



**BESSENYEI
ZSOLT**

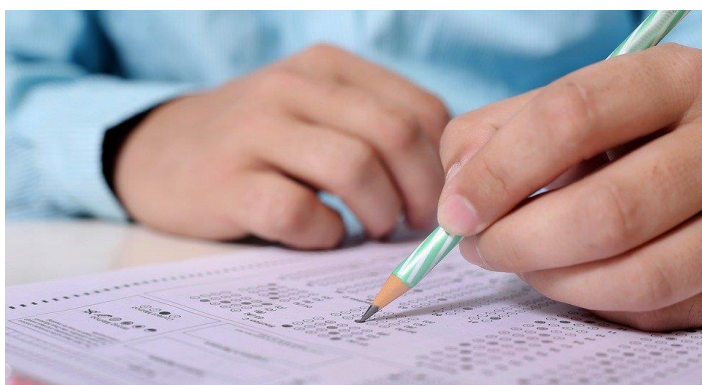
BONAFARM ZRT.
PICK HR VEZETŐ

INTERJÚN KÍVÜLI KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK



Olvasási idő: 60perc

Teszt



Az olvasólecke tanulmányozása mindenképpen a videó tananyag megtekintése után ajánlott, a videóban tömören ismertetett kiválasztási módszereket (teszt, Assessment Center, próbamunka-próbanap, grafológia, referencia) fejti ki részletesen.

Nagyon sok személyiség faktor vizsgálható teszttel, ezek közül néhány:

Munkaattitűd



- **Munkához való hozzáállás**

Ez a mutató a munka szerepét és fontosságát méri az egyén életében: mennyire keményen/intenzíven hajlandó dolgozni. Továbbá milyen **értéket** képvisel a munka a tesztalany személyes értékrendjében: az élet célja, vagy a szükséges rossz?

• Céltudatosság

Megmutatja, hogy mennyire tudatosulnak az egyénben a **vállalat célkitűzései**, és milyen mértékű az egyének ezekhez a célokhoz való alkalmazkodó képessége. A nagyon magas értékek azt jelentik, hogy a tesztalany túl nagy fontosságot tulajdonít a **célok elérésének**, ezért nem áll tőle távol a meg nem engedett eszközök igénybevétele; vagy azt, hogy a cél érdekében a minőségi követelményeket figyelmen kívül hagyja.

• Személyes részvétel a munkában

Leírja, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó a **munkafeladatokat** önmaga elvégezni; milyen szintű a delegálásra való hajlandósága, és a mások segítségére való igénye. Némelyek szívesen átadják munkájukat másoknak részben vagy egészben. Mások ezt sohasem tennék meg; kötelességtudatuk azt parancsolja, hogy minden részlettel személyesen foglalkozzanak.

• Önszervezés

A **rendszerzettség** és a **tervszerű gondolkodás**, az **önszervezés** mértékét ábrázolja. Vannak, akik szisztematikusan dolgoznak, és minden pillanatban tudják, hogy hol találhatják meg a szükséges adatokat, illetve hogy milyen stádiumban vannak a projektjeik. Mások ötletszerűen dolgoznak, és minden új helyzetre rugalmasan reagálnak.

• Részletorientáltság

A pontosságra és a részletességre törekvés igényének mértékét mutatja. Némelyek - mindenekelőtt a vezetők - gyakran **általános információk alapján dolgoznak**. Elsősorban az összefüggések és struktúrák érdeklik őket, mielőtt - szükség esetén - belemennének a részletekbe. Mások hamarabb **elmélyednek** a részletekben - és ezzel feladatuk felett való áttekintésüket veszítik el.



• Munkatempó

A munkavégzés **sebességét** mutatja. Vannak, akik nyugodtan, lépésről lépésre haladnak; mások gyorsan szeretnek dolgozni. Az előbbieket esetleg különösen gondosak akarnak lenni, az utóbbiak pedig nem akarják az időt vesztegetni.

• Kitartás

Ez a mutató a tesztalanyok a munka időigényességéhez való hozzáállását vizsgálja, különös tekintettel a projektekre. Az **alacsony kitartás** azt jelenti, hogy az egyén gyors eredményekre törekszik, a **magas érték** pedig azt, hogy folyamatosan tud hosszú távú projekteken dolgozni.

• Önállóság

Leírja, hogy az egyén milyen mértékben tud önállóan dolgozni, **egyedi megoldásokat és módszereket találni** - megadott határok között - a kitűzött célok elérése érdekében. Az önállóak maguk határozzák

meg a célokat és a hozzájuk vezető lépéseket is. Mások - különösen azok, akik nagy szervezetben dolgoznak - hozzászoktak ahhoz, hogy alkalmazkodjanak a meglévő rendszerhez, szabályokhoz és irányelvekhez.

- **Munkatervezés**



A gyakorlati beállítottságú emberek a dolgokat pragmatikus módon kezelik, és mindig az éppen legfontosabb dolgokra koncentrálnak. Főleg tapasztalataikra és a megérzéseikre hagyatkoznak. Mások mindent körültekintően megterveznek és átgondolnak. Ezek az emberek figyelembe veszik az **elméleti lehetőségeket**, az esetleges új ötleteket és megoldásokat is. Ez a mutató jelzi, hogy a tesztalany gyakorlati vagy elméleti megközelítéssel végzi-e a munkáját.

- **Igény a változatosságra**

Ez megmutatja, hogy az egyén **hajlandó-e részt venni új, változatos dolgokban**. A változásra való alacsony igény az egyén rutinmunkához való pozitív hozzáállását mutatja. A magas értékek ellenben a tesztalany változásokkal és a változatos munkafeladatokkal kapcsolatos pozitív, nyitott beállítottságát mutatják.

- **Igény a tökéletes befejezésre**

Ez azt méri, hogy a tesztalany mekkora **erőfeszítésre** hajlandó egy már megkezdett feladat befejezése érdekében. Az alacsony értékek azt jelzik, hogy a tesztalanyt nem igazán érdekli feladatainak befejezése, míg a magas értékek azt, hogy a tesztalany mindenáron a feladatok befejezésére törekszik.



MUNKAATTITÚD

**MUNKÁHOZ VALÓ HOZZÁÁLLÁS
CÉLTUDATOSSÁG
SZEMÉLYES RÉSZVÉTEL A MUNKÁBAN
ÖNSZERVEZÉS
RÉSZORIENTÁLTSA G
MUNKATEMPÓ
KITARTÁS
ÖNÁLLÓSÁG
MUNKATERVEZÉS
IGÉNY A VÁLTOZATOSSÁGRA
IGÉNY A TÖKÉLETES BEFEJEZÉSRE**

Vezetői magatartás

- Vezetői stílus

Azok, akiknél alacsonyok a tesztértékek, kerülnek a vezetői szerepet, még a kollégák közötti informális vezetői szerepet is. Közepes érték esetében a tesztalany **befolyást gyakorol csoportjára**, de anélkül, hogy másokon uralkodni akarna. **Autokrata** vagy **patriarchális** vezetőknél magas értéket mutat a skála.

- Delegálás

A feladatok és/vagy a felelősség delegálása **a vezetés egyik alapeleme**. Az alacsony eredmény ezen a skálán azt mutatja, hogy a tesztalany nem osztja ki a munkát, szívesebben végzi el ő maga a feladatokat. Azok, akik magas értékeket érnek el, mindenképp másokkal dolgoztatnak.

- Befolyásolás

A vezetőknek felelősségi körükön belül tudniuk kell az eseményekről, és szükség esetén reagálniuk kell. Ez a mutató annak a mértékét jelzi, hogy a tesztalany mennyire törekszik **ellenőrizni beosztottjai tevékenységét**. A skála egyik végpontja a teljes érdektelenség, a másik a totális kontroll.

- Tekintélyfüggés

Ez a skála megmutatja, hogy a tesztalany funkcionális, vagy különleges, személyes jelentőséget tulajdonít-e a vezetői szerepnek. Az előbbi esetben tárgyilagosan, inkább kollegiálisan viselkedik főnökeivel; az utóbbi esetben igyekszik kivívni főnökei elismerését, **elfogadja az alá- és fölérendeltségi viszonyokon alapuló szervezeti kapcsolatokat**.

- Döntési képesség

Ez a mutató jelzi, hogy a tesztalany a hatáskörén belül mennyire könnyen - illetve nehézkesen - hoz döntéseket. Vannak, akik csak nagyon hosszú és gondos megfontolás után döntenek. Mások hajlandók **kockázatot is vállalni**, és spontán módon, intuícióik vagy tapasztalataik alapján hoznak döntéseket.

VEZETŐI
MAGATARTÁS

VEZETŐI STÍLUS
DELEGÁLÁS
BEFOLYÁSOLÁS
TEKINTÉLYFÜGGÉS
DÖNTÉSI KÉPESSÉG

Személyiség

• Önérvényesítés

Ez a skála megmutatja, hogy a tesztalany mennyire hajlandó **saját érdekeit** és **véleményét** akkor is képviselni, ha az ellenállásba ütközik. Némelyek ilyenkor nagyon agresszíven viselkednek, és gyakran keverednek személyes konfliktusokba. Mások magukba fojtják véleményüket, ami akár személyiségük feladásához is vezethet.

• Ambíció

Ez a változó a tesztalany - **igényes célokban** és a versengésre való hajlamban kifejezésre jutó - becsvágyát méri.

• Önuralom

Ez azt méri, hogy a tesztalany milyen mélységig képes és hajlandó érzelmeit környezete tudomására hozni. Egyesek nagyfokú **önuralommal** rendelkeznek és nehéz helyzetekben is barátságosak, nyugodtak maradnak. Az ilyen emberek néha rezignáltak és zárkózottnak tűnnek. Mások ellenben nem tudják - vagy nem is akarják - érzéseiket visszatartani. Spontán módon és (ezért néha) meggondolatlanul reagálnak. A közepes értéket elérők általában nyíltak, megnyilatkozásait a helyzethez igazítják.

• Innovációs készség

Az **ambíciózus** emberek azok, akik keresztül tudják vinni akaratukat, és szeretik kipróbálni az újításokat, nagy innovációs erővel rendelkeznek. Az alacsony értékeket elérő személyekben nincs meg az újításokhoz szükséges lendület.



• Gyakorlatiasság

Az operatív feladatok gondos és megbízható teljesítést kívánnak, míg a vezetők stratégiai feladatai mindenekelőtt a **problémák átfogó megközelítését** igényelik. Azok, akik magas eredményt érnek el ezen a skálán, jobban kedvelik a gyakorlati feladatokat az íróasztal-munkánál; míg az alacsony értéket felmutatók nem szívesen merülnek bele a napi gyakorlati teendők végzésébe.

• Vitalitás

A mozgás hiánya, csakúgy, mint a túlzott fizikai megterhelés, a vitalitás csökkenéséhez vezethet. Ez pedig negatívan hat a **teljesítményre** és a stresszel való megküzdési képességre. A **CAPTain Vitalitás faktora** elsősorban a középkorú és idősebb munkatársaknál fontos. Az alacsony pontszám azt

mutatja, hogy a személy nem figyel igazán fizikai jóllétére, amitől gyakran fáradtnak vagy kimerültnek érezheti magát. A magas pontszámok azt mutatják, hogy a személy figyelmet fordít fizikai jóllétére, aktívan mozog és sportol.



SZEMÉLYISÉG

ÖNÉRVÉNYESÍTÉS
AMBÍCIÓ
ÖNURALOM
INNOVÁCIÓS KÉSZSÉG
GYAKORLATIASSÁG
VITALITÁS

Szociálilitás

- **Igény a konszenzusra**

Ez a mutató azt az **attitűdöt** vizsgálja, amellyel az egyén a csoporton belül érzékelhető súrlódásokra, diszharmonióra válaszol; továbbá a hajlandóságát arra, hogy személyes közreműködésével közmegegyezés alakuljon ki. Egyesek nagyon kevés figyelmet szentelnek munkatársaik **véleményének és érzéseinek**. Mások kötelességüknek érzik, hogy minden erejükkel elősegítsék a csoporton belüli konszenzus megszületését.

- **Elfogadási igény**

Az elismerés iránti igényünk és vágyunk befolyásolják viselkedésünket. Azok, akik **erősebben igénylik** az elfogadást, **jobban függenek** környezetük elismerésétől. Akiknek ez az **igényük kisebb**, azok **önállóbbak**, ugyanakkor a csoport kevésbé fogadja be őket.

- **Kitűnni vágyás**

Ez a mutató az egyén **figyelem felkeltési igényét** méri. Az alacsony kitűnni vágyás olyan emberekre jellemző, akik kevésbé **feltűnőek**, és kevésbé kommunikatívak. Azok, akik magas értéket érnek el



ezen a skálán, mindig **mások figyelmét** keresik, és arról is meg vannak győződve, hogy hatással vannak másokra.



• Szociális nyitottság

Ez a mutató a tesztalany személyes kapcsolatok kiépítésére való hajlandóságát méri. Egyesek elvetik a személyes kapcsolatok minden formáját a munkahelyen, és előnyben részesítik a **munkaközpontú, hivatalos léggörnt**. Mások barátságokat kötnek munkahelyükön, és **szociális kapcsolatokat** is megpróbálnak kiépíteni.

• Közösségi igény

Ez a mutató a tesztalany saját csoportjához fűződő érzelmi kötöttségét, odaadását vizsgálja. Az alacsony érték ezen a skálán érzelmi függetlenséget reprezentál. A **magas értéket** elérők erősen kötődnek a csoporthoz.

• Igény az együttműködésre

A **sikeres csapatmunkához** szükség van arra, hogy a csoport tagjai alkalmazkodjanak egymáshoz, és munkájukat összehangolva kölcsönösen segítsék egymást. Az alacsony értéket elérőket nem érdekli az együttműködés, míg a magas értéket felmutató tesztalany szeret másokkal szorosan együttműködve, másokhoz nagymértékben igazodva dolgozni; akár olyan mértékben is, hogy egyéni hozzájárulását nem lehet egyértelműen megállapítani.

SZOCIÁBILITÁS

**IGÉNY A KONSZENZUSRA
ELFOGADÁSI IGÉNY
KITŰNNI VÁGYÁS
SZOCIÁLIS NYITOTTSÁG
KÖZÖSSÉGI IGÉNY
IGÉNY AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE**

Fejlődési területek és attitűdök

• Aktuális vezetői képesség

Ez a mutató a tesztalany **vezetői képességét** és attitűdjét vizsgálja abból a szempontból, hogy milyen mértékig próbál meg másokat befolyásolni egy bizonyos fajta viselkedés vagy cselekvés irányába.

• Koordináció

Ez a faktor megmutatja, hogy a tesztszemély viselkedése mennyire felel meg a koordinátori szerepnek. Más szavakkal, mint csapattag a tesztszemély mennyire alakítja és támogatja a kollégák közötti együttműködést.

• Eladói potenciál

A magas eladói potenciál magában foglalja a nagyfokú **energikusságot, kitartóerőt, önmotivációt, ambíciót**, a körültekintő tájékozódásnak és a jó személyes kapcsolatok kiépítésének képességét, valamint a függetlenség igényét.

• Kreativitás

Ez a skála a tesztalany általános, munkán kívüli **kreatív képességeinek** a mértékét vizsgálja.



• Igény a támogatásra

Ez azt mutatja be, hogy a tesztalany mennyire igényli munkájában a **biztatást** és a **támogatást**. Az alacsony értékek azokra jellemzőek, akik önállóan tudnak dolgozni, még nehéz körülmények között is. A magas értékek az **önbizalom hiányát**, a másokhoz való igazodást és a támogatás igényét jelzik.

• Sikerorientáltság

A siker egyik fontos előfeltétele, hogy valaki **akarja** azt és **higgyen benne**. Vannak, akik magától értetődőnek veszik, mások gyakran kételkednek benne és a kudarc lehetőségével foglalkoznak. Akik magas pontszámot érnek el magabiztosak, dinamikusak és általában **„nyertes”** személyiségek. Azok, akik alacsony pontszámot érnek el visszafogottabbak és inkább a végrehajtással törődnek. Utóbbiakat szélsőséges esetben, mint **örök aggodalmaskodókat** lehet felismerni.



• Aktivitás

Azok, akik munkájukban apró lépésekkel haladnak előre, alacsony értéket érnek el ezen a skálán. Az **energikus munkavégzők** a skála közepén helyezkednek el. A magas értékek stresszre utalhatnak.

• Szakértői orientáció

Ez a faktor megmutatja, hogy a tesztszemély mekkora jelentőséget tulajdonít a szaktudásnak munkájában. Akik magas pontszámot érnek el ezen a skálán, nagyra tartják a **szakértelmet**, míg azok számára, akik alacsony pontszámot érnek el rajta, általában **kevésbé** számítanak a **szakismeretek**. Ez utóbbiak inkább más területekre, pl. a szervezetre, a kommunikációra és/vagy a munkatársak vezetésére összpontosítanak.



• Önbizalom

A szakmai siker egyik meghatározó eleme, hogy meg legyünk győződve **saját tehetségünkről**. Alacsony értékek esetén megállapítható, hogy az egyén túl kritikus szemmel tekint a munkájára. Aki pedig magas eredményt ér el ezen a skálán, az semmilyen módon nem kérdőjelezi meg a saját képességeit, és nagyon nehezen fogadja el a személyét ért kritikákat is.

• Társas együttműködés

A magas értékek azokra jellemzőek, akiket **nem zavar mások jelenléte**, és szeretnek közvetlen, **személyes kapcsolatban** lenni kollégáikkal a munka során. Az átlagos értékeket produkálók egyedül szeretnek dolgozni, de kommunikatív környezetre van szükségük, amelyben kicserélhetik gondolataikat másokkal, és amely stimulálja is őket. Az alacsony érték ellenben arra utal, hogy a tesztalany a legjobban **egyedül szeret dolgozni**, és mások jelenléte akadályozza a munkájában.

FEJLŐDÉSI
TERÜLETEK ÉS
ATTITÜDŐK

AKTUÁLIS VEZETŐI KÉPESSÉG
KOORDINÁCIÓ
ELADÓI POTENCIÁL
KREATIVITÁS
IGÉNY A TÁMOGATÁSRA
SIKERORIENTÁLTSA
G
AKTIVITÁS
SZAKÉRTŐI ORIENTÁCIÓ
ÖNBIZALOM
TÁRSAS EGYÜTTMŰKÖDÉS

Assessment center

Általában a kiválasztási folyamat finisében alkalmazott, lehet **csoportos kiválasztásra** és akár **csak egy személy felvételére** is alkalmazni. Itt különböző egyéni és csoportos feladatokat kell elvégezni forgó színpad szerűen, amelynek során több szakember értékeli a feladatokban nyújtott teljesítményt, kompetenciákat, viselkedést. A helyszín legtöbbször cégiroda, de előfordul, hogy hotelben vagy egyéb létesítményben bérelnek ki konferenciatermeket. Az ideális létszám **6 fő**, de jól megszervezve akár **12 fő** részvétele is megoldható. Pl. több helyiségben párhuzamosan zajlik, az egyik helyen **interjú**, a másikon **prezentáció**, a harmadikon **csoportos feladat**, stb., utána mindenki megy másik helyszínre. Az időkorlát egy jelentős tényező, szoros ütemezés mellett zajlik, 0,5 naptól akár több héten keresztül is. Nagy előnye, hogy egy jóval átfogóbb és objektívebb képet ad a képességekről és személyiségekről, mint egy hagyományos személyes interjú. Valódi, társas közegbeli viselkedést modellez, laborkörülményeket teremtve. A gyakorlatok végén **a megfigyelők összeülnek**, megbeszélik tapasztalataikat, majd közösen, adott szempontrendszer mentén **értékelik** az adott jelölteket, végül személyre szóló visszajelzést adnak minden egyes jelöltnek.

Értékelési szempontok lehetnek:

- aktivitás mértéke
- van-e struktúra a mondandójában, lényegre törően kommunikál-e
- képes-e sorrendiséget, célokat felállítani
- kezdeményez-e, kérdez-e (vagy csak bólogat)
- foglalkozik-e az időgazdálkodással
- milyen szerepet tölt be a csoportban
- bevonja-e a többieket a megoldásba
- új irányokat vet-e fel, vannak-e ötletei, megoldási javaslatai
- egyéni érdekeit vagy a csoport érdekeit tartja szem előtt



Hogyan érdemes készülni egy AC-re?

Milyen hibák fordulhatnak elő, amit **érdemes** elkerülni:

Pl. ha semmi köze nincs a betöltendő munkakörhöz az adott feladatnak vagy **nem szakmai hozzáértő** ül az értékelők között vagy ha **nem megfelelően ítélik meg** a látottakat az értékelők pl. külsőségek alapján.

További hátránya lehet a költsége, még akkor is, ha házon belül saját maga a cég szervezi és bonyolítja le, a **saját csapat ideje energiája, az értékelő vezetők kieső munkája**, stb.

Egy nemzetközi felmérés alapján ezzel a módszerrel megtámogatva a kiválasztást is csak 65%-ra növelhető a beválás biztonságának aránya.



Top 5 Tips... How to Ace Assessment Centres

<https://www.youtube.com/watch?v=7MVXLKh0CrA>

Próbamunka? Próbanap?



Amikor a munkáltató igénye, hogy meggyőződjön a jelölt **alkalmasságáról** és nem elegendő számára az interjú, teszt, grafológia, stb, akkor alkalmaz(hat) ilyen megoldást. Ez inkább olyan munkakörök esetén fordul elő, melyek gyakorlatot és/vagy ügyességet igényelnek. Vannak olyan szakmák, (pl. eladó, felszolgáló, fodrász, stb.,) ahol a hangsúly **a gyakorlati tudáson** van. A munkáltató még mielőtt felvenné a jelöltet szeretne meggyőződni a valós tudásról. Így kialakult a próbanap, próbamunka igénye. A jelölttől azt várják, hogy egy **rövid ideig**, jellemzően egy napig, vagy néhány órán keresztül dolgozzon az adott munkakörben, vagy készítsen el egy terméket vagy egy feladatot. Ha tetszik az eredmény, felveszik.

Egy dologra nagyon vigyázni kell, hogy ez mikor minősül már munkaviszonynak, ahol a próbaidő hivatott, hogy adott munkakörülmények mellett közösen eldöntsék (mind a munkáltató, mind a munkavállaló), hogy jól választottak-e. **A próbaidő nem egyenlő próbanap, próbamunka és hivatalosan nem létezik olyan, hogy próbanap.**

Grafológia



A grafológusok szerint az **agy irányítja a kézírást**, csak tartós figyelemmel és nagyon tudatosan lehet esetleg annak ideálisnak titulált eredményét befolyásolni. Az íráselemzésben száznál is több jellemzőt vizsgálnak, miközben az emberi elme mindössze néhányat tud tudatosan megváltoztatni, vagy végigvinni. Mélyebb és objektív képet kaphatunk egy emberről, hiszen nem adott kérdésekre kell válaszolnia, hanem egy külső szakértő végez elemzést.

A betűink leginkább a bizonytalanságunkról árulkodnak, *pl. teljesen teleírjuk a papírt, a margókat nem vesszük figyelembe, változnak a betűk méretei, a sorok iránya, egymástól való távolsága.*

Egy-két érdekesség, melyeknek jelentősége van az elemző számára: *pl. ha balra dőlnek a betűk, az mindig a múltba való visszatekintésről, a múlt lezáratlanságáról szól, míg a jobbra dőlő szavak azt fejezik ki, hogy a jövőtől várjuk a megoldást egy problémára. Gondoljunk csak arra, hogy pl. hivatalos írásszakértő is segítheti a bíróságot egy nyomozás során.*

Egy grafológiai elemzést jellemzően a kiválasztási folyamat **utolsó fázisaiban** alkalmaznak, amikor már csak **3-5 pályázó esélyes a kiválasztásra**. Az elemző olyan számszerűsített értékelést ad, ami lehetővé teszi, hogy a pályázók objektíven összehasonlíthatóvá váljanak.

Referencia

Referencia kérhető és adható szóban és írásban egyaránt. Ezt a korábbi munkáltató, felettes adja a pályázó szakmai múltjáról, főbb feladatairól, munkájának értékeléséről, képességeiről, készségeiről. Eléggé elterjedt ez a kiválasztást segítő eszköz, korábban inkább magasabb pozícióknál volt jellemző, de mára kisebb, egyszerűbb és már nem csak szellemi pozícióknál alkalmazzák, hanem akár fizikai munka betöltésekor is.

Nem csak a munka fontossága, hanem a **pályázó személyisége** miatt is alkalmazzák. Az utóbbi időben inkább már nem is ajánlólevelet kérnek a cégek, hanem referencia személy elérhetőséget és a cég maga kér referenciát telefonon vagy levélben. Fontos a referencia ellenőrzése, mert sokan azért adnak csak ajánlólevelet (pl. leépítés alkalmával), hogy megkönnyítsék az elküldött kolléga elhelyezkedését. Ha van ajánlólevél, azt kérés nélkül is érdemes átadni az interjúzás során.



A referencialevelet a Munka törvénykönyve is ismeri, **Működési bizonyítvány** néven, aminek kitöltését kérheti a cégtől távozó munkavállaló.

Képek forrása:

www.pixabay.com

<https://karrierstart.training360.com/felveteli-felkeszules/>

www.pexels.com

www.canva.com

**JELEN TANANYAG A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT AZ EURÓPAI UNIÓ
TÁMOGATÁSÁVAL. PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3.-16-2016-00014**

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE