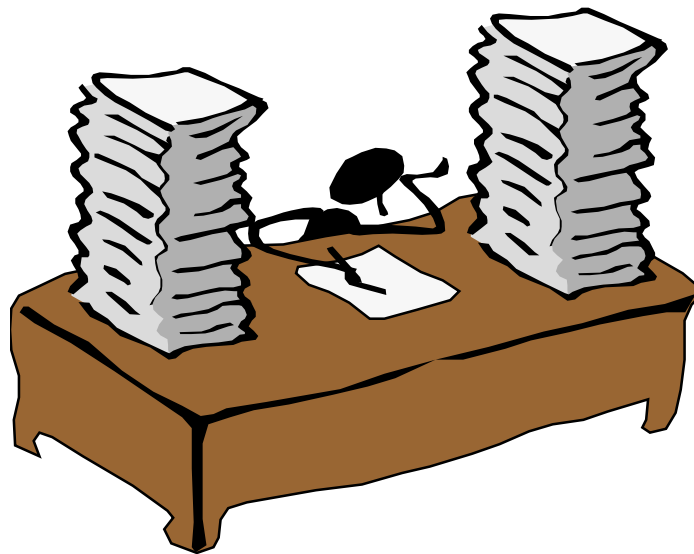


*Munkakörök elemzése,
kialakítása, leírása*



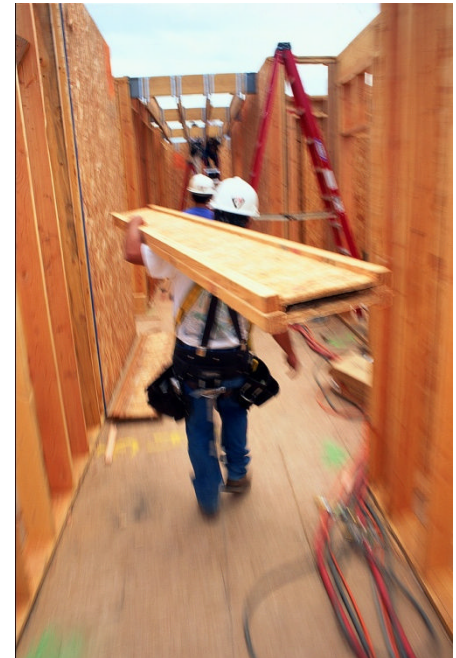
Pozíció - munkakör

- A pozíció egy egyén által elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magába.
- A munkakör a hasonló feladatot végző és felelősségi körrel rendelkező pozíciók csoportja.



[A munkakörelemzés fogalma]

A munkakörelemzés a munkakörök **tanulmányozásából**, az azokra vonatkozó **adatok gyűjtéséből**, valamint a munkakörök leírásához és követelményeinek meghatározásához szükséges **véleményalkotásból** álló, rendszerezett folyamat.



A munkakörelemzés fogalma és célja

Fogalma: A munkakörelemzés olyan emberi erőforrás-menedzsment módszer, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet munkaköreiről irányítottan gyűjtsük össze és rendszerezzük az információkat további menedzsment célokra történő felhasználás érdekében.

Célja: A munkakörről irányítottan összegyűjteni, rendszerezni a legfontosabb információkat

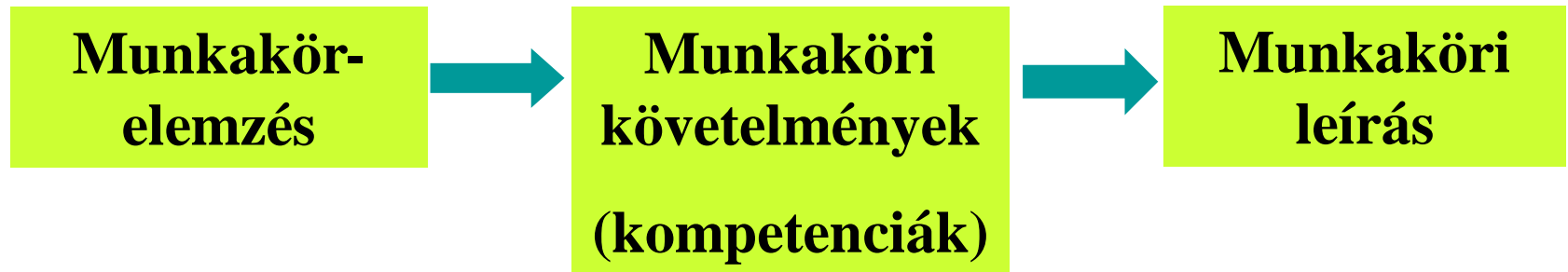
munkakör célja,
feladat,
felelősség,
szükséges problémamegoldás,
kapcsolódó hatáskör,
kapcsolatrendszer



munkakör ellátásához
szükséges
kompetenciák
meghatározása

A munkakörelemzés során vizsgált tényezők

A munkakör a szervezet legkisebb építőköve



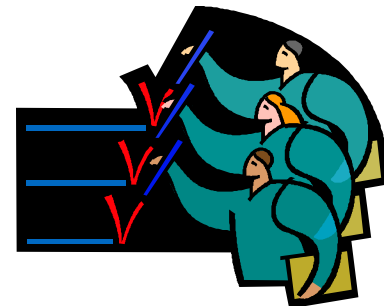
**A teljesítmény követelmények
(kompetenciák)**

A munkakör elemzés felhasználása

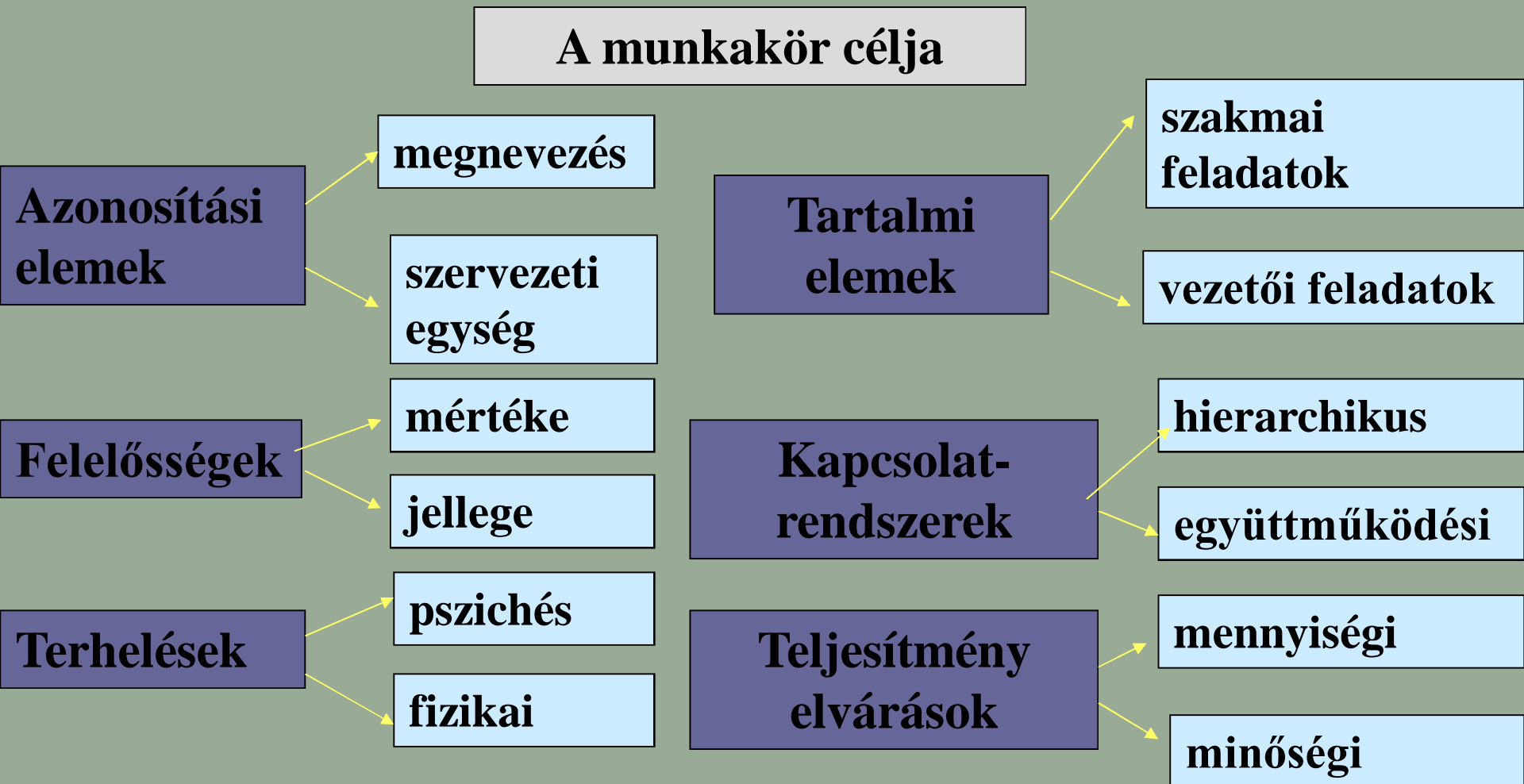
- *Az alkalmazottakkal való kapcsolatok*
 - toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, ösztönzés, karriertervezés, feladatelemzésen alapuló létszám meghatározás
- *A szervezeti igények*
 - Fejlődési lehetőségek, belső mobilitás, utánpótlási tervek, szervezet korszerűsítés
- *Jogi követelmények*
 - munkakörülmények, munkabiztonság
- *A munkaügyi kapcsolatok*

[Milyen információkat gyűjtünk?]

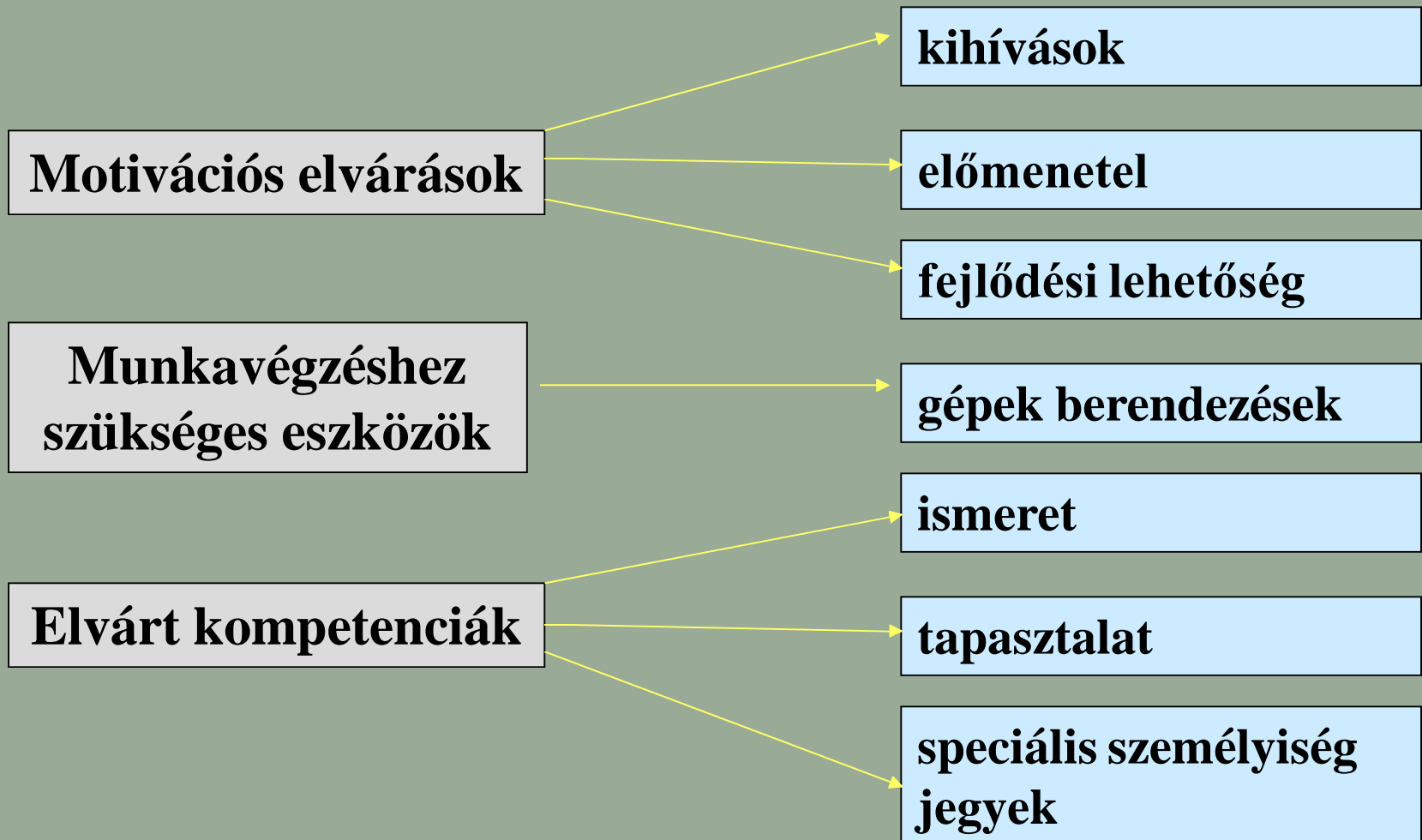
- jellemző feladatok, résztevékenységek
- a fentiek gyakorisága
- nehézségi foka
- kapcsolatok más munkakörökkel
- felelőségek
- munkakörülmények



A munkakörelemzés során vizsgált tényezők



A munkakörelemzés során vizsgált tényezők



A munkakörelemzés módszerei

- *Kérdőíves módszerek*
 - *nem kvantifikálható jellemzők megítélésére*
 - *kérdőív készítést igényel*
- *Feladat leltár -előkészített listát igényel műveleti szintig lebontva*
- *Funkció elemzés-*
 - *a személy tevékenységének megfigyelésére irányul*
 - *célja a szükséges ismeretek, készségek és gyakorlat meghatározása*

A munkakörelemzés módszerei

- *Munkanap felvétel*
 - *teljes körű vagy mintavételes*
 - *művelet, műveletelem, mozdulatok gyakoriságának vizsgálata*
 - *csak ismétlődő feladatok esetén*
- *Önfelmérés - napló vagy feljegyzés*
- *Interjú módszerek*
 - *strukturált kérdések, visszacsatolással*

A munkakörelemzés során vizsgált tényezők

Milyen feladatokat kell ellátni az adott munkakörben?

Hogy kapcsolódnak a feladatok más munkakörben végzett feladatokhoz?

Milyen hatásköre van a betöltőnek a munkakörben?

Miért kell felelősséget vállalnia?

Milyen kapcsolatokat és kivel tart?

Milyen az információ áramlás a munkakörben?

Milyen kompetenciák, ismeret, tapasztalatok szükségesek a munkakörben?

A munkakörelemzés folyamata, feladatai

1. **A munkakörelemzés céljának meghatározása**
2. **A munkakörelemzést végzők körének kijelölése**
3. **A szervezeti struktúra és a szervezeti folyamatok vizsgálata**
4. **Az elemzésre kerülő munkakörök kiválasztása**
5. **A munkakörök elemzése: módszerválasztás és alkalmazás**
6. **Az eredmények felhasználása**

2.1.5. A munkakörelemzés folyamata, feladatai

A vezető szerepe a munkakör-elemzésben

**Stratégiai
vezető**

**Elemzési stratégia
meghatározásában**

Elemzés célja

**Elért eredmények
elfogadtatása**

**Folyamatok
kommunikálása**

**Személyzeti
vezető**

**Elemzési
munkacsoport
felállítása**

**Elemzési
folyamat
megtervezése**

**Szakmai
vezető**

**Elemzési munka
irányítása**

**Külső, belső
szakértők
kiválasztása**

**Az elemzés
eredményeire
épülő feladatok
szervezése**



A MUNKAKÖR- ÉRTÉKELÉS

A munkakör-értékelés fogalma, célja

Módszer, amely lehetővé teszi, a munkakörök jellemzőik alapján történő összehasonlítását, annak meghatározását, hogy a munkakör tartalma szerint a szervezeten belül mekkora relatív súllyal, értékkel bír.

Célja:

Ösztönzési, bérezési rendszer kialakítása

Munkaköri követelményrendszer meghatározása

Életutak tervezése

Személyzet és szervezete fejlesztés

Szervezeti kultúra alakítása



Alapját a munkakör-elemzés adja

A munkakör-értékelés folyamata

- a célok meghatározása
- rendszerfejlesztő csoport megszervezése
- értékelési tényezők meghatározása
- tényezők pontszámának a meghatározása
- minta (etalon)-munkakörök értékelése
- az értékelések elvégzése és a munkakörök relatív rangsorának a kialakítása

A munkakör-értékelés folyamata

A munkakör-értékelés előre meghatározott értékelési tényezők szerint történik

Munkaköri csoportok: Vezető, Szellemi, Fizikai, Ügyviteli

Elemzési (értékelési) tényezők:

A munkakör feladatmegoldásához szükséges tudás, gyakorlat, felelősség, problémamegoldás, kapcsolatrendszer stb.

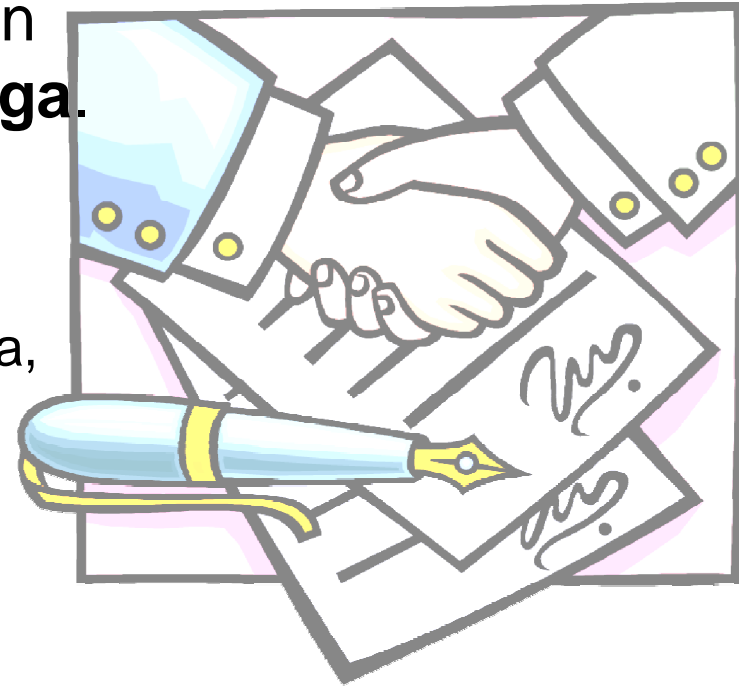
A tényezők között fontosságuk szerint súlyozunk

Az értékelés során minden munkakör minden egyes tényezője egy-egy pontértéket kap

A pontszámok alapján munkaköri csoportok alakíthatók ki.

Alapok

- A munkakör értékelés olyan folyamat, amelyben meghatározzuk, hogy a munkakörnek az adott szervezetben mekkora a **relatív súlya, fontossága**.
- Az értékelés alapja
 - a munkakör jellemzői,
 - a szükséges képesség ill. kompetencia,
 - esetleg a piaci érték.
- Folyamata:
 - mintamunkakörök elemzése - elvek
 - szintek szerinti súlyozás, besorolás
 - az egész szervezetre kiterjesztett értékelés



Munkakör értékelés jellemző szempontjai

- A munkakör célja
- Fontosabb felelősségek
- Mennyiségi jellemzők
- Munkakör természete és tartalma
- Szakismeret igénye
- Különleges munkavégzési körülmények

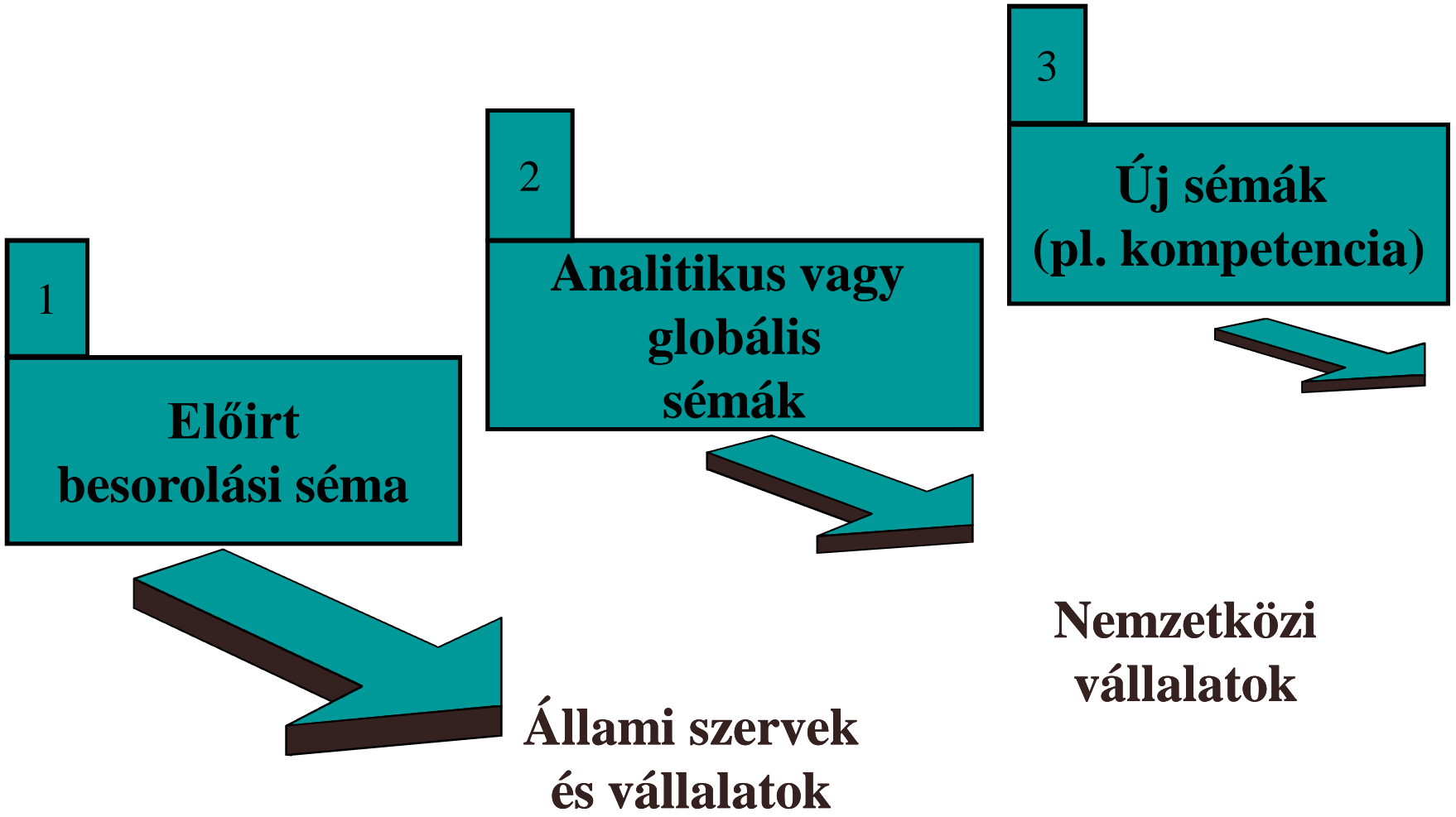


Munkaköri mennyiségi jellemző

- Termelési érték 1 milliárd forint
- Létszám 3 munkavezető,
140 operátor
- Bérköltségek 200 millió forint
- Alapanyagok költsége 500 millió forint

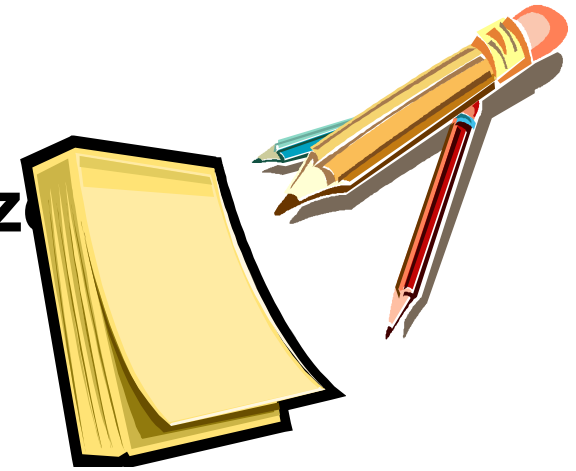


Munkakör értékelési sémák



Módszerek

- **Rangsorolós módszer**
- **Munkakör osztályozás**
- **Tényező összehasonlító módszer**
- **Pontozásos módszer**
- **Kompetencia és készségek elemzésén alapuló értékelés**



Munkakörértékelési módszerek

	<i>Egész munkakör</i>	<i>Tényezők vizsgálata</i>
<i>Más munkakör</i>	<i>Rangsorolás</i>	<i>Tényező összehasonlítás</i>
<i>Skála</i>	<i>Osztályozás</i>	<i>Pontozásos módszer</i>

Rangsorolás

A legegyszerűbb értékelő rendszer, aszerint rangsorolja a munkaköröket, hogy mennyiben járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához.

- Összehasonlítás a referencia munkakörök tartalmával a munkaköri leírások alapján.
- Páros összehasonlítás

Munkaköri csoportok kialakítása, érték hozzárendelés.

Értékelő tábla a munkakörök páros összehasonlításához

Munkakörök	M1	M2	M3	M4	M5	Összesen	Besorolás
M1	X	1	0	1	0	2	3
M2	0	X	1	0	0	1	1
M3	1	0	X	1	0	2	2
M4	0	1	0	X	0	1	1
M5	1	1	1	1	X	4	4

Magyarázat: 1 = ha i-edik munkakör fontosabb, mint j-edik

0 = ha i-edik munkakör kevésbé fontos, mint j-edik

Tényező összehasonlító módszer

- **Kulcsmunkakörök** kiválasztása
- A munkakörre jellemző **tényezők** kiválasztása
- A tényezők egymáshoz képesti értékének meghatározása
- A vizsgált munkakör tényezőkénti értékelése a méltányosság elvének betartásával

Tényező-összehasonlító módszer viszonyítási ábrája

	Értékelt tényezők	Besorolási szintek					
		1	2	3	4	5	6
1	Tudás és képességek	50	100	150	200	250	300
2	Felelősség	50	100	150	200	250	300
3	Döntés	40	80	120	160	200	240
4	Komplexitás	30	60	90	120	150	180
5	Kapcsolat	30	60	90	120	10	180

Osztályozásos módszer

- Osztályok képzése - értékek hozzárendelése előre
- Munkaköri leírások elemzése, munkakörök osztályba sorolása
- Könnyű, gyors eljárás, de jó leírást igényel, a besorolások számának rugalmas változtatása szükséges



Japán példa az osztályba sorolásra

*

Besorolás	Meghatározás	
Shukan	1.	Nagytudású alkalmazottak, akik a mindennapos üzleti gyakorlatban munkájukat meg tudják tervezni és döntést tudnak
	2.	Alkalmazottak, akik előmunkási szinten végzik munkájukat; egyéb munkák, amelyek magas szintű tudást igényelnek, vagy olyan munka, amely az előmunkási szintnek felel meg.
Shuji	1.	Olyan alkalmazottak, akik mindennapos üzleti munkájukban jelentős tapasztalattal, tudással és ítélőképességgel rendelkeznek.
	2.	Alkalmazottak, akik munkájukat csoportvezetői szinten látják el, illetve munkájuk magas szintű tudást igényel, vagy a munka jellege hasonló a csoportvezetői munkához.
Shumu	1.	Alkalmazottak, akikben lehetőség rejlik, hogy kiváló dolgozók legyenek, ill. olyan képességgel rendelkeznek, hogy a vezető irányítása mellett el tudják látni munkájukat.
	2.	Lehetőség szerint gyakorlott alkalmazottak, akik a vezetők vagy magasabb rangú vezetők irányítása alatt dolgoznak és tanto szintű munkások betanítását el tudják látni.
Tanto		Alkalmazottak, akik a vezetők vagy magasabb rangú vezetők irányítása alatt, bizonyos irányelvek alapján látják el munkájukat.

Pontozásos módszer

- Ez a legrészletesebb értékelési eljárás
- A vizsgált tényezők skálás összehasonlításán alapul
- Klasszikus tényezők
 - szakismeret, készségek, felelősség, döntés munkakör összetettsége, munkavégzés körülményei
- Egyedi vizsgálatokat igényel
- Pontok alapján történő besorolással zárul



A MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA

A munkaköri követelmények fogalma, célja

A munka = problémamegoldások sorozata

A munkaköri követelményekben a munkaköri feladatok sikeres ellátása szempontjából az fejeződik ki, hogy a kérdéses munkakör milyen fizikai és mentális feltételeket támaszt a munkakör betöltőjével szemben.

A munkaköri követelmények meghatározásának célja, hogy a szervezet munkaköreit olyanok töltsék be, akik megfelelnek az adott munkakör követelményeinek.

munkaköri követelmények

összehasonlítása

munkavállalói képességek

A munkakörnek megfelelés modellje

A munkakör sajátosságai



A munkakörtartalom kiemelt jellemzői



A munkakör követelményei



**A munkakör követelményeinek és a munkavállaló
képességeinek összehasonlítása**

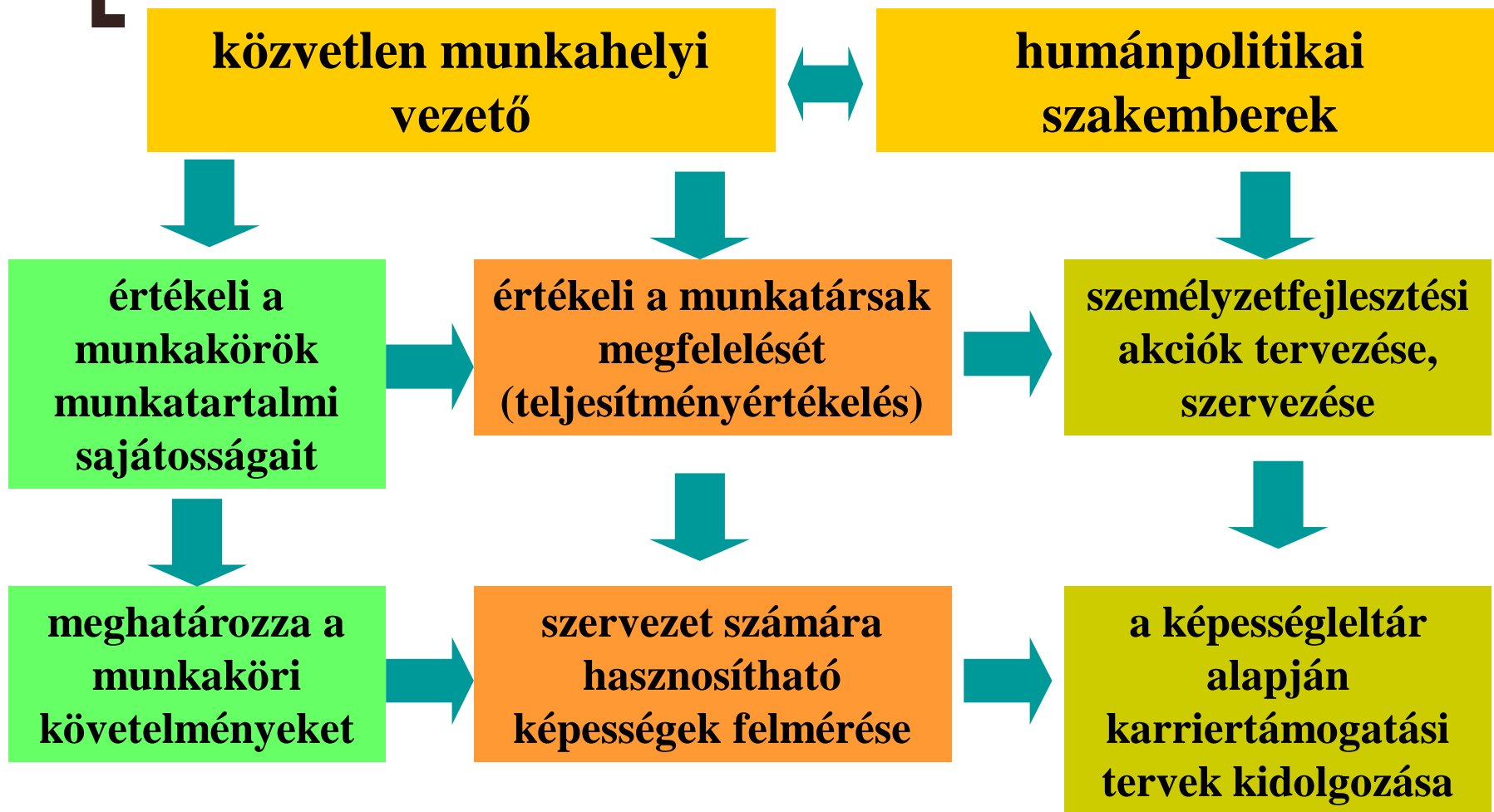


**A munkakör betöltéséhez rendelkezésre
álló egyéni sajátosságok**

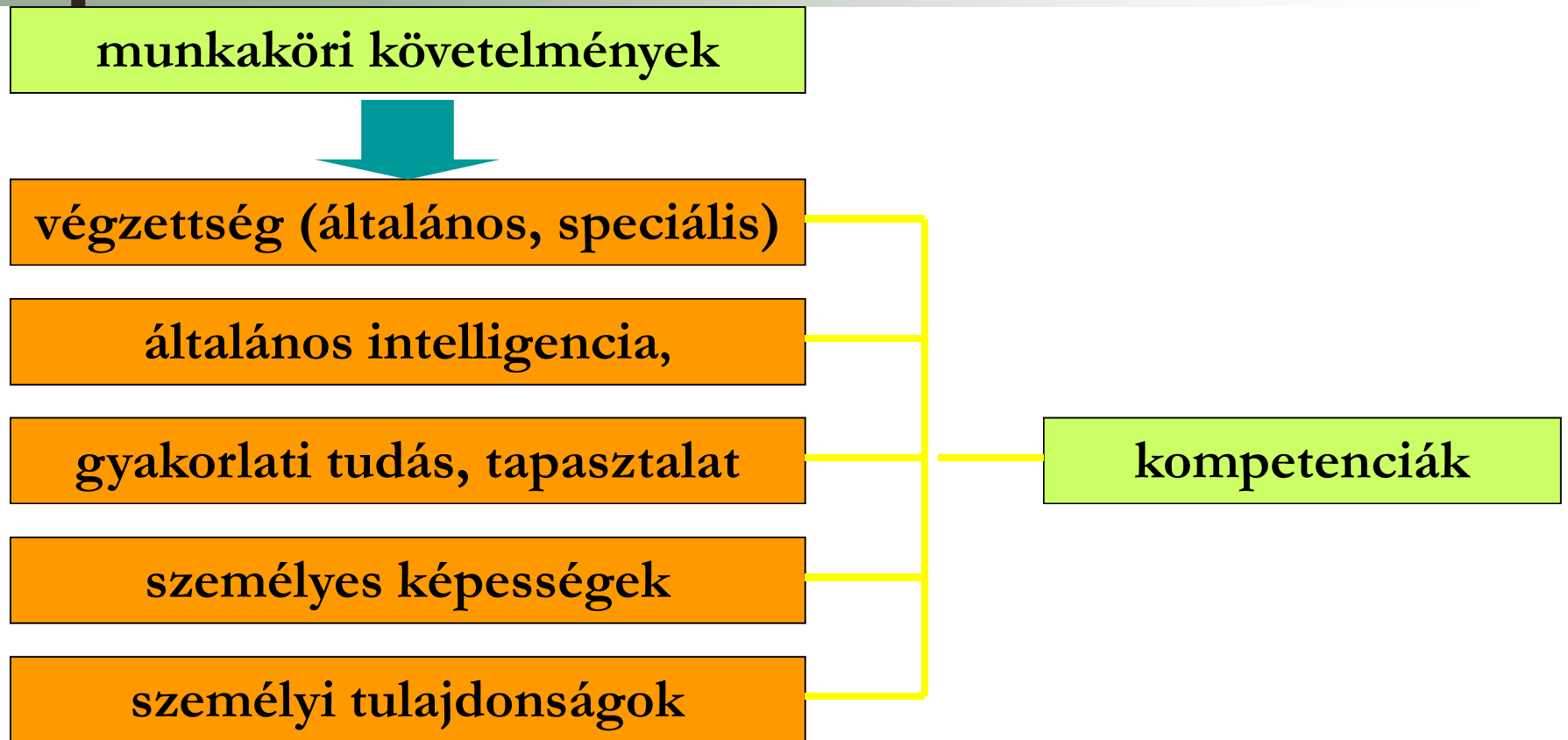


A munkakört betöltő egyén sajátosságai

A vezető feladatai a munkaköri követelmények meghatározásában



A kompetencia fogalma, típusai



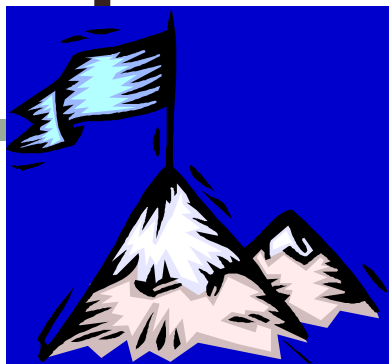


A kompetencia fogalma, típusai

Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.

(A kompetencia egy adott munkakörben megkülönbözteti a „sztárokat” a közepesektől.)

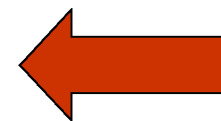
A kompetencia fogalma, típusai



Ismeret, tudás

Képességek, készségek

**jól láthatók és
taníthatók**

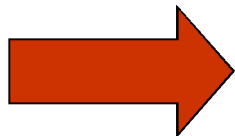


**nehezebben
beazonosíthatók,
de fejleszthetők**

**Szociális szerepek vagy
„értékek”**

Én-kép

Személyiségvonások



Motivációk

A kompetencia fogalma, típusai

Alapkompetenciák

Kulcskompetenciák

Generikus kompetenciák

Speciális vagy funkcionális kompetenciák

A kompetencia fogalma, típusai

**Az egyéni teljesítményértékeléséhez
használható kompetenciák
a munka- és magatartás minőségét
kifejező kompetenciák**

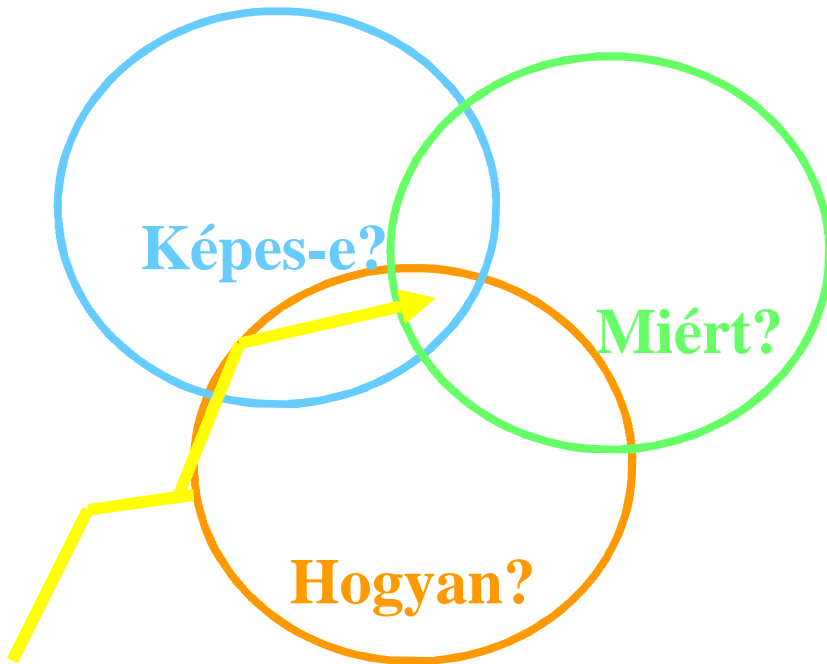
a.) Küszöb kompetenciák
azok a jellemzők, melyekkel
mindenkinek rendelkeznie kell,
hogy az adott munkakört el tudja
látni, de ezek nem különítik el a
kiválókat az átlagosaktól

**b.) Teljesítmény
kompetenciák**
ez a faktor különíti el a
kiválókat az átlagosaktól

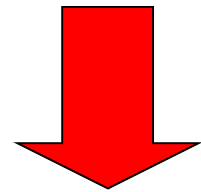
A kompetencia fogalma, típusai

Lágy kompetenciák

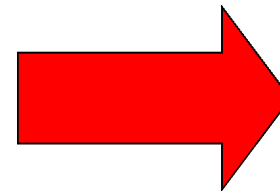
Kemény kompetenciák



önéletrajz,
tapasztalatok,
végzettség, tudás



**TELJESÍTMÉNY,
VEZETŐI
TELJESÍTMÉNY**



A kompetencia fogalma, típusai

1. Értelmi kompetencia

(kognitív képességek, illetve intelligenciahányados /IQ/)

Ismeret, tudás, információ, fogalom és elmélet stb. birtoklása az érintett szakterületről, munkaköréről.

2. Gyakorlati kompetencia

A szakértelem és a tapasztalat kombinációja, megfelelővé tesz egy adott állás betöltésére. Valamilyen tevékenységre, teljesítményre való testi – lelki adottság (képesség), illetve tanult gyakorlat (készség).

3. Érzelmi kompetencia

Érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez.

A kompetencia fogalma, típusai

Kompetencia osztályok

1. Felkészültség:

szakmai ismeretek, vezetői ismeretek, idegennyelvtudás és a számítástechnikai ismeretek alkalmazásának szintje

2. Terhelhetőség:

fizikális képességek; pszichés terhelhetőség; a munkakörülményekhez való alkalmazkodás képessége

3. Kapcsolattartás:

szóbeli kommunikáció (beszédkészség, beszédértés, meghallgatási képesség, prezentációs készség); írásbeli kommunikáció (szövegértés, fogalmazási készség); szervezeten kívüli kapcsolattartás, ill. a vezetővel, irányítóval való kapcsolattartás

4. Felelősség:

felelősségtudat; egyéni megjelenés; szabálytudat, fegyelmezettség; szervezet iránti lojalitás

A kompetencia fogalma, típusai

Kompetencia osztályok

5. Feladat és problémamegoldás:

információkezelés és feldolgozás szintje; testületismeret, hely- és személyismeret alkalmazásának szintje; problémára való nyitottság, kreatív problémamegoldás; teljesítmény-orientáltság

6. Személyi tulajdonságok:

önállóság; határozottság, magabiztosság; rugalmasság; motiváció; megbízhatóság, etikus magatartás; kezdeményezőkézség; igényesség; empátiás készség; realitásérzék

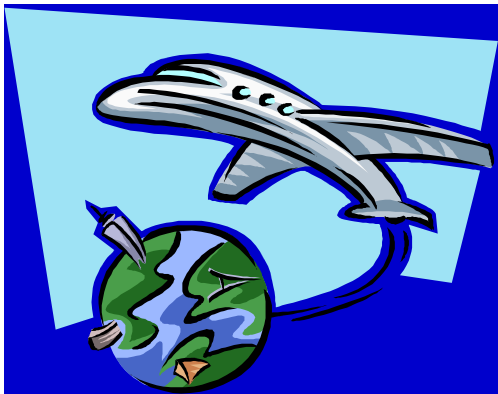
7. Vezetői és irányítói magatartás:

tervezőkészség; szervezőkézség; követelménytámasztás; döntési készség; kapcsolattartás és bánásmód a munkatársakkal; vezetői szerep elfogadtatása; munkatársak fejlesztése; a szervezet menedzselése

A kompetencia fogalma, típusai

Kompetencia lista

Kompetenciák
pl. felelősségtudat;
egyéni megjelenés;
szabálytudat,
fegyelmezettség;
szervezet iránti
lojalitás



Kompetencia osztályok:
ezekbe általában több kompetencia
sorolható
pl. felelősség

A munkakör- elemzés alapján
határozható meg az, hogy az adott
szervezetre vonatkozóan mely
kompetencia osztályok, ill.
kompetenciák alkossák a szervezet
kompetencia listáját

A kompetencia fogalma, típusai

Kompetencia lista

A munkakörelemzés alapján határozható meg az, hogy melyik munkakörnél melyik kompetencia osztályokat, ill. kompetenciákat kell alkalmazni és a teljesítményértékelés során az értékelést elvégezni.

A kompetencia osztályok és az oda tartozó kompetenciák mindegyikét definiálni kell.

Az egyes kompetenciákat a jellemző viselkedésjegyeknek megfelelően - azok meghatározása alapján – általában 3 – 7 fokozatú skála kialakításával kompetencia szintekre kell osztani, mely felhasználásával egységesen lehet mérni a munkatárs teljesítményét.

Munkakörönként és kompetenciánként meg kell határozni az előírt követelmény szintet és ha lehet a kiváló teljesítmény szintet is.

Kompetencia alapú integrált emberi erőforrás alkalmazások





A MUNKAKÖRI LEÍRÁS ELKÉSZÍTÉSE, KARBANTARTÁSA

A munkaköri leírás fogalma, célja

A munkaköri leírás egy olyan okmány, mely rendszerezett és írásos formában egyértelműen rögzíti a munkakör szervezetén belüli munkamegosztásban elfoglalt helyét, feladatait, jellemzőit, a munkakör ellátásához szükséges meghatározó követelményeket és körülményeket.

Célja:

- A munkakörben, elkülöníthető, ismétlődő tevékenységek rögzítése, rendszerezése
- A munkakörök egymástól való elhatárolása
- A munkavégzés jellemzőinek és feltételeinek rögzítése

A munkaköri leírás készítésének alapelvei

- **Rendszerszemlélet**
- **Közérthető fogalmazás**
- **Rövidség, tömörség, áttekinthetőség**
- **Időszerűség**



A munkaköri leírás készítésének alapelvei

A munkaköri leírás és a valóság közötti eltérések feltárása folyamatos vezetői tevékenység

A vezető feladatai:

- új munkakör esetén új munkaköri leírás készítése
- teljesítményértékelő megbeszélés után aktualizálás
- új munkafeladatok megjelenésekor munkaköri leírás kibővítése

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei

- 1. Általános információk**
- 2. A munkakör tartalma**
- 3. A munkavégzés körülményei**
- 4. A munkaköri követelmények**
- 5. Záró információk**

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei

1. Általános információk

- a munkakör megnevezése
- kódszám
- érvényesség
- a munkakör célja, funkciója
- a munkakör helye a szervezetben
belül

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei

A munkakör tartalma

- a munkakör feladatainak felsorolása
- jogkörök
- felelősség
- a kapcsolattartás
- teljesítmény-követelmények

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei

A munkavégzés körülményei

- a munkakörhöz rendelt eszközök
- speciális munkavégzési feltételek
- munkaidő

A munkakör követelményei

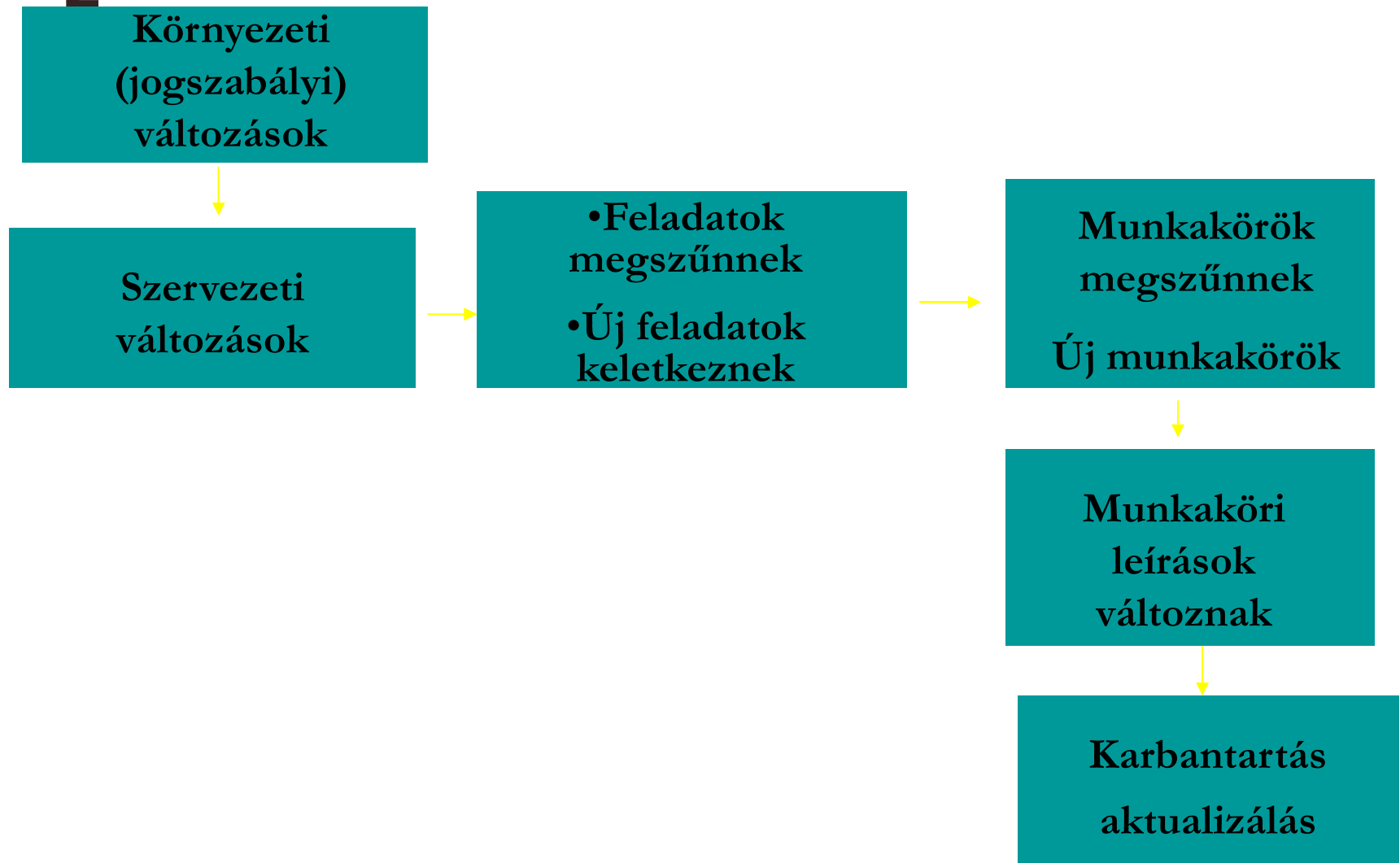
- **Végzettség**
- **Ismeretek**
- **Speciális követelmények**

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei

5. Záró információk

- munkaköri leírás kidolgozója, illetve kiadója,
- a hatálybalépés időpontja,
- A köztisztviselő aláírása

A munkaköri leírás karbantartása



Munkaköri leírás / összegzés

- **Munkakör elemzés:** munkakörök részletes megismerésének rendszere, munkakörök jellemzői és feltételrendszere. Eredmény: munkakör-specifikáció és munkaköri leírás.
- **Munkaköri leírás:** Munkakör főbb jellemzői, munkaszerződés mellélete
- **A munkaköri leírások felhasználhatók:**
 - álláshirdetések megírásakor, kiegészítő információkat biztosítva a meghirdetett állásról
 - meghatározzák az összehasonlítható tényezőket, a munkakör relatív értékének megállapításához
 - teljesítményértékelés is alapulhat a leírt kötelezettségen, felelősségen, magatartáson
 - kompenzációs rendszer megtervezésekor
 - információnyújtás a jelentkezőkkel való elbeszélgetéshez
 - információnyújtás az új alkalmazottak orientációjához
 - információnyújtás a betanítási programok tervezéséhez, képzési programok összeállításához
 - információnyújtás a közvetlen vezető és beosztott számára
 - munkaviszony megszüntetésekor: megszűnés indoka, mulasztás
- A munkaköri leírásnak nincs általános an elfogadott formája, a legtöbb mégis ugyanazokat az alapvető elemeket tartalmazza.

Munkaköri leírás tartalma:

- A munkahely és munkakör megnevezése, betöltő neve
- Szervezeti elhelyezkedése
- A munkakör célja
- Feladatkör
- Felelősség
- Fő kihívások
- Hatáskör, képviseleti jogok
- Kapcsolatrendszer:
 - közvetlen felettes
 - közvetlen beosztottak
 - információnyújtás: kinek? kitől?
- Munkakör vezetési jellemzői (irányítottság)
- Helyettesítés
- Munkakörülmények
- Munkaidő, munkarend
- Fő sikermutatók: teljesítményértékelési szempontok
- Mennyiségi jellemzők
- A munkavégzés helye
- Bérezési forma
- Munkakör betöltésének feltételei
- Munkavállaló, közvetlen felettes aláírása; esetleg szervezeti egység vezetője is

Munkakör tervezés fogalma

A munkakör tervezés az a folyamat, amelyben egy munkakör feladatait, funkcióit határozzuk meg.

Ennek célja, hogy biztosítsa a magas szintű szervezeti teljesítményt, valamint a dolgozók elégedettségét és motivációját.

Módszerei

- Specializáció

a feladatok lebontása kis, hatékonyan végezhető, speciális tudást nem igénylő egységekre -
(tudományos vezetés)

- Munkakör bővítés

azonos szintű feladatokkal történő bővítés,
változatosság

- Rotáció

azonos szintű munkakörök közötti váltás

[A munkakör központi dimenziói]

- A feladatok és igényelt készségek változatossága
- A feladat meghatározottsága
- A feladat fontossága
- Autonómia
- Visszajelzés

Kritikus pszichológiai állapotok

- A munka átélt jelentősége
- A munka eredményességéért vállalt felelősség
- A munka eredményeinek konkrét ismerete

Növekedési szükségletet elégít ki!

HAY-módszer

■ Minden munkakörben meglévő három fő tényező:

- Tudás,
- Problémamegoldás,
- Felelősség és fizikai megterhelés



1. A **tudás: az** elfogadható munkaköri teljesítményhez szükséges ismeretek és gyakorlottság teljes összege. Dimenziói:
a szaktudás szélessége és mélysége,
vezetési képességek szélessége,
emberi viszonyok kezelésének képessége.
2. **Problémamegoldás:** a fő tényező annak mértékét vagy fokát jelzi, hogy az adott munkakör mennyire igényli a problémák meghatározását, elemzését és megoldását. A problémamegoldás két dimenziója:
gondolati szabadság,
a feladat általi kihívás.
3. A **felelősség** (beszámoltathatóság) annak a befolyásnak vagy hatásnak a mértéke, amelyet az adott munkakör a vállalati/üzleti tevékenységekre kifejt. Dimenziói:
a cselekvés szabadsága/függetlensége
hatás/befolyás
nagyságrend.

A munkakör tipikus elemei

*

TUDÁS	Input	A munkakör megfelelő színvonalú betöltéséhez szükséges tudás, tapasztalatok, ismeretek összessége	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Technikai tudás (gyakorlati tapasztalat, szükséges ismeretek) <input type="checkbox"/> Management know-how, tervezési, szervezési, controlling, stb. ismeretek <input type="checkbox"/> Szükséges humán kapcsolatok
PROBLÉMA-MEGOLDÁS	Feldolgozás	A munkakör ellátása során megoldandó problémák komplexitása	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gondolati szabadság <input type="checkbox"/> Gondolati kihívás
FELELŐSSÉG	Output	A munkakör cselekvési szabadsága és kihatása az eredményre	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cselekvési szabadság <input type="checkbox"/> Hatásterület <input type="checkbox"/> Kihatás végeredményre

