

X. VEZETŐI BEST PRACTICE FÓRUM - KVALIKON

Elkötelezett munkaerő – Megszerzés, fejlesztés, megtartás

2022. február 11.

Az elmúlt évekhez képest rekord magasságban van Magyarországon a foglalkoztatottság és komoly kihívások elé állítja a vállalatokat a megfelelő munkaerő megtalálása, megszerzése és megtartása. A 10. Vezetői Best Practice Fórumot ennek a témának szenteltük, mert ma már minden vezetőnek kicsit HR-esnek is kell lennie és egyre több energiát és figyelmet igényel a munkaerő megfelelő menedzselése és vezetése.

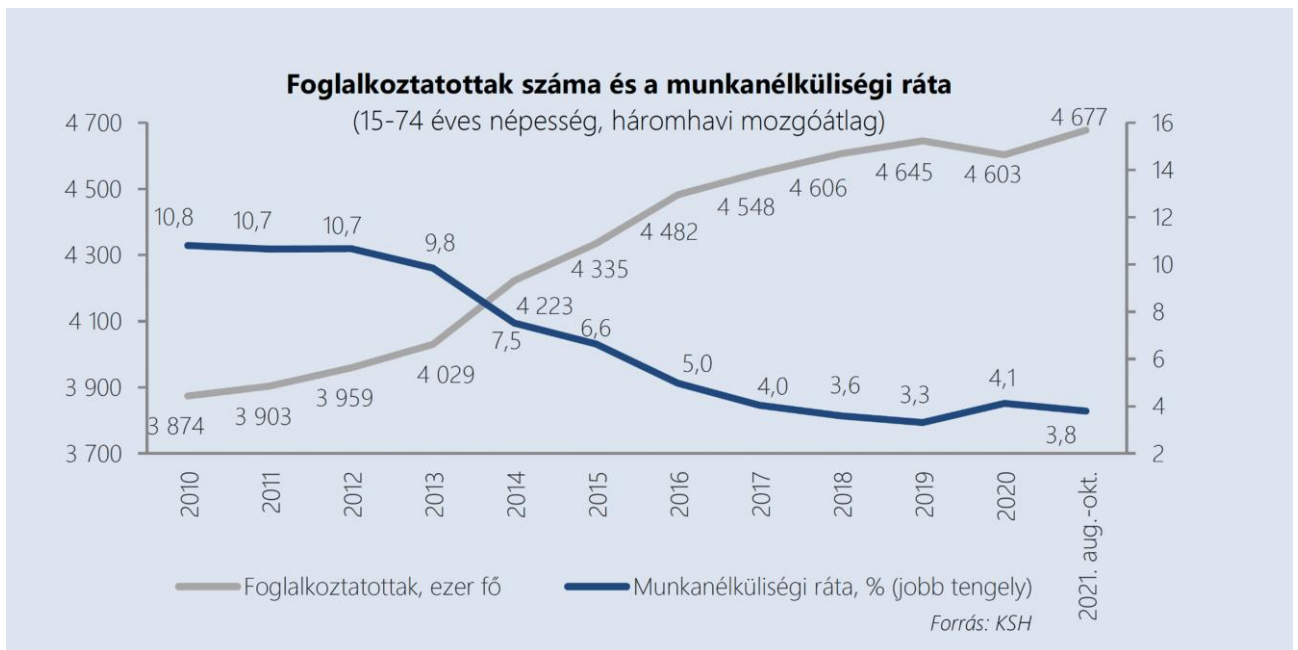
Az első előadónk **Dési Viktória volt, a MOL Petrolkémia, üzleti kiválóság menedzsere** Az előadás címe: "Pályaorientációval kezdődik az elköteleződés". Viktória 12 fős csapatával több területen is támogatja a MOL Tiszaújváros Petrolkémia gyárát, ahol több mint 1100 saját és még több 100 külsős munkavállaló dolgozik. Az üzleti kiválóság terület foglalkozik a pályaorientációs programokkal, a felső és középfokú duális képzéssel, a tanműhelyekkel, junior mérnök programmal és a Lean és folyamatfejlesztésekkel is. A MOL stratégiai döntései alapján egy komoly kapacitás bővítést, egy új Poliol Üzem 1 Mrd Euros fejlesztését indította el 2017-ben, amely üzemeltetéséhez számos további szakképzett munkatársra lesz szükség a 2022-es indítást követően. Amikor a munkaerőpiacot elemezték, megállapították, hogy nincs elegendő végző vegyészmérnök, technikus, ami szükséges lenne a jövőben, mert nem választják elegendően ezeket a szakmákat, pedig a régióban komoly igény mutatkozik az ilyen végzettségű szakemberek iránt. Megvizsgálva a vállalat korfáját, az is látható volt, hogy számos nyugdíjas korú tapasztalt szakembert kell pótolni a következő években. Felismerték, hogy a vállalat hosszútávú sikere és további fejlődése érdekében a „Jövőbe kell fektetni és a tudásba”. A vállalat intenzív együttműködést alakított ki a környékbeli egyetemekkel és középiskolákkal, szakképzési központokkal a duális képzési programok keretében. A terület és a MOL Petrolkémia munkatársai már az általános iskolákban a pályaorientációs programok során és később a szakképzésben is támogatást nyújtanak és lehetőséget biztosítanak a kíváncsi, kísérletezni vágyó diákoknak játékos formában, majd később gyakorlati és elméleti oktatásokon keresztül a szakma megismeréséhez és a szakmai iránti elköteleződéshez. A Debreceni és Miskolci Egyetemeken MOL tanszékek működnek; a középiskolákban számos diák (vegyészmérnök, villanyszerelő, gépgyártástechnológiai technikus) képzésébe kapcsolódtak be. A MOL-nak



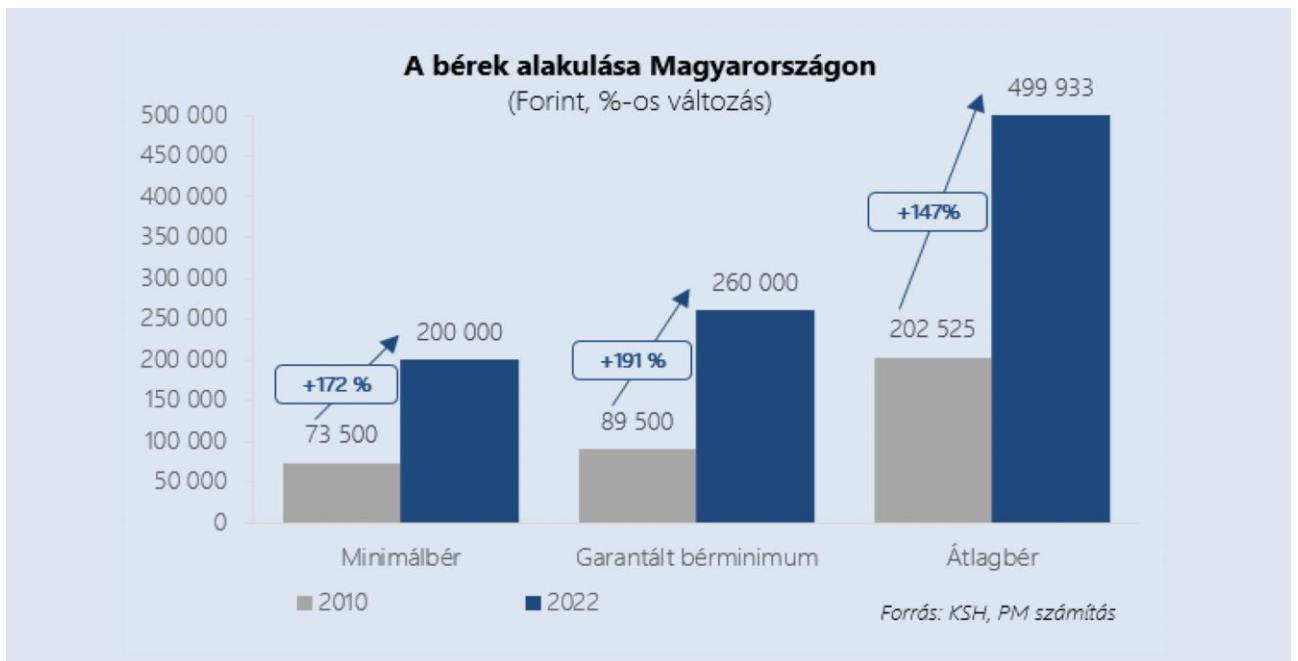
saját (analitika, villanyszerelő, művelettan) tanműhelyei vannak, és a Petroszolg Kft. élőkülsőségi helyében lehet elsajátítani a gépészeti ismereteket. A befektetés a jövőbe és a tudásba, most már több év távlatából megtérülni látszik: a végzős BSC-s és MSC-s diákok jelentős része a MOL Petrokémianál helyezkedett el és azóta is itt dolgozik a cégnél és megfelelően illeszkedni tudott a szervezetbe és a kultúrába. A cég Kezelő Akadémiát és Junior Mérnök Programot működtet, ahol az céghez jelentkező, de a duális képzésben részt nem vevő új munkatársakat készítik fel a feladataikra. Az elmúlt évek befektetéseinek köszönhetően számos tehetséges új munkatárssal bővült a csapat, és jelentősen (5-6 évvel) sikerült fiatalítani az átlagéletkort, biztosítva ezzel is a vállalat jövőjét. A jövőben új kihívások elé állítja a csapatot a Szakképzés 4.0., amelynek az eddigiekhez hasonlóan igyekeznek sikeresen megfelelni.

A második előadásban **Czebei Dénes a Siemens Energy** termelési vezetője és **Czinege Andor a Kvalikon** szervezetfejlesztési üzletágvezetője azt a Művezető kiválasztási programot mutatták be, amely segítségével sikerült a megfelelő műszakvezető jelölteket kiválasztani és utána felkészíteni a Siemens Energy-nél jelentkező komplex műszakvezetői feladatok ellátására. Dénes röviden ismertette a program előzményeit. A korábbi tapasztalatok és a jelenlegi munkapiaci helyzet alapján azzal kellett szembesülni a vezetőknek, hogy 3 műszakra kívülről szinte lehetetlen megfelelő műszakvezetőt felvenni és a cégen belül sem találtak erre alkalmas, kész jelölteket. Ezért úgy döntöttek, hogy nem kész embert keresnek a pozícióra, hanem olyan műszakvezető potenciálokat, akik képessé tehetők a feladat ellátására. A kiválasztási program lebonyolításában a Kvalikon segítségét kérték. Czinege Andor bemutatta a módszertant: Első körben azonosítottuk a Siemens Vezetők elvárásait és a jelöltek előszűrésére egy több részből állós testreszabott teszt sorozatot dolgoztunk ki. A teszt egyik részében felelet választós és esettanulmány feldolgozós, valamint számolási és egyéb feladatokkal a jelöltek IQ-ját, értékrendjét és hozzáállását vizsgáltuk., A másik rész egy speciális kompetencia értékelés volt, amelyben a SIEMENS vezetők bevonásával első körben meghatároztuk az ideális kompetencia profilt, majd kitöltöttük a jelöltekkel a kérdőívet és azt vizsgáltuk, hogy kik esnek a legközelebb a SIEMENS által meghatározott kompetencia profilhoz. A tesztek feldolgozását követően kiválasztásra kerültek azok a jelöltek, akik tovább mehettek az AC-re (Assessment Centerbe). Az AC-n, olyan képességeket vizsgáltunk egyéni és csoportos feladatok megoldása során, amelyekkel megfigyelhető és értékelhető volt a résztvevők kommunikációs, stressz- és konfliktuskezelési, problémamegoldási és együttműködési készsége. Voltak szerepjátékok, csoportos golyópálya építési gyakorlat, időgazdálkodási, prioritizálási gyakorlat. A résztvevőket a SIEMENS vezetői és a Kvalikon tanácsadói közösen figyelték meg és értékelték, majd a végén kiválasztásra került az a két művezető jelölt, akit utána egy testreszabott fejlesztési programon keresztül készítettek fel a művezető szerepre. A program fázisait Czebei Dénes ismertette (munkakörhöz kapcsolódó projekt feladatok, tréningek, személyes fejlődési terv, fokozatos bevonás, shadowing meglévő művezetők mellett, rendszeres visszajelzések, kiscsoport vezetése). Az eddigi tapasztalatok alapján a módszer bevált, és a jövőben további műszakvezetők kiválasztására és kinevelésére is szeretnék majd alkalmazni az itt kialakított módszertant. Az előző két előadás üzenete, hogy (főleg a komplex technológiai tudást és vezetési ismereteket igénylő feladatokra) ma már nehéz kész embert találni a piacon, ezért a vállalatoknak sokkal több energiát kell szentelni a megfelelő kollégák kinevelésére. Ennek a módszernek az is nagy előnye, hogy a munkatárs sokkal jobban fog illeszkedni a vállalati szervezetbe és kultúrába.

Harmadik előadónk **Farkas Tünde, a Pannon-work** közvetítési és toborzási üzletágvezetője volt, aki az országos lefedettséggel bíró munkaerő-kölcsönző és -közvetítő cég toborzással kapcsolatos tapasztalatait és jó gyakorlatait osztotta meg a résztvevőkkel. Tünde ismertette, hogy melyek azok a toborzási csatornák, amik jól működnek fizikai és melyek, amelyek szellemi munkaerő esetén. Jó gyakorlatként és követendő példaként említette, hogy a vállalatoknak érdemes saját CV adatbázist építeni és azt aktívan kezelni, illetve egy jelöltkezelő rendszert működtetni. A megfelelő munkaerő megtalálásánál még jó források lehetnek az ajánlási rendszer, a belső toborzás, az utánpótlás nevelés és illetve a diákmunka, a gyakornoki program vagy a kötelező szakmai gyakorlatok. Azt itt megismert kollégákkal célszerű tartani a kapcsolatot, adatbázisban keresni, és megüresedett pozíciók esetén bennük is gondolkodni, hiszen velük már van tapasztalat. Jelenleg az országban több a betöltendő pozíció, mint a jelentkező, ezért külföldről is hoz be munkavállalókat a Pannon-work (Ukrajnából, Szerbiából elsősorban). A külföldi munkavállalók esetén 10-15 fős csoportonként egy magyarul is beszélő külföldi munkavállalót, vagy tolmácsot is biztosítanak.



A következő előadónk **Csizmadia Gábor**, a **VIAPAN Group** Operációs Igazgatója, a Magyar Munkaerő-kölcsönzők Országos Szövetségének elnöke volt, aki részletes diagramokkal és számokkal is bemutatta a közel sem egyszerű jelenlegi munkaerő piaci helyzetet, ugyanis a 4% körüli munkanélküliségi ráta, szinte teljes foglalkoztatottságot jelent. Jelenleg 53 682 betöltetlen állás van, a 2022-ben befejeződő beruházások eredményeképpen további 75 000 új munkahely keletkezik és jelenleg is már kb. 20 000 fő a 3. országbeli foglalkoztatottak száma. Az elmúlt 10 évben az átlagbér 147%-kal nőtt 202 233 Ft-ról 499 300 Ft-ra, a minimálbér pedig 73 500 Ft-ról 200 000 Ft-ra. A jelenlegi munkaerőproblémát sajnos az automatizálás sem tudja megoldani, mert a robotok és automaták üzemeltetésére alkalmas szakképzett munkavállalókból is hiány van a piacon. A bérek növekedése valószínűleg a jövőben is folytatódni fog, hiszen a magas inflációval a megélhetési költségek is növekednek. A VIAPAN is több külföldi országban is működtet irodát és foglalkozik a 3. országbeli munkaerő közvetítésével. Ha külföldi munkaerőt szeretnénk behozni az országba, akkor azzal



is tisztában kell lennünk, hogy ott már egy globális munkaerőpiacon versenyzünk a nyugat-európai országokkal is. Gábor kiemelte, hogy ők alaposan felmérték a piacot és még látnak potenciált az atipikus foglalkoztatásban, részmunkaidős kisgyermekes, nyugdíjas vagy diák munkaerő foglalkoztatásában, és célszerű azzal is tisztában lenni, hogy ki mire alkalmasabb. Az idősebbek inkább a szakmai tapasztalatuk alapján, a fiatalok pedig a rugalmasság, gyors betanulási képességük alapján tudnak az adott pozíció

követelményeinek jobban megfelelni. Az elmúlt években arra jött rá a cégük, hogy a Marketing-szemléletet kell alkalmazni a toborzásban, és minden jelöltet is úgy kell kezelni, mint vevőjüket. Kulcskérdés a sebesség és a hatékonyság, ki tud gyorsabban és olcsóbban megfelelő jelöltet állítani egy pozícióra. Ennek érdekében alaposan átgondolták és fejlesztették a toborzási, beléptetési folyamataikat, automata jelöltkezelő rendszer alakítottak, ki is alkalmazzák a chatbotokat a jelöltekkel való kapcsolattartásban. Az automata jelöltkezelő rendszerben például rögzítik az egyes jelöltek irányítószámát, hogy szűrés alapján az ő környékükön lévő munkalehetőségekről tudják őket tájékoztatni. Gábor kiemelte, hogy a toborzás után kezdődik még csak a munka java, mert ha nem fektetünk elég energiát az onboardingra, beillesztésre, nem kezeljük megfelelően az új kollégákat, és nem tudjuk megtartani, akkor kezdődhet az egész folyamat előlről.

Gábor azt mondta, hogy a munkavállalók általában a lehetőségek és bér miatt választanak egy munkahelyet, de a vezető miatt szokták a munkahelyet otthagyni. A munkaerő megtartásával kapcsolatban Gábor kiemelte, hogy mindezek miatt nagy hangsúlyt kell fektetni a versenyképes bérre, a megfelelő kommunikációra, követésre és a középvezetők fejlesztésére, hogy a jó munkaerőt meg tudjuk tartani. Jelenleg ugyanis a munkaerő az egyik legértékesebb erőforrás egy vállalatban és nagyon nem mindegy hogyan gazdálkodunk vele.

Az előadásokat követő **vitafórumon** szóba került, hogy felmérések szerint az új dolgozók körében a legnagyobb a fluktuáció, ami rengeteg felesleges energiát köt le a szervezeteknél. Ezért nagy hangsúlyt kell fektetni az új dolgozók megfelelő beintegrálására a szervezetbe, jó folyamatokat kell kialakítani az onboardingra és követni, támogatni kell a dolgozókat a beilleszkedési folyamat során, amire például a MOL Petrolkémia-nál egy követő lapot is használnak rendszeres vezetői utókövetéssel (follow up).

A délután első előadását Spányik Kitti, a MÁV Zrt. szervezetfejlesztési szakértője tartotta, aki a vállalat orientációs programját és mentorprogramját mutatta be. A MÁV-nál induló karrier esetén az „Első Állomás” az orientációs–onboarding program. Minden új belépő egy jól kialakított folyamaton keresztül lép be a MÁV-hoz, amely során megkapja a munkavégzéshez szükséges eszközöket (minden munkavállaló kap például céges mobil telefont), információkat, képzéseket, üdvözlő levelet, meghallgatja az Elnöki köszöntőt és egy mentort is kijelölnek mellé. A Mentor szerepe a beilleszkedési folyamat támogatása és a tudásátadás, valamint az önállóvá válás segítése. A MÁV-nál a Szervezetfejlesztési terület munkatársai eddig több, mint 100 mentort képeztek ki egy Mentor program keretében. A mentor és a mentorált közösen egy mentori tervet készítenek, és eszerint ütemezetten haladnak az új munkatárs beillesztésével. A Mentorok egy (az adott terület bonyolultságától függően) 3-6-12 hónapos program során támogatják az új munkatársak beilleszkedését, betanulását, rendszeres tájékoztatással, visszajelzésekkel (visszajelző beszélgetés) támogatják a kollégák fejlődését. A mentorprogramról elmondható, hogy az elindítása óta mind a mentorok, mind a mentoráltak lojalitása, elköteleződése növekedett.

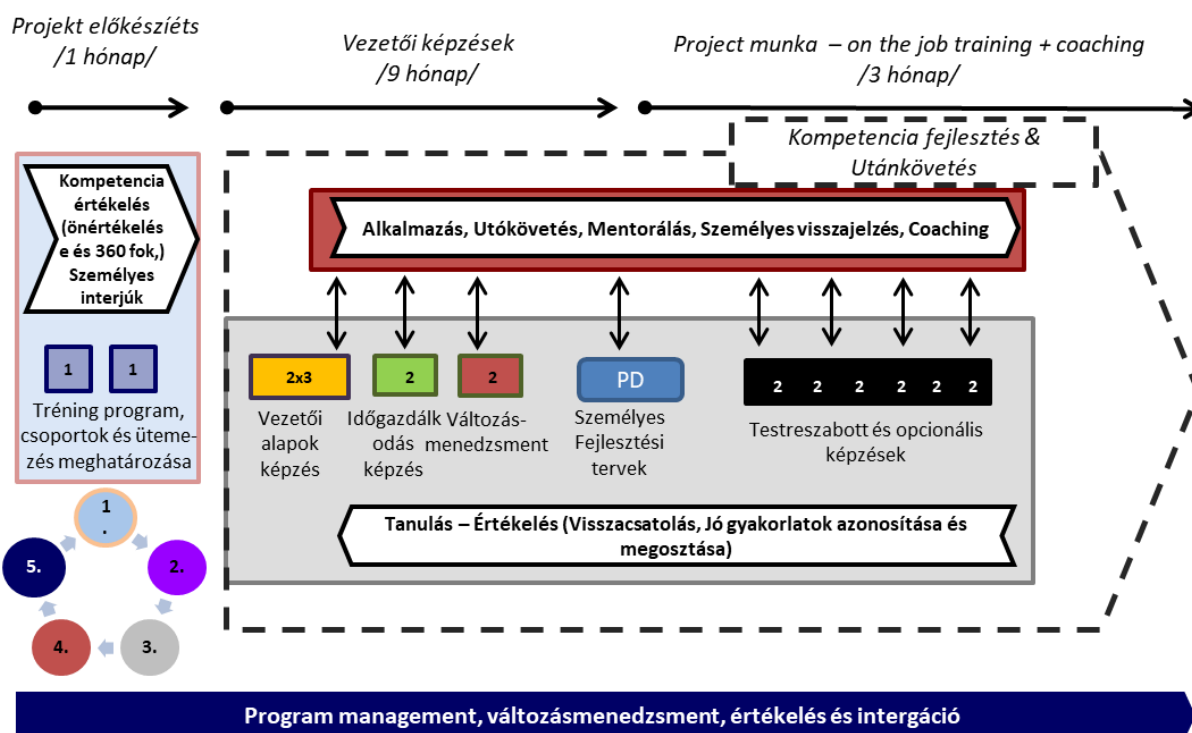
A következő előadásban **Czinege Andor, a Kvalikon szervezetfejlesztési üzletágvezetője** mutatta be a Kvalikon Vezetői Akadémia Programját és annak tapasztalatait. Az előadás felvezetésében Dr. Németh Balázs, a program egyik megalkotója ismertette a Kvalikon megközelítését, miszerint a Vezetői képzések akkor tudnak igazán eredményesek lenni, ha azok egy átfogóbb szervezetfejlesztési programba integrálódnak, amely a fejlesztési igények feltárásától, a kompetencia fejlesztés előkészítésén keresztül a képzésen, kompetencia fejlesztésen át egészen az új tudás, készségek gyakorlatba történő átültetéséig, alkalmazásáig és annak értékeléséig tart.

Andor elmondta, hogy a Vezetői Akadémia program egy integrált folyamat, amelynek kialakítása során fontos szempont, hogy egy alapos előkészítés előzi meg a programot, testre szabott kompetencia-fejlesztés történik a különböző vezetői szinteken, az előzetes kompetencia és igényfelmérést kövően alakítjuk ki a képzési modulokat és a képzési



csoportokat, hangsúlyt fektetünk az egyes résztvevők személyre szabott fejlesztésére. Ezért, a képzések közé integrálva, minden résztvevőhöz egy coach-ot jelölünk ki, aki végig kíséri a fejlődési folyamatban. Közösen egy személyes fejlesztési tervet határoznak meg, amelynek az is része, hogy lefektetik, milyen feladatokon keresztül milyen kompetenciáit szeretné fejleszteni a résztvevő, majd az előre haladást rendszeresen értékeli és a felmerült kompetencia-fejlesztési igények mentén további on-the-job és tantermi tréningeket kap a résztvevő.

A korábbiakban a személyes utókövető coaching napok megszervezése sokszor nehézkes volt, az utóbbi időben ezeket online formában sokkal rugalmasabban és gyorsabban meg lehet szervezni, és igen hatékonyak és eredményesnek bizonyultak. A coaching során az egyéni coaching mellett, elsősorban a közép és frontvonalai vezetők esetén előszeretettel alkalmazzuk a csoportos coachingot, aminek előnye, hogy a csoportmunka fegyelmez, jobban felkészülnek a résztvevők és lehetőség van a tapasztalatok megosztására, és a felmerült problémák és megoldásaik közös átbeszélésére.



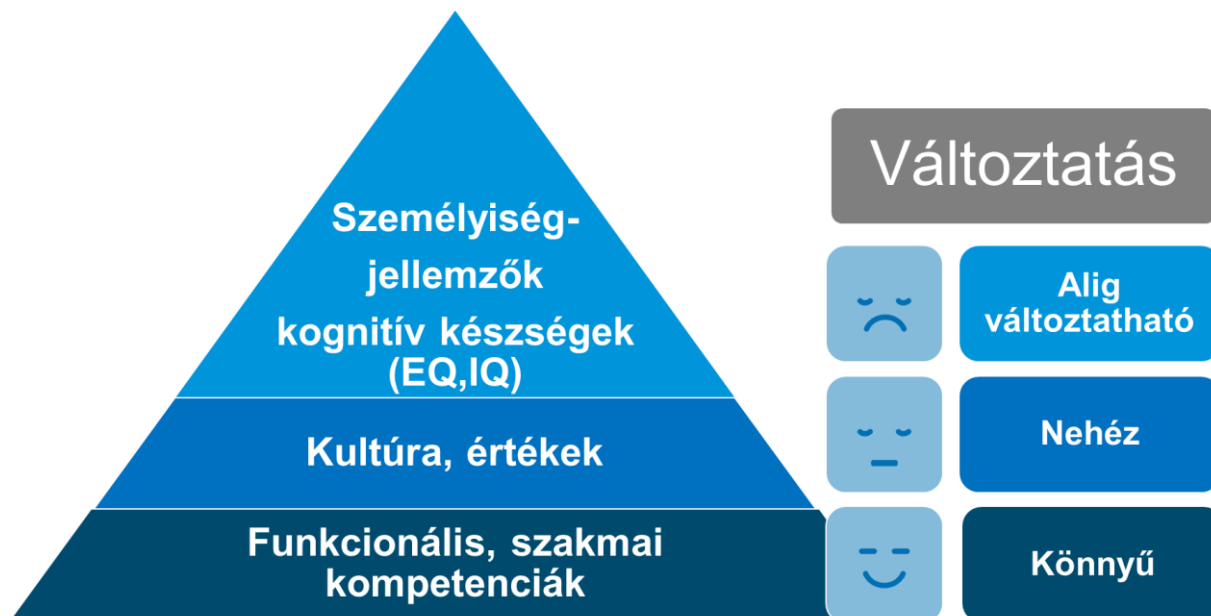
Andor kiemelte, hogy az utóbbi időben igen nagy nyomás nehezedik a vezetőkre, adódóan a VUCA környezetből. Ezért az elején ezt a nyomást kell csökkenteni, illetve kezelni, amiben az időgazdálkodási, prioritizálási és stresszkezelési gyakorlatok megismerése és alkalmazása segíthet, amit több alkalommal a képzések elejére integráltunk be ezzel is segítve, hogy a későbbiekben a vezetők könnyebben tudjanak a programba bekapcsolódni és azt beilleszteni a mindennapjaikba. Szintén hasznosnak tartjuk, ha képzési program bele tud integrálódni a résztvevők teljesítményértékelési folyamatába, hiszen a TÉR rendszer egy jó keretet adhat a fejlesztési területek kijelöléséhez és a fejlődés eredményeinek visszaméréséhez is, és megfelelő információkkal és visszacsatolással látja el a folyamatban résztvevőket.

A nap végén desszertként Gazsi Zoltán, az Eisberg ügyvezető igazgatójának előadását tálaltuk fel. Zoltán előadásának címe: Természetes Intelligencia, amivel azt szerette volna kihangsúlyozni, hogy a mesterséges intelligencia, robotizáció önmagában nem fogja tudni megoldani a vállalatok problémáit, csak ha az a természetes intelligenciával – az elkötelezett és tehetséges munkatársak együttműködésével és bevonásával – párosul.

Zoltán büszkén mutatta meg nekünk az utolsó dolgozói elkötelezettség-mérésük eredményeit és azt, hogy hányan jelentkeznek hozzájuk egy megüresedett pozícióra, amiből egyértelműen látszik, hogy az Eisberg egy vonzó munkahely és jó ott dolgozni. Azért, hogy ez így legyen, sokat kell tenni, közösséget kell építeni, mert a jó közösség egy erős megtartó erő (azt nehezen hagyják ott az emberek). A megfelelő csapat kiválasztásában és építésében az első számú vezetőnek jelentős szerepe van.

Zoltán megmutatta nekünk, hogy ő milyen szempontok alapján választotta ki és fejleszti a csapatát. Fontos értékeknek tartja a tehetséges munkatársak kiválasztásánál a kreativitást, a tanulási képességet, a félelem leküzdésének képességét, a kognitív és érzelmi beállítódást. Kiemelte, hogy szerinte az EQ egy vezető pozícióban legalább olyan fontos, mint az IQ. Az EQ-t viszont nehezebb mérni tesztekkel. Az EQ-nak igen jelentős szerepe van abban is, hogy egy adott vezető hogyan tud egyben tartani egy csapatot.

A csapatdinamikájának és kohéziójának mérésére a hálózat kutatás módszerét alkalmazták.



Zoltán kiemelte, hogy a mostani turbulens környezetben nehéz tervezni (COVID, megrágult nyersanyag árak, ellátási lánc problémák, alapanyaghiány), ezért a vezetőknek nagyfokú rugalmasságra, kreativitásra és tanulási képességre van szükségük. Felértékelődnek a szakmai kompetenciák mellett a kognitív-érzelmi beállítódások (kreativitás, tanulási képesség, félelem leküzdése, vitalitás fenntartása, stressztűrés) és itt inkább az EQ-nak van nagyobb szerepe.

A jelenlegi piaci helyzetben a vezetőknek abban is fontos szerepe van, hogy megvédje, egyben tudja tartani a csapatot, olyan árakat tudjon kialakítani a piacon, amiből versenyképes béreket tud fizetni, hogy meg tudja tartani a jó embereit, mert az ember a hozzáadott érték.

Az előadásokat követően egy **Vitafórumot** tartottunk, ahol csatlakozott az előadókhöz Macher Márta, a Macher Zrt, elnöke, aki a KKV-k perspektívájából osztott meg tapasztalatokat és jó gyakorlatokat, valamint Szabó Letícia, a GE – GAS Value Chain HR Managere, aki a kiváló HR gyakorlatokkal rendelkező GE Talent Management programjáról osztott meg jó gyakorlatokat a résztvevőkkel. Hasonlóan, mint a MOL, a GE is szereti az iskolapadból kiválasztani és kinevelni a tehetségeket. Erre internship gyakornoki programot működtetnek. A GE-nél sok a belső képzés, de külső képzéseket is igénybe vesznek: a mérnökök részére működik az Edison Engineering Program, a vezetők részére pedig a Leadership program. A GE híres volt a Six Sigma programjairól is, ami mostanra kicsit átalakult és nagyobb hangsúlyt kap a LEAN; a cégnél külön Lean Manager és csapat is van. Fontos kérdés, hogy mi alapján keresi, milyen képességeket keres a Talent-ekben a GE: Letícia kiemelte, hogy fontos a „Meg tudom csinálni” (Can do) attitűd, az együttműködési készség és az alázat. A tehetségeket el kell ismerni és meg kell mutatni vállalaton belül – ezt segíti a GO program, aminek keretében a tehetségek Skip Level prezentációkat tartanak az egyes területek vezetőinek (megmutatják magukat) és lehetőség van arra, hogy az egyes vezetők lecsapjanak egy-egy tehetséges munkatársra. A GE-nél jellemző, hogy rotálják az egyes munkakörök között az embereket, és a vezetői pozíciókban gyakoriak a nemzetközi karrier utak.

Macher Márta elmondta, hogy igenis a KKV-nak is vannak eszközök a kezében a munkatársak megtartására és motiválására. Náluk igen fontos a kommunikáció és a vezetői magatartás, amit egy kisebb, lapos szervezetben könnyebb megvalósítani. A munkaerő megtartásában kiemelt szerepe van a vezetői példamutatásnak, a törődésnek, gondoskodásnak és a visszajelzésnek. Ők a válsághelyzetben nem bocsátották el az embereiket, inkább képezték őket. A cégnél működő Teljesítménymenedzsment rendszer

van, ami segíti a munkatársak fejlődését és a vállalati célok elérését. Fontosak a céges értékek és azok követése: belépéskor minden munkavállaló kap egy kis könyvet a „Macher” értékekkel. A munkatársaknak szüksége van az elismerésre, a Macher-nél több ilyen elismerés is van: az egyik a „Törzsgárda tag” oklevél, a másik a „Kiváló dolgozó” vándor díj.

Arról is beszéltünk, hogy manapság lepkehálóval kell összefogni és búrában tartani a munkavállalókat, nehogy elrepüljenek. Ez egy csapdahelyzet is, mert így nehéz követelni, de egyértelmű állásfoglalás volt a Vitafórum résztvevőitől, hogy kell követelményeket támasztani, fontos a következetesség és vannak olyan követelmények, például az EHS követelmények, amiben a „0” tolerancia elv érvényesül. Ugyanaz igaz arra, hogy a szervezetet, csoportot bomlasztó egyénektől is meg kell válni. Nem szabad hagyni, hogy egyes munkavállalók azt gondolják, bármit megtehetnek, mert a vezetők nem mernek megválni senkitől: ez bomlasztja a morált, és egy ilyen kultúrában egy idő után pont a legjobb munkatársak válnak demoralizálttá, vagy hagyják ott a szervezetet.

A fórum végén, fontos kérdésként merült fel, hogy mivel lehet motiválni és megtartani a vállalatnál a tehetségeket. A következő válaszokat emelték ki a résztvevők: Lehetőséget kell biztosítani a fejlődésre, a feladat motivál, fontos a megfelelő bánásmód, a visszajelzés, elismerés, dicséret és az, hogy „különlegesnek”, fontosnak érezzék magukat a kollégák. Fontos a munkatársak folyamatos nyomon követése, a rugalmasság, a testreszabott fejlesztés és motiváció, figyelembe véve az egyéni szükségleteket, a bizalom, az eszköz támogatás, a munkasiker és a kihívások. A Vezetői Fórumon több, mint 45 vezető vett részt, bízunk benne, hogy ismét sikerült hozzájárulnunk a szakmán belüli tudás, tapasztalat megosztástól és mindenki tud egy-egy elemet, megoldást alkalmazni az elhangzottakból saját vállalatánál. Köszönjük minden kedves előadónknak és résztvevőnknek az aktív részvételt!

Készítette: Dr. Németh Balázs

ügyvezető igazgató, Kvalikon

Budapest, 2022. február 12.

www.kvalikon.hu