HR SZÁMÁRA A DIGITÁLIS ÁTÁLLÁST KÖVETŐEN	25
12. ÁTÁLLÁST KIÉRTÉKELŐ MUTATÓSZÁMOK, JELLEMZŐK	26
13. ÖSSZEFOGLALÁS	29
13.1. TÉZISEK	30
14. KITEKINTÉS	32
IRODALOMJEGYZÉK	34

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra ERP rendszer váltásának támogatása folyamatmenedzsment eszközökkel **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
2. ábra: Felmondási folyamat folyamattáblázata 20
3. ábra A javasolt digitalizálási módszer 30

1. A kutatások során alkalmazott módszertan főbb elemei

A dolgozat elkészítése során számos irodalmi forrást dolgoztam fel, amelyek a következő főbb témakörökre összpontosítanak: az ERP rendszerek bevezetése, hasznossága és hatékonysága; a HR osztály bemutatása, szerepe; a digitalizálás folyamata és hatásai a modern vállalatok működésére.

A kutatásom során az internetes források, illetve a saját tapasztalataim felhasználása segítettek a téma mélyebb megértésében. Különösen nagy segítséget nyújtottak a Mersz és a Google Scholar platformok, ahol releváns tudományos cikkeket és kutatásokat találtam, amelyek alapját képezték az elméleti háttérnek.

Az érintett vállalat egy olyan cég, ahol több mint két éve dolgozom gyakornokként. A HR osztályon belül a személyügyi menedzsment szakterület által lehetőségem nyílt arra, hogy mélyebb betekintést nyerjek a felmondási folyamat sajátosságaiba. E folyamat részleteinek megismerésére a folyamatban résztvevő HR-es kollégák, valamint a szakterület vezetője nyújtott segítséget.

A felmondási folyamatban felmerülő problémák feltárására interjúk készítése révén gyűjtöttem adatokat, valamint a SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) folyamatábra alkalmazásával rendszereztem az információkat. Ez a megközelítés lehetővé tette számomra, hogy átfogó képet kapjak a folyamat működéséről, az esetleges kihívásokról, és javaslatokat tegyek a folyamat fejlesztésére. Ugyancsak felmértem a kapcsolódó tudományos irodalmat is, ezen problémákra és javasolt megoldásaikra vonatkozóan.

Az így nyert tapasztalatok és információ hozzájárultak ahhoz, hogy a dolgozatom célja és felépítése szoros összhangban álljon a modern HR gyakorlatokkal és az ERP rendszerek hatékony alkalmazásával, valamint hogy általánosított javaslatokkal egészíthessem ki a tudományos irodalmat.

2. Bevezetés

Az informatikai fejlődés nagy hatással volt minden olyan területre, mely valamilyen formában alkalmazta a számítástechnikai eszközök előnyeit. Ilyen például az adattárolás, az adatkezelés és információcsere. A vállalatoknak temérdek külső és belső információt kell tárolniuk mind a folyamatokról, a tranzakciókról, valamint a munkavállalókról. Különösen a nagyobb vállalatoknál volt fontos egy átfogó megoldást találni ezek átlátható és könnyen kezelhető tárolására és kezelésére. Az integrált vállalatirányítási információs rendszer más néven ERP (enterprise resource planning), ezen adatok tárolását, illetve funkciók ellátását lehetővé tevő hardver- és szoftvereszközök összessége.

Eddigi munkatapasztalataim során ébredtem rá igazán a vállalatirányítási rendszerek alkalmazásának fontosságára. A HR osztály tekintetében is kulcsfontosságú szerepet töltenek be a mindennapi munkafolyamatok elvégzéséhez.

Egy vállalaton belül melyik terület dokumentál a legtöbbet? Ez sokszor a HR osztály. Számtalan dokumentumot kell kiállítani - legtöbbször több példányban is – bármely folyamat során. A **felmondási folyamat** egy jó példa, ahol felmondó- illetve a leszámoló dokumentumok kiállítása szükséges. Na de hogyan is lehetne ezt egységesen, átláthatóan és nyomon követhetően kezelni? Erre találtunk- és fejlesztettünk ki egy digitalizált megoldást a vállalatnál. Azonban a folyamat első bevezetése után kimutathatóvá váltak a „gyerekbetegségek”, melyekre megoldást kell találnunk.

3. Vállalat bemutatása

Az érintett vállalatot folyamatos fejlesztések jellemzik, hogy növelni tudják a termelési kapacitást és a minőséget. A fenntarthatóság is egyre fontosabb szerepet játszik a gyár szemléletében. A gyárban dolgozó szakemberek folyamatos képzésben részesülnek, hogy lépést tudjanak tartani a legújabb technológiai fejlesztésekkel és gyártási eljárásokkal. A vállalat komoly hangsúlyt fektet a munkavállalók elégedettségére és fejlődésére, ami hozzájárul a munkaerő megtartásához és motivációjához. Az itt dolgozók számára fontos, hogy biztonságos és inspiráló munkakörnyezetben végezhesék munkájukat, ahol ötleteik és javaslataik meghallgatásra találnak. Ez a szemlélet elősegíti a dolgozók elkötelezettségét és a vállalati célok közös megvalósítását.

4. Vállalatirányítási rendszerek (Enterprise Resource Planning (ERP))



1. ábra ERP rendszer váltásának támogatása folyamatmenedzsment eszközökkel

4.1. MIÉRT HASZNOS AZ ERP?

Számtalan érv felsorolható az integrált ERP mellett. A **digitalizáció**, amely által a környezetvédelmi szempontok is előtérbe kerülnek. Papírmentes irodák, home office lehetőség támogatása. Következő előnye a **szervezettség**, amely megelőzi, avagy rendszerezi a már kialakult káoszt és rendezettséget nyújt a munkafolyamatokban. Ide sorolható még a **tervezhetőség**, miszerint a rendszerekben megjelenő átlátható információk, kimutatások alapján hatékonyabban kialakítható egy stratégia vagy egy döntés.

Fontos szempont egy vállalat működésében az **adatbiztonság**. Rengeteg érzékeny és személyes adatot tárol egy cég. Ezek megfelelő kezelésére fokozott figyelmet kell fordítani a jogi következmények elkerülése érdekében. Eleget kell tenniük az általános adatvédelmi rendeletnek, másnéven GDPR-nak is. Ezen rendszerek alkalmazásával védett szervereken keresztül tárolhatók az információk.

Az **információbiztonság** szempontjából lényeges, hogy a munkavállaló beléptetése során milyen módon lehet őt azonosítani (pl. biometrikus ellenőrzés, belépőkártya), és ezek az azonosíthatóságok mennyire képesek megvédeni a vállalatot az illetéktelen támadásokkal szemben.

A **pontosság** is nagy előny az ERP-k használatát tekintve, ugyanis naprakész, azonnal elérhetőek és visszakereshetőek az információk.

Végül, de nem utolsó sorban **szabályosság** jellemzi, hiszen a vállalatok igényeire szabják, illetve szabályokat figyelembe véve alakítják ki a rendszereket.

Az utóbbi években cégek többsége már felismerte a technológiai befektetések jelentőségét, így az ERP-k költségcsökkentő hatását is.

4.2. DE VALÓJÁBAN HOGYAN IS SPÓROL EGY ERP?

Egy megfelelően testre szabott ERP meggyorsítja az adatrögzítést és a riportkészítést, automatizálja az ügyviteli folyamatokat és csökkenti az emberi hibázás lehetőségét. Szabványosítja az üzleti folyamatokat, nyomon követi az erőforrásokat és minimalizálja a veszteséget. Az integrált rendszerek lehetőséget biztosítanak a teljes céges struktúra, a pozíciókhoz tartozó munkaköri leírások és a vállalaton belüli munkafolyamatok rögzítésére.

Ha az ERP-be minden munkakörrel és munkavégzéssel kapcsolatos információ bekerül, az új kollégák felvétele zökkenőmentessé válik, továbbá segít a minőségi munkatársak megtartásában is. A kiszámítható vállalati működés rendezett légkört és munkavállalói elégedettséget eredményez. Az ügyviteli folyamatok leegyszerűsödésével pozíciók szabadulhatnak föl, mely további megtakarításokat eredményezhet. Tehát az ERP rengeteg időt és pénzt takarít meg a vállalatoknak.

Egy vállalaton belül az emberi erőforrásnak nagy szerepe van a munkavállalók menedzselésében. Rengeteg külső és belső forrásból származó adattal foglalkoznak. Ide sorolható a

személyzeti adatkezelés, bérszámfejtés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés és fejlesztés, jelenléti nyilvántartás, munkaidő-nyilvántartás, illetve a különféle juttatások kezelése.

Ezen elvégzendő feladatok határidők betartásával és hibák nélkül lehetetlen, hogy kivitelezhetőek legyenek az integrált informatikai rendszerek alkalmazása nélkül.

4.3. A VÁLLALAT TEKINTETÉBEN

Az érintett vállalat tekintetében elengedhetetlen a vállalatirányítási rendszerek alkalmazása. Mivel jelenleg több ezer ember dolgozik a vállalatnál rengeteg adatot kell tárolniuk, mind a termeléssel, mind a munkavállalókkal kapcsolatban. Az ERP-k állandó használata nélkül kivitelezhetetlen ezen információmennyiségek tárolása és kezelése.

Ezért minden terület feladatköreire szabva különböző vállalatirányítási rendszerek kialakításával a kollégák gördülékenyen és rendszerezetten, helyén tudják kezelni az adatokat.

„Az ERP-rendszerekben rejlő potenciális előnyök kihasználásához az operatív szinten túlnyúló, hosszútávra fókuszáló menedzsmentgondolkodás szükséges. Megfelelő konfigurációt és bevezetést követően az ERP-rendszer legfontosabb alapkövének az ellátási lánc szintjén újraformált működési folyamatoknak, struktúráknak kell lenniük, melyek a vállalati stratégiához jobban illeszkedve segítenek a hatékonyság hosszú távú elérésében és megőrzésében (Demeter, 2016)

5. HR bemutatása

„Az emberi erőforrások menedzselése a folyamatos változás területe. Annak ellenére így van ez, hogy legyen egy szervezet több ezer munkatársat foglalkoztató gyártó, vagy csak egy néhány fős kereskedelmi vállalkozás, munkatársaival kapcsolatban hasonló teendők vannak: fel kell kutatni és jelentkezésre bírni őket, a jelentkezők közül a cég igényeihez legjobban illeszkedőt kiválasztani, a belépőket képezni, számukra megfelelő és versenyképes javadalmazást biztosítani és hatékonyan foglalkoztatni őket. Emellett az alkalmazottak különböző csoportjainak, szegmenseinek menedzselési módját, azok rendszereit úgy kell kialakítani, hogy azok megfeleljenek a szervezet és személyzete kapcsolatait rendező jogszabályoknak.” (Karoliny & Poór , 2019)

A HR osztály szerepe a vállalat életében rendkívül sokrétű. A munkájuk során folyamatosan kapcsolatban állnak a szervezet különböző területeivel, így jelentős szerepet játszanak a csapatok közötti együttműködés elősegítésében. A HR szakemberek feladatai közé tartozik a munkavállalók toborzása, kiválasztása és képzése, de emellett a belső kommunikáció fejlesztésére és a munkahelyi kultúra erősítésére is hangsúlyt helyeznek.

Mivel a HR osztály közvetlen kapcsolatban áll a vezetőkkel, fontos szerepet töltenek be a döntéshozatali folyamatokban is. Segítik a vezetőket a munkavállalói teljesítmény értékelésében, a tehetségfejlesztésben, valamint a dolgozók motiválásában. Ezen kívül a HR osztály aktívan részt vesz a javadalmazási és juttatási rendszerek kidolgozásában, amelynek célja, hogy a munkavállalók elégedettek és elkötelezettek legyenek.

a HR tevékenységei nemcsak a napi működést segítik, hanem hozzájárulnak a vállalat hosszútávú stratégiájának megvalósításához is. Az alkalmazottak fejlődésének támogatása, a diverzitás és befogadás előmozdítása, valamint a jogi megfelelés biztosítása mind olyan területek, ahol a HR osztály aktívan jelen van.

Összességében elmondható, hogy a HR osztály kulcsfontosságú szereplő a vállalati működésben, mivel jelentős hatással van a cég teljesítményére és sikerére.

6. A HR és az ERP kapcsolata

A vállalatirányítási rendszerek nélkülözhetetlen eszközként szolgálnak a HR osztály számára, annak érdekében, hogy a vállalat sikeresen működhessen és fejlődhessen.

Az ERP rendszerek kulcsfontosságúak az emberi erőforrás tekintetében, mivel jelentősen növelik a hatékonyságát. Ezek a rendszerek lehetővé teszik az alkalmazottak adatai, például személyes információk és béradatok precíz kezelését.

A folyamatok automatizálása révén a HR-es kollégák kevesebb időt töltenek el adminisztratív feladatokkal, mint például a bérszámfejtés vagy a munkaező felvétel. A rendszerek segítségével könnyen készíthetnek részletes riportokat és elemzéseket, amelyek segítik a döntéshozatalt és a célok elérését.

„Hogyha nem ezen a területen dolgozó embert kérdezzük meg a legtöbb esetben annyit válaszol, hogy a HR egyenlő a toborzással és kiválasztással. Az utóbbi pár évtizedben azonban ez egyre tágabb fogalommá vált. Ugyanis az embereket nem csak toborozni kell tudni, hanem utána a vállalkozás működésében megtartani. A Humán erőforrás minden szervezetben alapvető funkció, amely kulcsszerepet játszik a legértékesebb eszköz-a munkaező- kezelésében. Az évek során a HR jelentősen fejlődött, az elsődlegesen adminisztratív funkcióból stratégiai partnerré vált, amely a szervezet sikerét vezérli. A HR területén végzett különféle feladatokat foglal magában a szervezet munkaezőkezelésével kapcsolatban (Vanda, 2024, old.: 6).”

7. Felmondás

A munkaviszony megszüntetése egy összetett jogi folyamat, amely a munkavállaló és a munkáltató számára is különböző lehetőségeket és kötelezettségeket fogalmaz meg. Két nagy kategóriát különböztethetünk meg: a munkavállalói- és a munkáltatói felmondás.

7.1. MUNKAVÁLLALÓI FELMONDÁS

A munkavállalónak jogában áll, hogy a határozatlan idejű munkaviszonyát bármikor, indoklás nélkül írásban megszüntesse. Ez a jogi lehetőség biztosítja a munkavállalónak a döntési szabadságot, lehetővé teszi számára, hogy más munkalehetőségeket keressen, vagy akár személyes okok miatt döntse el, hogy távozik. A felmondás írásbeli formája fontos, mivel bizonyítékot nyújt a munkaviszony megszüntetésére.

A határozott idejű munkaviszony esetében a helyzet bonyolultabb. A munkavállaló a felmondását csak a Munka törvénykönyvében megfogalmazott indokok alapján indokolhatja. Ezek az indokok olyan körülményekre vonatkoznak, amelyek a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszik vagy sérelemmel járnak a munkavállaló számára. Ilyen például a munkakörülmények megváltozása, mely szerint, ha a munkavégzés helye jelentősen változik, és ez a munkavállaló számára elviselhetetlen terhet jelent, akkor jogosan hivatkozhat erre. Indokként szolgálhatnak még a személyes körülmények, amennyiben a munkavállaló vagy közeli hozzátartozójának súlyos betegsége, vagy más jelentős élethelyzeti változás következik be.

7.2. MUNKÁLTATÓI FELMONDÁS

A munkáltatói felmondásra szigorúbb szabályok vonatkoznak, és a munkáltatónak is indokkal kell rendelkeznie a munkaviszony megszüntetéséhez. A munkáltatónak figyelembe kell vennie a munkavállaló jogait és a felmondási indokokat is.

A határozatlan idejű munkaviszonyt a munkáltató három esetkörre hivatkozva szüntetheti meg:

1. a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartására,
2. a munkavállaló képességére vagy
3. a munkáltató működésével összefüggő okra

A **munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartása** elsősorban kötelezettség-szegésére vonatkozik. Például, ha a munkavállaló rendszeresen alkoholt fogyaszt munkaidő alatt, nem tartja be a határidőket, nem működik együtt a munkáltató utasításaival-, vagy a kollégáival. Emellett a munkaidőn kívüli viselkedés is lényeges, különösen az, hogy milyen információt oszt meg a munkáltatóról.

A **munkavállaló képességeivel** összefüggésben fontos, ha a munkavállaló nem alkalmas a munkakör betöltésére, hiányoznak a szükséges készségei, vagy egészségi állapota miatt nem képes a feladatok ellátására. Jogosan indokolhatja a munkáltató a minőségi cserét is, ha egy még alkalmasabb munkavállalót alkalmaz a jelenlegi helyett. Ilyenkor nemcsak a munkavállaló teljesítménye számít, ha nem a munkáltató működésének hatékonysága is.

A **munkáltató működési körébe** tartozik az átszervezés és a létszámcsoökkentés, amely a munkakörök megszűnését vagy összevonását eredményezheti. A munkáltatónak nem kell

bizonyítania, hogy az átszervezés szükséges volt, csupán azt, hogy ténylegesen végrehajtották.

Fontos megjegyezni, hogy a munkáltatónak nem szükséges indokolnia a nyugdíjas vagy vezető pozícióban lévő munkavállaló határozatlan idejű munkaviszonyának megszüntetését.

A munkaviszony megszüntetése komoly döntés mind a munkavállaló, mind a munkáltató részéről. Fontos, hogy mindkét fél tisztában legyen a jogi kötelezettségekkel és jogokkal, hogy a munkaviszony megszüntetése során a lehető legkevesebb félreértés és konfliktus adódjon.

8. Felmondási folyamat (régi – új)

A munkaviszony megszűnésének számos módja létezik. Megszűnhet a munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével, a határozott idő lejártával, ha a jogszabály rendelkezése alapján a gazdasági egységet átvevő munkáltató nem tartozik a törvény hatálya alá.

A munkaviszony megszüntetésének esetei a felek akaratától függenek. A közös megegyezés, amely mindkét fél egybehangzó akaratnyilatkozatával jön létre, a munkavállaló kezdeményezése esetén a munkáltató hozzájárulását igényli. Az egyoldalú felmondás egy jognyilatkozat, amely a felmondási időt tartalmazza.

Míg a munkáltatónak indokolnia kell a felmondást, a munkavállalónak nem kötelessége. Probaidő alatt azonnali hatályú felmondási idő és indoklás nélkül szűnik meg. Az azonnali hatályú felmondás pedig a másik fél súlyos kötelezettségszegése miatt, indoklással és felmondási idő nélkül történik.

Korábban a felmondási folyamat manuális módon zajlott, mely állandó és sok hibázással járt. A kollégák számára egy nem nyomon követhető, lassú, pontatlan és hiányos folyamat volt, ami állandó fejfájást okozott. Excelbe voltak vezetve az adatok, majd ezek alapján készültek a kimutatások is a felsővezetőség felé és sok utómunkával járt az, hogy ne legyenek hibásak a kimutatások. A dolgozó számára kiállított dokumentumok egy része is gyakran pontatlanul, hiányosan és olvashatatlanul lettek kitöltve, post-it-eket ragasztottak rájuk információkkal, melyek hol eljutottak a következő kollégáig, hol nem, továbbá szóbeli kiegészítésekkel informálták egymást, melyek könnyen elfelejtődnek vagy félreértik. Sok veszteségforrással rendelkező folyamat volt, így mindenképpen szükséges volt az automatizálás.

Megoldásként már bevezettek a legproblémásabb funkciókra egy digitalizált verziót, amellyel az a cél, hogy sokkal rutinosabban történjen, kevesebb hibázásra adjon lehetőséget, nyomon követhető legyen, növelje a transzparenciát, csökkentse a veszteségforrásokat, és mérhetőség legyen a rendszerekben. Az új folyamat tesztelése során felmerültek olyan problémák melyeket még ki kell küszöbölni, ahhoz, hogy ténylegesen segítség legyen folyamatban résztvevő HR-es kollégák munkája során.

8.1. DIGITALIZÁLT FOLYAMAT LÉPÉSEI

Az alábbiakban az érintett vállalatnál bevezetett digitalizált felmondási lépései kerülnek ismertetésre.

A felmondás közlése

Írásban történik, a HR osztályon a személyügyi referens részére átadással, aminek az átvételét a HR személyügyi menedzser aláírással és dátummal igazol. A munkavállaló számára jelzést követően, irodai munkaidőben biztosítani kell a felmondás lehetőségét, még akkor is, ha az időpontegyeztetés elmaradt.

A felmondás közlése e-mailben vagy telefonon jogilag kockázatos, ezért minden esetben jogi egyeztetés szükséges. Az ilyen közléseket követően a munkavállalónak írásban kell megtennie nyilatkozatát, akár postai úton, a Business Partner nevére címezve. A felmondási idő legkorábban a felmondás közlését követő napon kezdődik, és 30 nap.

Indoklás

A határozatlan idejű munkaviszony felmondását a munkavállaló nem köteles indokolni. Ezzel szemben a határozott idejű munkaviszony felmondását indokolnia kell, olyan okkal, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné tenné, vagy aránytalan sérelemmel járna. Határozott idejű munkaviszony felmondása esetén a személyügyi menedzsernek jogi egyeztetést kell kezdeményeznie, még a felmondás átvétele előtt, mivel a jogellenes felmondás kártérítési kötelezettséget vonhat maga után.

Felmentés a munkavállalói felmondás esetén a munkáltató részéről nem kötelező, de lehetséges. Végkielégítés munkavállalói felmondás esetén nem jár.

Munkaviszony jogellenes megszüntetése

Jogellenes munkaviszony megszüntetése esetén a munkavállalónak kártérítést kell fizetnie a felmondási időre járó távolléti díj mértékében. Az ilyen esetek közé tartozik, ha a munkavállaló nem adja le a vállalati tulajdont, nem adja át rendben a munkaköri feladatait, vagy nem tölti le a felmondási idejét.

Dokumentálás

A felmondás dokumentálása a személyügyi menedzser által történik, aki a felmondás dokumentációját továbbítja az idő- és bérszámfejtő csapatnak a HR rendszeren keresztül. Szükséges információk közé tartozik, hogy van-e a munkavállalónak visszafizetési kötelezettsége (Pénzügy), a záróvizsgálat végrehajtása (Üzemorvos), a munkavállaló szabadságnapjainak kiszámítása (Time), valamint az utolsó munkanap megállapítása. A felmondási dokumentumok összeállítása a munkavállalói felmondás, a próbaidős felmondás és a közös megegyezés esetén különböző dokumentumokat igényel.

Elszámolás

A munkaviszony megszüntetésekor a munkavállaló köteles a munkakörét az előírt rendben átadni és a munkáltatóval elszámolni. A munkakörátadás és az elszámolás feltételeit a munkáltató biztosítja. Az utolsó munkanapon a munkavállalónak le kell adnia a nála lévő vállalati tulajdonokat. (Vállalati forrás)

9. Folyamatmenedzsment

A vállalatoknál zajló (üzleti) folyamatok megtervezéséhez és kialakításához a folyamat definiálása nem elég. A folyamatnak vannak alkotóelemei (feltételei, erőforrásai és eredményei):

- input (lehet információ, folyamatot kiváltó esemény, ill. valamilyen erőforrás),
- output (termék és/vagy szolgáltatás),
- tevékenység (ill. ezek láncolata; a folyamat tovább bontható folyamatelemekre, műveletekre),
- végrehajtásért felelős szervezeti egység vagy személy és a végrehajtó(k) akár folyamatelemenként is megadva,
- a folyamat végrehajtásához szükséges információkat hordozó elektronikus vagy papíralapú bizonylatok.
- adatok (külső és vállalati adatbázisok – többek között azért is, hogy a folyamatok átfutási idejét meghatározhassuk...),
- a tevékenységek, ill. a folyamatelemek végrehajtásának logikai (párhuzamos vagy szekvenciális) rendje. (Pál, 2024)

A folyamatmenedzsment folyamata a munkafolyamatok alapos áttekintésével kezdődik. Ekkor a szervezet azonosítja a különböző tevékenységeket, azok lépéseit, és a folyamatokat összekötő kapcsolatokat. Ezt követően a meglévő folyamatok értékelésére kerül sor: hol vannak problémák hol fordulnak elő szűk keresztmetszetek, hol lehetne jobban kihasználni az erőforrásokat, és hogyan lehetne csökkenteni a költségeket.

A következő lépés a folyamatok optimalizálása, amely során a cél az, hogy minden egyes lépést úgy alakítsunk ki, hogy a lehető legkevesebb időt és energiát igényelje, miközben a végeredmény nem csorbul.

Miután a folyamatok javítása megtörtént, a következő fontos lépés a folyamatos monitorozás és mérés. A folyamatok nem maradhatnak „fixek”, mivel a környezet és a piaci igények folyamatosan változnak. Ezért azokat folyamatosan mérni és figyelemmel kísérni kell.

A folyamatmenedzsment sikeressége nemcsak a technikai megoldásokon, hanem a megfelelő szervezeti kultúra kialakításán is múlik. A jól menedzselt folyamatok átláthatóságot és

jobb kommunikációt biztosítanak a szervezeten belül, ezáltal növelve a munkavállalói elégedettséget, valamint az ügyfelek és partnerek iránti bizalmat.

9.1 SIPOC FOLYAMATTÁBLÁZAT

Az értéklánc egy változata a **SIPOC**-modell (suppliers, inputs, process, outputs, customers, azaz beszállítók, bemenetek, folyamat, kimenetek és vevők).

„A szakirodalom szerint a SIPOC táblázat egy folyamat-ábrázolási technika, amely a vállalati folyamatok dokumentálására és ilyen formájú vizualizálására, és a javítandó területek felfedésére szolgál, viszonylag kis mennyiségű, de legfontosabb szerepet játszó adatok megjelenítésével. Ennek ellenére meg kell jegyezni, hogy a táblázat rugalmas leíró módszer, a vállalat maga döntheti el, hogy milyen mélységig vizsgálja vele a folyamatait.” (Dr. Viharos Zsolt János, 2020)

Átadó	Input	Folyamat megnevezés	Output	Átvevő	Dokumentum/Rendszer	Végrehajtó szervezet	Felelős	Egyéb	Probléma a régi folyamatban	Előrehaladás	Új folyamatban fennálló problémák	Javaslatok az előrehaladásra	Vonatkozó tudományos szakirodalom
Munkavállaló	A munkavállaló számos formában jelezheti az felmondási igényt	Felmondási szándékot vezetőnek jelezni	Felmondási szándék megfogalmazása	Vezető/Személyügyi menedzser	zámos lehetséges formába	Vállalat	Munkavállaló				A munkavállalónak nincs letisztázva, hogyan indítsa el a felmondását.	Oktatás	- Balogh Monika: A munkaügyi compliance audit
Vezető/Személyügyi menedzser	A vezető felveszi a kapcsolatot a személyügyi menedzserrel	Jelzés a Személyügyi menedzser-nek a felmondásról	Információ átadása	Vezető/Személyügyi menedzser	Telefon, Outlook, Teams	Szakterület	Vezető/Személyügyi menedzser						
Vezető	A vezető felveszi a kapcsolatot a személyügyi menedzserrel	Felmondás benyújtásához időpontegyeztetés a Személyügyi menedzser-vel	Időpont közlése a munkavállalóval	Személyügyi menedzser	Telefon, Outlook, Teams	Szakterület	Vezető	Németországi gyárból érkező munkavállalók esetén nincs. Folyamatmegbeszélés van.	Dokumentum elkavarodása, hibás kitöltése	Az új folyamat csökkentette ezt a problémát		Oktatás	- Karoliny Mártonné, Poór József: EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÉZIKÖNYV
Bérszámfejtő/Személyügyi menedzser/Munkavállaló	Dokumentumokkal, megbeszélés időpontban összeülni	Kilépő interjút lefolytatni, visszafizetési kötelezettségről egyeztetni a munkavállalóval és Ellenőrző lista vezetése	Dokumentumok kitöltése, aláírása	Bérszámfejtő/Személyügyi menedzser/Munkavállaló	Exit interview, Chechklista PDF, GYED nyilatkozat (ha szükséges)	HR	Személyügyi menedzser		Lassú információáramlás	Az új folyamat megoldotta ezt a problémát			- Karoliny Mártonné, Poór József: EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÉZIKÖNYV
Munkavállaló/Személyügyi menedzser	A dokumentumot személyesen benyújtja a Személyügyi menedzser-nek	Felmondási kérelmet Személyügyi menedzser-nél írásban benyújtani	Kézzel írt felmondás benyújtása, mely tartalmazza a munkavállaló nevét, milyen felmondási típussal szeretné megszüntetni a munkaviszonyt, illetve melyik napAdminisztrátorl.	Személyügyi menedzser	Felmondási kérelem minta	Vállalat	Munkavállaló						

Személyügyi menedzser	Információk alapján meghatározni a felmondás típusát	Felmondás típus meghatározása	Megfelelő dokumentum(ok) kiállítása	Személyügyi menedzser	- Munkavállalói felmondás - Próbaidő alatti felmondás - Közös megegyezés alapján - Munkáltatói felmondás	HR	Személyügyi menedzser						- Munkajog és társadalombiztosítási jog Dernóczi Attila–Ferencz Jácint–Göndör Éva–Nyerges Éva–Trenyisán Máté–Wellmann Barna Bence - Karoliny Mártonné, Poór József: EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÉZIKÖNYV
Személyügyi menedzser	Munkavállaló adataival kitöltött dokumentum előállítás	Lemásolt, elfogadott felmondólevelet átadni a munkavállalónak	Munkavállaló tájékoztatva lett, és aláírja a dokumentumot.	Munkavállaló	Lemásolt, elfogadott felmondólevél	HR	Személyügyi menedzser						
Személyügyi menedzser	Szükséges információk összegyűjtése	A felmondás során leegyeztetett adatokkal elindítani a rendszerben a munkaviszony megszüntetését és tájékoztatni az üzemorvost a felmondásról	Engedélyezettető rendszerben elindítani a kilépést a munkavállaló adataival.	Személyügyi menedzser/Üzemorvos	Engedélyezettető rendszer, infoemail	HR	Személyügyi menedzser						
Bérszámfejtőszámfajta	Megállapításhoz szükséges információk visszakeresése	Megvizsgálni a visszafizetési kötelezettséget	Információ feltöltése a rendszerbe	Bérszámfejtőszámfajta		HR	Bérszámfejtő						- Pál Lajos, Petrovics Zoltán (szerk.): Visegrád 18.0 • A XVIII. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai
Idő	Megállapításhoz szükséges információk visszakeresése	Időarányos szabadságot kiszámítani	Információ feltöltése a rendszerbe	Idő		HR	Idő						- Nadas György, Prugberger Tamás: Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog - Pál Lajos, Petrovics Zoltán (szerk.): Visegrád 18.0 • A XVIII. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai

Személyügyi menedzser	Vezetőt informálni	Utolsó munkában töltött napról a vezetővel egyeztetni és továbbítani a felelős adminisztrátornak, majd a felmondó levelet archiválni	Információ átadása	Vezető/adminisztrátor	- Beutaló nyomtatvány - Közös megegyezés - Munkavállalói felmondás - Próbaidő alatti felmondás - Beutaló kilépő vizsgálathoz	HR	Személyügyi menedzser					
Személyügyi menedzser	Dokumentum kiállítása	A megfelelő munkaszerződést megszüntető dokumentumot feltölteni adatokkal	Elkészült felmondási dokumentum	Személyügyi menedzser	- Munkavállalói felmondás - Próbaidő alatti felmondás - Közös megegyezés alapján	HR	Személyügyi menedzser					
Személyügyi menedzser	Munkajogásznak továbbítani a dokumentumot.	Dokumentum átnézetése/kiegészítése munkajogász segítségével.		Munkajogász	- Munkavállalói felmondás - Próbaidő alatti felmondás - Közös megegyezés alapján	HR	Személyügyi menedzser					- Munkajog és társadalombiztosítási jog Dernóczi Attila–Ferencz Jácint–Göndör Éva–Nyerges Éva–Trenyisán Máté–Wellmann Barna Bence
Személyügyi menedzser	Dokumentum kinyomtatása, ügyvezetőknek továbbítása.	Dokumentumot 2 példányban, 2 ügyvezetővel aláíratni		Ügyvezetők	- Munkavállalói felmondás - Próbaidő alatti felmondás - Közös megegyezés alapján	HR	Személyügyi menedzser					
Személyügyi menedzser/munkavállaló/Adminisztrátor	Személyes egyeztetés a munkavállalóval.	A megszüntető dokumentumot a munkavállalóval aláíratni és a visszaszolgáltató vállalat tulajdonokról egy dokumentumot átadni.	Dokumentumok átadása a munkavállalónak.	Munkavállaló	Visszaszolgáltató vállalat tulajdonokat tartalmazó dokumentum	HR	Személyügyi menedzser/Adminisztrátor					

Adminisztrátor	Kilépő email forma	Kilépő email kiküldése a Személyügyi menedzsernek és a vezetőnek	Szükséges információk leírása	Személyügyi menedzser/Vezető	Kilépő email	HR	Adminisztrátor	Halál esetén eljárás inntől	A rögzítés az Excelben hibás adatkitöltéssel	Az új folyamat csökkentette ezt a problémát	folyamatban - hiányos kitöltés	Oktatás; rendszerben továbbítás korlátozása kitöltés hiányában.	
Adminisztrátor	Információk összegzése.	Felmondást rögzíteni	Felmondással kapcsolatos információ rögzítése a rendszerben.	Adminisztrátor	HR rendszer	HR	Adminisztrátor		Papírforma kitöltése olvashatatlanul, hibásan, hiányosan	Az új folyamat csökkentette ezt a problémát	Kevés választék az indokok meghatározásánál.	Lehetséges indok megnevezések listájának bővítése.	- Munkajog és társadalombiztosítási jog Dernóczi Attila–Ferencz Jácint–Göndör Éva–Nyerges Éva–Trenyisán Máté–Wellmann Barna Bence - Balogh Monika: A munkaügyi compliance audit
Bérszámfejtőszá mfejtő	PDF formátumú Checklist	Checklistát kitölteni a megfelelő adatokkal és visszaküldeni a Személyügyi menedzsernek	Dokumentum kitöltése	Személyügyi menedzser	PDF formátumú Checklist	HR	Bérszámfejtő						
Munkavállaló		Utolsó munkában töltött nap		Munkavállaló		Vállalat	Munkavállaló						
Munkavállaló/Üz emorvos		A leegyeztetett időpontban résztvenni a kilépővizsgálaton		Munkavállaló/Üz emorvos		Vállalat	Munkavállaló						
Adminisztrátor/ Munkavállaló	Egyeztetés az átadás idejéről és helyéről.	A vállalati tulajdonokat az utolsó napon visszaszolgáltatni, és az aláírt és hiánytalan dokumentumot erről az adminisztrátornak átadni	Vállalati tulajdonok visszaszolgáltatása.	Adminisztrátor	Visszaszolgáltatandó vállalati tulajdonokat tartalmazó dokumentum	Vállalat	Adminisztrátor						- Balogh Monika: A munkaügyi compliance audit

Adminisztrátor	Kitöltött és aláírt kész dokumentumok.	Vállalati tulajdon visszaszolg. Dokumentumot és a Felmondási dokumentumot archiválni	Bescannelve feltölteni elektronikus aktába, majd a dokumentumot lefűzni a személyes mappájába.	Adminisztrátor	Digitális-, és fizikai akta	HR	Adminisztrátor						- Balogh Monika: A munkaügyi compliance audit
Bérszámfejtőszá mfejtő	Kitöltött és aláírt kész dokumentumok.	Exit interjú és Checklistát archiválni	Bescannelve feltölteni elektronikus aktába, majd a dokumentumot lefűzni a személyes mappájába.	Adminisztrátor	Digitális-, és fizikai akta	HR	Bérszámfejtő						
Bérszámfejtőszá mfejtő		Az adatok a kilépő Bérszámfejtőszá mfejtéshez rendelkezésre állnak		Bérszámfejtőszá mfejtő		HR	Bérszámfejtő		Lassú információáramlás	Az új folyamat megoldotta ezt a problémát			- Kovács Szabolcs: Bérszámfejtés a gyakorlatban - Csatári Mihályné, Krizsán Zsuzsanna: Munkavédelmi és munkaügyi ellenőrzés a kereskedelemben
Bérszámfejtőszá mfejtő		Kilépők Bérszámfejtőszá mfejtése		Bérszámfejtőszá mfejtő		HR	Bérszámfejtő						
Riporting	A rendszerben rendelkezésre állnak az adatok.	Havi rendszerességgel riportot húzni rendszerből a felmondókból, majd kiértékelni	Kimutatás elkészítése, kiküldése.	Riporting	HR rendszer	HR	Riporting		Hiányos kitöltések	Az új folyamat csökkentette ezt a problémát	Nyelv - bizonyos adatok kódként érkeznek meg a riportban Szűrés - nem lehet kellően leszűkíteni a megadni kívánt kritériumokat	Riportálás csak a tényleges felmondókból.	- Üzlet 4.0 – magyarországi vállalati tapasztalatok Termelés, szolgáltatás, logisztika

2. ábra: Felmondási folyamat folyamatábrázata

10. Felhasználói interjúk

10.1. KUTATÁS ISMERTETÉSE

A digitalizált folyamatok bevezetése után fontos a hatékonyság és az eredmények folyamatos mérése és értékelése. Ez biztosítja, hogy a vállalat teljes mértékben kihasználja a digitalizáció előnyeit. Emiatt is gyűjtöttem visszajelzéseket a folyamatot használó HR osztályon dolgozó munkavállalóktól, hogy azonosítani lehessen a fejlesztési lehetőségeket és tökélesíteni a rendszert.

A HR osztályon a folyamatot aktívan használó 13 – Személyügyi menedzserek, személyügyi adminisztrátorok, Rendszerkezelő, Riporting – kollégával folytatott interjúk során a következő szempontokat vettem figyelembe:

1. Milyen szerepük van a folyamatban,
2. régi manuális folyamatban milyen nehézségeket tapasztaltak,
3. új folyamatról a véleményük,
4. milyen változás(ok)at tapasztaltak eddig,
5. esetleges negatívum(ok) az új verzióval kapcsolatban,
6. illetve fejlesztési javaslatok, amik elősegítenék a további gördülékeny munkavégzésüket.

10.2. A KUTATÁS EREDMÉNYE

A **személyügyi menedzserek** szerepe a teljes felmondási folyamat menedzselése. Ők találkoznak a felmondóval, szedik össze az információkat majd ezek kerülnek be egy felmondásos adatbázisba. Ennek a módja változott ugye meg, hogy ezeket az adatokat hogyan kommunikálják a HR-en belül.

A **régi folyamattal** olyan problémákat tapasztaltak, hogy nem voltak jól feltöltve adatokkal, sokszor összeomlott, voltak hiányzó adatok, illetve az Excel mérete miatt a megnyitása olykor nehézkes volt. Valamint a papír előfordult, hogy elveszett. Hiányzott az, hogy a folyamatban ki mikor és mit csinált. Papíralapon mindig meg kell határozni az indokot, az új verzióban vannak fő csoportok, amikből ki tudják választani, és ez is egységesebbé vált, hogy mit mondanak a hatóságoknak.

Az **új folyamatban** egy mederbe terelődnek a dolgok. Nem kell nyomtatni, viszonylag gyorsabban mennek át az információk a területek között, régebben kézzel volt írva és volt, hogy nem tudták kiolvasni. Megvan mindennek a helye, hogy hova milyen információt írunk. Nyomon követhetőbb, továbbá be tudják tartani a törvényileg előírt határidőket. Bármikor le tudnak húzni egy riportot és kiértékelni a lényeges információt.

Azonban a riportálás a másiktól könnyebb volt, elég volt csak belelépni és látható volt egyben az összes felmondó. A pdf-ek sokszor hiányosan kerülnek feltöltésre, emiatt a riportálás nehéz mert nem jó adatok jönnek le belőle.

Ezzel a digitalizálással már dolgoznak a jövő szempontjából is, a teljes digitalizált új HR rendszerhez ki lesz dolgozva ez a folyamat, már definiáljuk, ha ez működik akkor ezt beintegrálni az új rendszerbe sokkal könnyebb már, mintha akkor kellene kialakítani.

Fejlesztési javaslataik közé tartozik egy már meglévő megbeszélés sorozat, amelynek az a funkciója, hogy hatására minél kevesebb hibázás alakulhasson ki, és ennek keretében a felmondást is be lehetne hozni. Akár mindenki 1-1 felmondását egy hónapban.

Vannak dokumentumok, amik még mindig papíralapon jönnek, mondjuk, ha lenne egy formanyomtatvány és a dolgozó ezt ki tudja tölteni, ne kelljen kézzel írottan leírni vele, hanem beérkezne digitális formában és tudnának vele dolgozni. Esetleg, hogy lehessen ezeket is digitalizálni.

Továbbá oktatás, melyen az összes folyamatban résztvevő jelen lenne és végig vinnének együtt egy esetet. Ha a munkavállaló felmond és aznap nincs lehetőségük a rendszerben a felmondását rögzíteni, akkor a felmondás közlésének napja nem rögzíthető be utólagosan.

Ami még fejlesztésre szorul az viszonylag nem sűrű eset, amikor egy munkavállaló közös megegyezéssel távozik a cégtől, de már munkát nem végez és a közös megegyezést nem írta alá, akkor átvált rendes felmondásra az eset és utólagosan ezt a rendszerben nem lehet módosítani, így ez is egy fejlesztendő pont.

Továbbá a munkafolyamat a rendszeren belül csak HR-esekhez jut el így külön szükséges még megírni a „kilépő emailt” és ezt nem lehet belefoglalni a kilépő szerződésbe, illetve

amíg ez le nem fut és nem kapnak visszajelzést a bér- és az idő részlegtől esetleges tartozásról, illetve időarányos tartozásról addig ezt a kilépős emailt sem tudják teljeskörűen, kitöltve kiküldeni.

A **személyügyi adminisztrátorok** szerepe a felmondási folyamatban a dolgozó kilépő szerződésének elkészítése, amennyiben munkavállalói felmondásról van szó. Munkáltatói felmondás esetén a business partner intézi. Minden esetben ők végzik a dolgozók kiléptetését a rendszerben. Infó e-mail-t küldenek erről, amely nem csak a HR kollégákat tájékoztatja, hanem a területet is meg a szakterületen lévő személyügyi témákért felelős személyt is.

Az új felmondást úgy kapják meg, hogy a bérszámfejtő kolléga előtte megvizsgálja, van-e szabadsága még, esetleg tartozása stb. Megjegyzés rovatba, illetve a kilépő e-mailbe rögzítik ezen információkat. Kiküldik, majd felveszik a kapcsolatot a dolgozóval, hogy a kilépést megelőzően fáradjon be és a dokumentumot írja alá, ha ez nem jön össze, akkor az utolsó munkanapján kell ezt aláíratni vele. Sétáló papírt is kap a személyügyi menedzsertől, legvégső opció, hogy vállalati tulajdonaival jön a dolgozó az utolsó napján, amennyiben éjszakai műszakban dolgozik ekkor, ez esetben megoldható, hogy napközben jöjjön be, vagy a felettesénél is leszámolhat. A dokumentumból az eredeti példány marad az adminisztrátoroknál, egy fénymásolt pedig a dolgozónál.

A **régi folyamatban** - amikor is egy Excel táblába lettek vezetve a felmondók sok adatukkal együtt – nehézséget okozott, hogy két helyre kellett dokumentálniuk, és volt, hogy az egyik elmaradt. A tábla nem volt megosztva, így egyszerre egy ember tudott csak dolgozni benne, ezáltal lassabban haladt a folyamat. Továbbá nem volt szakterületekre szétbontva. A nyomon követhetőség nem volt túl jó. Nehéz volt otthonról elérni ezeket a dokumentumokat, amikor papíralapon volt, ezért Home Office-ban nem lehetett dolgozni vele.

Az **új folyamatnak** köszönhetően jobban szét tudják osztani csapaton belül a feladatokat. Nyomon követhetőbb, kinél van, hol tart, ha elakadt kinél akadt el. Illetve a rendszerben megjelenik feladatként, ha nincs még lezárva. Mellé megkapják az Exit interjút, amire azért van szükség mert tartalmazza a kilépési dátumot.

Felmerülő negatívumok, hogy az okoknál nincs még minden lehetséges opció megnevezve, és ez folyamatos ügyintézészt igényel, hogy fel legyen rögzítve. Továbbá a kilépő e-mailnek

nem érzékelik a létjogosultságát, kerülhetne a szakterülethez és nem lenne szükséges újra leírni.

Fejlesztési javaslatuk, hogy az indokoknál több választási opció legyen, kilépős e-mail elhagyása, illetve nem gyakran, de néha előforduló olyan szituáció esetén, amikor nem érik el a dolgozót – „eltűnik” – vagy külföldön tartózkodás, vagy valami sérelem miatti okból, és ezáltal nem tudják behajtani rajtuk a vállalati tulajdonok visszaszolgáltatását, illetve a kilépő dokumentum aláíratását, ha megoldható a kapcsolatfelvétel biztosítva legyen.

A **személyzettervezés és -kontrolling csapat** egy kolleganője értékeli ki a gyárnak a fluktuációs százalékait.

A **régi** manuális folyamattal egyedüli problémája a néhai hiányos kitöltés volt, azonban gördülékenyen tudta végezni munkáját ennek segítségével.

Az **új**, digitalizált verzióval kapcsolatban több negatív visszajelzése érkezett, miszerint riport lehúzása esetén mindenki lejön, az is, aki nyugdíjba vonult, az is, aki elhalálozott, illetve akik határozott idejű szerződéssel voltak a cégnél (pl.: gyakornokok), és ki kell szűrnie manuálisan, akikre szüksége van a kimutatás elkészítéséhez, ami sokkal több időbe telik, mint a régi verziónál.

Továbbá szoktak olyan kiértékeléseket kérni, hogy a területen milyen indokkal mondtak fel, illetve, hogy munkáltatói vagy munkavállalói-e a felmondás és a riportban nagyon sokszor hiányzó ez az adat. Valószínűleg nem kötelező mező a rendszerben és nem töltik ki mindig az adminisztrátorok.

Fejlesztési javaslat a digitalizált verzióban, hogy ne engedjen tovább rendszer bizonyos adatok kitöltése nélkül. Valamint kicsit külön lehetne választani, hogy lehessen riportot húzni a csak ténylegesen felmondókból. A bérfizetési csoport megnevezése a riportban nem jön le egyértelműen, csak számkódok jelennek meg – van, hogy kérnek a szakterületek olyan kiértékelést is, hogy az adott fizetési csoportban hány felmondás keletkezett – így ez is problémát okoz.

Egy **HR System**-es kolleganő felelt ezért a váltásért, hogy a rendszerből kivehetők legyenek ezek az adatok, illetve, hogy minél kevesebbet kelljen dolgozni vele. Valamint a régi táblát is sokszor ő frissítette.

Szerinte a **régi folyamat** már elavult és nem volt megbízható, mert nem napi frissítése van és rengeteg plusz adminisztrációval járt. Az **új folyamat** ennek az ellentéte, kevesebb adminisztráció, folyamatos frissítése van, sokkal átláthatóbb és kevesebb a hibázás lehetősége.

Nem mindenki tudott könnyen alkalmazkodni hozzá, a régi beégett megnevezések sokat nehezítették az átállást a kollégáknál, illetve a kiértékelésnél is némi eltérés tapasztalható ez a nyelv miatt is lehet, mert a rendszer angol és emiatt nem jeleníti meg a német megnevezéseket.

11. Változások a HR számára a digitális átállást követően

A felmondási folyamat digitalizációja jelentős hatással van a HR működésére, átalakítva a munkavállalók elbocsátásának és a munkaerő-kezelésének a hagyományos megközelítését. A digitális átállás nemcsak technológiai újítást jelent, hanem egy új szemléletmódot is, amely elősegíti a HR hatékonyságának növelését, a munkavállalói élmény javítását, valamint a stratégiai döntéshozatal támogatását.

Az automatizált felmondási folyamat lehetővé teszi a HR számára, hogy a korábbi manuális lépéseket gyorsan és pontosan végezze el. A papíralapú dokumentáció és az adminisztratív teendők minimalizálása jelentős időmegtakarítást eredményez. Így a HR munkatársai több időt tudnak szentelni a munkavállalók támogatására és a folyamatok finomítására. Az automatikusan generált értesítések és riportok gyorsan elérhetővé teszik a szükséges információkat, lehetővé téve a hatékonyabb reagálást a felmondásokkal kapcsolatos kérdésekre és kihívásokra.

A digitalizáció nem csupán a folyamatok gyorsítását jelenti, hanem a munkavállalói élmény javítását is. A HR számára ez azt jelenti, hogy a munkavállalók aktív szereplőkké válnak a folyamatban.

Egy másik fontos aspektus a digitalizált riportálási lehetőségek. A digitális rendszerek képesek részletes adatokat gyűjteni a felmondási folyamatokról, lehetővé téve a HR számára, hogy azonosítsa a trendeket, okokat és problémákat. A valós idejű adatok elemzése segít a HR szakembereknek abban, hogy megalapozott döntéseket hozzanak a munkaerő-kezelés javítása érdekében. Ezen adatok birtokában könnyebben reagálhatnak a fluktuációra, azonosíthatja a problémás területeket, és célzott intézkedéseket hozhat a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.

A HR szerepe is átalakul a digitalizációval. A hagyományos adminisztratív funkciókból egyre inkább stratégiai partnerként funkcionál, ahol a kollégák a technológiai és analitikai készségeikre támaszkodva hozzájárulnak a vállalat hosszútávú terveihez. A digitalizált felmondási folyamat lehetőséget ad arra, hogy a szakemberek új képességeket sajátítsanak el, mint például az adatelemzés és a stratégiai tervezés, ezáltal növelve a HR funkció értékét a szervezeten belül.

Ugyanakkor a digitális átállás nem mentes a kihívásoktól. A HR-nek foglalkoznia kell az új technológia bevezetésével járó ellenállással, és biztosítania kell, hogy a munkavállalók megfelelő képzést kapjanak az új rendszerek használatához. Az oktatás hiánya a folyamat elején frusztrációhoz és a rendszerek nem megfelelő használatához vezet, ami végső soron csökkentheti a digitalizáció előnyeit. Ezen kívül a riportálás során felmerülő problémák, mint a részletesség hiánya vagy a kódolt adatok értelmezésének nehézségei, szintén akadályozhatják a HR hatékony működését.

A felmondási folyamat digitalizációja a HR számára lehetőségeket és kihívásokat egyaránt jelent. A hatékonyság növekedése, a munkavállalói élmény javulása és a stratégiai szerep megerősítése mind pozitív hatások, amelyek hozzájárulnak a vállalat sikeréhez. Azonban a munkavállalóknak proaktívan kell kezelnie a digitális átállás során felmerülő problémákat ahhoz, hogy a teljes potenciált ki tudja aknázni. A digitalizálás nem csupán technológiai változás, hanem a HR működésének átalakulását is magában foglalja, amely hosszú távon meghatározza a vállalat versenyképességét és alkalmazottainak elégedettségét.

12. Átállást kiértékelő mutatószámok, jellemzők

A HR mutatószámok, vagyis a HR KPI-ok (Key Performance Indicators) kulcsfontosságú eszközök a vállalatok számára, amelyek lehetővé teszik a HR tevékenységeinek teljesítménymérését és értékelését. A modern HR-menedzsmentben a mutatószámok használata elengedhetetlen, mivel nemcsak a múltbéli teljesítményt tükrözik, hanem a jövőbeli döntésekhez is alapot adnak. Az adatvezérelt megközelítés révén a HR szakemberek képesek azonosítani a munkavállalói teljesítményt, a toborzási folyamatokat, a munkahelyi elégedettség és a fluktuáció trendjeit, így pontosabban reagálhatnak a felmerülő kihívásokra.

„Adatvezérelt világban élünk, de a cégek legnagyobb értéke az elkötelezett munkatársaiban rejlik. A humán költségek meghatározó részét képezik az összköltségnek, a munkaerőforrással kapcsolatos adatokból a cégvezetőknek, tulajdonosoknak megbízható és azonnal elérhető elemzésekre van szüksége.” (Nexon, dátum nélk.)

A fluktuációs arány például olyan mutató, amely megmutatja hány munkavállaló hagyja el a céget egy adott időszak alatt. Magas fluktuációs arány jelezheti, hogy a munkavállalók nem elégedettek a munkahelyükkel, és sürgős intézkedéseket igényel a HR részéről. A toborzási idő mérése szintén kulcsfontosságú, hiszen a pozíciók gyors betöltése közvetlenül befolyásolja a projektmenedzsmentet és a csapat hatékonyságát. Ha a toborzási idő hosszú, az arra utalhat, hogy a toborzási folyamat nem működik megfelelően, ami késleltetheti a vállalati célok elérését.

A javadalmazási arány mérése szintén fontos, mivel ez segít a vállalatoknak abban, hogy versenyképesek maradjanak a piacon. Az alacsony javadalmazási arány csökkentheti a munkavállalók motivációját, míg a megfelelő juttatások vonzóbbá tehetik a céget a tehetségek számára. A munkavállalói elégedettség méréseire szolgáló mutatószámok, amelyek általában kérdőíves felmérések formájában gyűjtik az adatokat, alapvetőek a vállalati kultúra és a munkakörnyezet javítása érdekében.

A teljesítményértékelés mutatói segítik a HR-t a munkavállalók fejlődésének nyomon követésében, és lehetőséget biztosítanak a célok pontosítására. A rendszeres értékelések révén a HR szakemberek képesen azonosítani a munkavállalók erősségeit és gyengeségeit, amely segít a fejlődési lehetőségek kiaknázásában. A képzési költségek nyomon követése szintén fontos, hiszen ez a mutató információt nyújt arról, hogy a vállalat mennyit fektet a munkavállalók fejlesztésébe, és mennyire hatékonyak ezek a befektetések.

A belső előléptetési arány mérése azt jelzi, hogy hány munkavállalót emelnek előre a vállalaton belül. Magas arány esetén a munkavállalók láthatják, hogy van lehetőségük a karrierfejlődésre, ami hozzájárul a lojalitásuk növeléséhez. Az alacsony arány viszont arra utalhat, hogy a vállalat nem biztosít elegendő fejlődési lehetőséget, ami frusztrációt okozhat a munkavállalók körében.

A HR mutatószámok nem csupán statisztikai adatok, hanem valódi döntéshozatali eszközök is, amelyek révén a HR szakemberek proaktívan kezelhetik a problémákat. Ha például a

fluktuációs arány magas, a HR azonnal felmérheti a munkavállalói elégedettséget, és intézkedéseket tehet a probléma orvoslására. Az adatok alapján a HR könnyebben azonosíthatja a problémás területeket, és célzott intézkedéseket hozhat a munkavállalói elégedettség növelésére.

Ugyanakkor a mutatószámok használatával kapcsolatban kihívások is felmerülhetnek. Az adatok pontos gyűjtése és elemzése időigényes lehet, különösen, ha a szervezet nem rendelkezik megfelelő rendszerekkel vagy eszközökkel. A mutatószámok értelmezése is problémát jelenthet, hiszen a különböző tényezők, mint a vállalati kultúra vagy a gazdasági környezet, jelentős hatással lehetnek az eredményekre. Ezért folyamatosan figyelniük kell a mutatószámokat, és alkalmazkodniuk kell a változó körülményekhez.

13. Összefoglalás

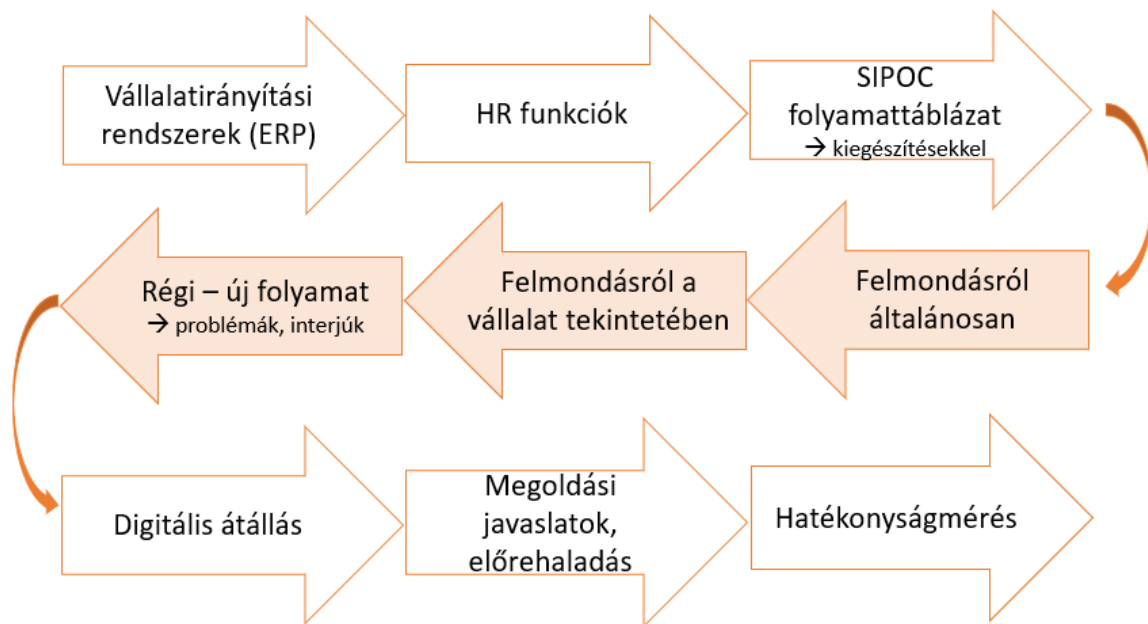
A kutatás során bemutatásra kerültek a tradicionális felmondási eljárások, illetve azok kihívásai, amelyek a gyors változó üzleti környezetben már nem minden esetben alkalmazhatóak hatékonyan. A digitalizációs megoldások, mint a HR szoftverek, elektronikus aláírások és automatizált munkafolyamatok, jelentős előnyöket kínálnak a felmondási folyamatokban: gyorsabb és hibamentes adatkezelést, jobb nyomon követhetőséget, valamint az adminisztratív terhek csökkentését.

Az érintett vállalatnál végzett kutatás eredményei azt mutatják, hogy a digitalizáció nemcsak a hatékonyságot növeli, hanem hozzájárul a munkaerő-megtartás javításához is, mivel a folyamatok átláthatóbbá és empátikusabbá válhatnak, csökkentve ezzel a felmondás miatti negatív érzéseket. A kutatómunkám során kidolgoztam egy módszertant, amely segít feltárni a folyamat(ok) legfontosabb problémáit, ezzel támogatva a további fejlődést és kutatási irányokat.

A dolgozat végkövetkeztetése, hogy a digitalizált felmondási folyamatok bevezetése hosszú távon a vállalatok számára nemcsak operatív előnyöket jelent, hanem hozzájárul a szervezeti kultúra modernizálásához és a munkavállalói élmény javításához is.

13.1. TÉZISEK

1. TÉZIS



2. ábra A javasolt digitalizálási módszer

2. TÉZIS

Problémaként első sorban a nem megfelelő dokumentációt azonosítottuk, amely rendkívül időigényes volt, hiszen a különböző formanyomtatványok és szerződések gyakran manuálisan kerültek kitöltésre.

Az egyik leggyakoribb probléma a **dokumentumok elkavarodása**. További problémát jelent a **hibás kitöltés**, amely a munkavállalók vagy a HR munkatársak figyelmetlenségéből adódik.

A **hiányos és hibás rögzítés Excelben** szintén egy jelentős problémát jelent. A manuális adatbevitel során előfordulhat, hogy a táblázatokban hibás vagy hiányos információk jelennek meg, ami nemcsak a pontos adatkezelést nehezíti meg, hanem a nyomon követhetőséget is rontja.

A **lassú információáramlás** a felmondási folyamatok során különösen akkor jelentkezik, amikor a kommunikáció különböző osztályok, részlegek vagy személyek között nem hatékony.

A **digitalizált felmondási folyamat** során több olyan problémát is azonosítottunk, amelyek hatással vannak a rendszer hatékonyságára. Az egyik fő nehézség, hogy a felmondási indokok kiválasztásánál **nem áll rendelkezésre elegendő választási lehetőség**, ami torzítja az adatokat, vagy extra munkát jelenthet a felhasználóknak. Ezen kívül előfordulhat a **hiányos kitöltés**, amikor a szükséges információk nem kerülnek rögzítésre, így később utólagos utánajárásra van szükség a hiányzó adatok pótlásához.

A **riportálási funkciók** is problémásak lehetnek, mivel a rendszerben nem mindig lehetséges megfelelően **leszűkíteni a kritériumokat**, így a generált riportok túl sok irreleváns adatot tartalmazhatnak. Ez plusz időt igényel a manuális tisztításhoz, ami késleltetheti a folyamatot. Továbbá, a **nyelvi problémák** miatt a riportokban bizonyos adatok kódnyelvként jelenhetnek meg, ami megnehezíti az értelmezést és félreértésekhez vezethet.

Ezek a problémák mind hozzájárulnak a felmondási folyamatok lassulásához és pontatlanságához, ami a HR-esek számára többletmunkát jelent, és csökkenti a rendszer hatékonyságát. A fentieket figyelembe véve a rendszer további fejlesztése szükséges a folyamatok gördülékenyebbé tétele érdekében.

3. TÉZIS

A felmondási folyamatok digitalizálásával kapcsolatosan több javaslat is érkezett a felmerült problémák megoldására. A **nem elegendő választási lehetőségek** esetében javasolt, hogy a rendszer bővítse a felmondási indokok listáját, lehetővé téve ezzel a pontosabb és szélesebb körű kategóriák kiválasztását, így csökkentve az adat torzulását.

A **hiányos kitöltés** problémájára a legfontosabb javaslat az **oktatás** és a rendszer használatának részletesebb bemutatása volt, hogy a felhasználók jobban megértsék a kitöltési követelményeket. Továbbá, a rendszerben a **továblépés korlátozása** is javasolt, ami megakadályozza, hogy a felhasználó a szükséges mezők kitöltése nélkül továbbhaladjon a folyamatban. Ez segíthet elkerülni a későbbi utólagos adatpótlást.

A **riportálás során fennálló problémák** megoldására az egyik javaslat az volt, hogy a rendszerben fejlesszék tovább a **szűrési lehetőségeket**, így a riportok már a generálás során csak a szükséges adatokat tartalmazzák. Ezen kívül, a **nyelvi problémák** kezelésére olyan fejlesztés szükséges, amely biztosítja, hogy a riportokban szereplő adatok minden esetben megfelelően jelenjenek meg, és ne kódnyelvként, hanem érthető formátumban.

14. Kitekintés

A felmondási folyamat digitalizálására alkalmazott módszertan nemcsak a HR és munkaügyi folyamatok területén hozhat hatékony változásokat, hanem más üzleti és adminisztratív folyamatok esetében is alkalmazható. A digitális eszközök és automatizáció révén könnyen integrálhatók más olyan területek is, ahol az adatok kezelése, az adminisztrációs terhek csökkentése és az emberi hibák minimalizálása fontos szempontok. Ilyen például a teljesítményértékelés, a szabadságkezelés, a toborzás, de akár a pénzügyi folyamatok, amelyeknél a digitalizáció révén az adott folyamatok gyorsabbá és átláthatóbbá válhatnak.

A módszertan más méretű vállalkozásoknál is sikeresen alkalmazható, bár kisebb cégeknél a költséghatékonyságot és a bevezetéshez szükséges időt érdemes figyelembe venni. Miközben nagyobb vállalatoknál a komplex rendszerek és integrált szoftverek révén könnyebben megvalósítható a digitális átállás, kisebb cégek esetében egy egyszerűbb, rugalmasabb megoldás is elegendő lehet. A digitalizációs lépések könnyen skálázhatók, így azok a vállalkozások növekedésével párhuzamosan is tovább bővíthetők, ha a kezdeti időszakban egyszerűbb alkalmazásokat választanak.

A tudás átadása ezen a területen kulcsfontosságú, hiszen a digitalizálás bevezetése nemcsak technológiai, hanem emberi erőforrásokat is igényel. A legjobb módszer a tudásmegosztásra az interaktív oktatóanyagok, mint például oktatóvideók, valamint a rendszeres tréningek és gyakorlati bemutatók. A videós oktatás lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy saját tempójukban sajátíthassák el a rendszert, míg a workshopok során közvetlen visszajelzést kaphatnak, és kérdéseiket is feltehetik. A folyamatos támogatás, mint például online súgó rendszerek szintén hozzájárulnak a gördülékeny átálláshoz.

Irodalomjegyzék

- (2008). Forrás: Linked in: <https://hu.linkedin.com/company/mercedes-benz-gyar-kecskemet>
- Dr. Viharos Zsolt János, G. C. (2020). ERP RENDSZER VÁLTÁSÁNAK TÁMOGATÁSA FOLYAMATMENEDZSMENT ESZKÖZÖKKEL.
- Karoliny, M., & Poór, J. (2019). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Krisztina, D. (2016). Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Nexon. (dátum nélk.). Forrás: https://www.nexon.hu/termek/hr-analitika-kontrolling?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwvpy5BhDTARIsAHSilynDxj-Hq0SQft3adOGu4reYqIznB1TzULqyBOAatY-fzmrON9j6o6MaAljREALw_wcB
- Pál, M. (2024). Fejezetek a vállalati biztonságmenedzsmentből .
- Vállalati forrás. (dátum nélk.).
- Vanda, Z. N. (2024). HR kérdések egy vállalkozás gyakorlatában. Zalaegerszeg.
- Balogh Monika: A munkaügyi compliance audit
- Ferencz Jácint (szerk.): Munkajog és társadalombiztosítási jog
- Pál Lajos, Petrovics Zoltán (szerk.): Visegrád 18.0 • A XVIII. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai
- Kovács Szabolcs: Bérszámfejtés a gyakorlatban
- Kacsukné Bruckner Livia, Kiss Tamás: BEVEZETÉS AZ ÜZLETI INFORMATIKÁBA
- Zsédely Nikolett Vanda (2024) HR kérdések egy vállalkozás gyakorlatában
- Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás
- Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben
- László Gyula (szerk.): Foglalkoztatáspolitikai • A munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai sajátos világa – A foglalkoztatáspolitikai eszközök változatai
- Leszkoven László: SZERZŐDÉSSZEGÉS A POLGÁRI JOGBAN
- Aszalós Dániel (összeáll.): A Polgári Törvénykönyv

Boros Anita, Juhász Péter, Lantos Ottó, Tátrai Tünde: A KÖZBESZERZÉS ALAPJAI

Andor Ágnes, Lakatos László Péter: Kiskönyv az új Polgári Törvénykönyvről gazdasági szakembereknek

Bernáth Lajos Folyamatmenedzsment

A kontrolling módszertan fejlesztése a HR specifikációs tényezők alapján – Szőke Brigitta

ÚJ JELENSÉGEK ÉS KIHÍVÁSOK A HR-BEN. A ZÖLD HR MENEDZSMENT FELADATAI ÉS KIHÍVÁSAI – Tamás Lilla Éva

Michelberger Pál: Fejezetek a vállalati biztonságmenedzsmentből • Információ-, folyamat- és vállalatbiztonság

Veres Zoltán: A SZOLGÁLTATÁSMARKETING ALAPKÖNYVE