

Raport z badań

Opinie pracowników tymczasowych z Ukrainy na temat zatrudnienia w Polsce i w innych krajach oraz zadowolenia z pracy

Teresa Kupczyk

Wrocław 2018

Egzemplarz bezpłatny

© Copyright by: Otto Work Force Polska sp. z o. o.



Spis treści

Wstęp	2
1. Wykształcenie pracowników tymczasowych a rodzaj wykonywanej pracy	2
2. Plany pracowników tymczasowych z Ukrainy co do pracy w Polsce.....	3
3. Stan zadowolenia pracowników tymczasowych z Ukrainy z pracy w Polsce	4
4. Argumenty, które zachęciłyby pracowników tymczasowych do pozostania w Polsce	6
5. Czynniki wzrostu efektów pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy.....	7
6. Atrakcyjność benefitów (świadczeń dodatkowych) oferowanych przez pracodawcę	10
7. Chęć zmiany pracy na bardziej odpowiadającą posiadanym kompetencjom.....	11
8. Zadowolenie z rodzaju umowy pracowników tymczasowych z Ukrainy.....	11
9. Plany wyjazdowe pracowników tymczasowych z Ukrainy do krajów innych niż Polska.....	12
10. Wybrane wnioski z badań	13
Bibliografia.....	14

Wstęp

Przekazujemy Państwu Raport z badań, których celem było ustalenie opinii pracowników tymczasowych z Ukrainy na temat zatrudnienia w Polsce i w innych krajach. Zostały one zrealizowane w 2018 r. przez dr hab. inż. Teresa Kupczyk, Prof. AWL, WSH w projekcie pt. „Badania naukowe na rzecz rozwoju usług Otto Work Force Polska w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Partnerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej Mozart 2017/2018”. W badaniach wzięło udział 514 pracowników tymczasowych z Ukrainy, głównie zatrudnionych w Otto Work Force Polska sp. z o.o. Podczas badań ustalono:

- jak długo pracownicy tymczasowi z Ukrainy planują pracować w Polsce,
- czy są oni zadowoleni z pracy w Polsce i jaki jest ich stan zadowolenia z poszczególnych elementów obecnej pracy,
- jakie argumenty zachęciłyby ich do pozostania w Polsce,
- które czynniki wpłynęłyby na polepszenie efektów ich pracy,
- które benefity (świadczenia dodatkowe) oferowane przez pracodawcę byłyby dla nich atrakcyjne i motywujące,
- czy chcieliby zmienić pracę na bardziej odpowiadającą ich kompetencjom,
- czy rodzaj umowy (umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa o pracę tymczasową) ma dla nich znaczenie i która z nich byłaby dla nich najkorzystniejsza,
- czy rozważają oni wyjazd do pracy do innego kraju niż Polska, jeśli tak, to do którego, kiedy planują to zrobić i dlaczego,
- czy istnieje zależność pomiędzy stanem ich zadowolenia z elementów obecnej pracy a czynnikami, które wpłynęłyby na polepszenie efektów ich pracy.

Badania ankietowe przeprowadzono w 2018 r., wśród 514 pracowników tymczasowych z Ukrainy, zatrudnionych głównie w Otto Work Force Polska.

1. Wykształcenie pracowników tymczasowych a rodzaj wykonywanej pracy

Mimo że 46% badanych ma wykształcenie wyższe, 43% średnie, a 8% podstawowe, to aż 72% z nich jest zatrudniona jako pracownicy fizyczni. 19% pracuje jako pracownicy administracyjni, a 3% pełni funkcje kierownicze. Badani mają przeciętną znajomość języka polskiego. Średnia wyniosła 3, w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza „nie znam tego języka”, 5 – „bardzo dobrze

znam ten język”. Zdecydowana większość (85%) nie pracuje zgodnie ze swoim wykształceniem. Może to wskazywać, że ich potencjał kompetencyjny nie jest w pełni wykorzystywany.

85% pracowników tymczasowych z Ukrainy nie pracuje zgodnie ze swoim wykształceniem

2. Plany pracowników tymczasowych z Ukrainy co do pracy w Polsce

Badania dowodzą, że większość pracowników tymczasowych z Ukrainy ma zamiar regularnie przyjeżdżać i pracować w Polsce lub chce zostać tu na stałe (rys. 1).



Rysunek 1. Planowany czas pracy w Polsce badanych pracowników tymczasowych z Ukrainy (N=514)
Źródło: badania własne.

W badaniach przeprowadzonych w 2015 r. 37% pracowników tymczasowych z Ukrainy rozważało pozostanie w Polsce na stałe [Przemyślańska-Włosek 2015], natomiast w tych z przełomu 2016/2017 aż 48% [Przemyślańska-Włosek 2017]. Analiza wyników uzyskanych w 2018 r. (rys. 1) wskazuje, że już tylko 34% chce pozostać w Polsce na stałe. W stosunku do roku 2016/2017 zmniejszyła się też liczba osób, które mają zamiar regularnie przyjeżdżać i pracować w Polsce (w 2016/2017 stanowili oni 40% a w 2018 już tylko 34%).

Liczba pracowników tymczasowych z Ukrainy, która rozważała pozostanie w Polsce na stałe w latach 2015-17 rosła, ale obecnie spada. W stosunku do roku 2016/2017 zmniejszyła się też liczba osób, które chcą regularnie przyjeżdżać i pracować w Polsce

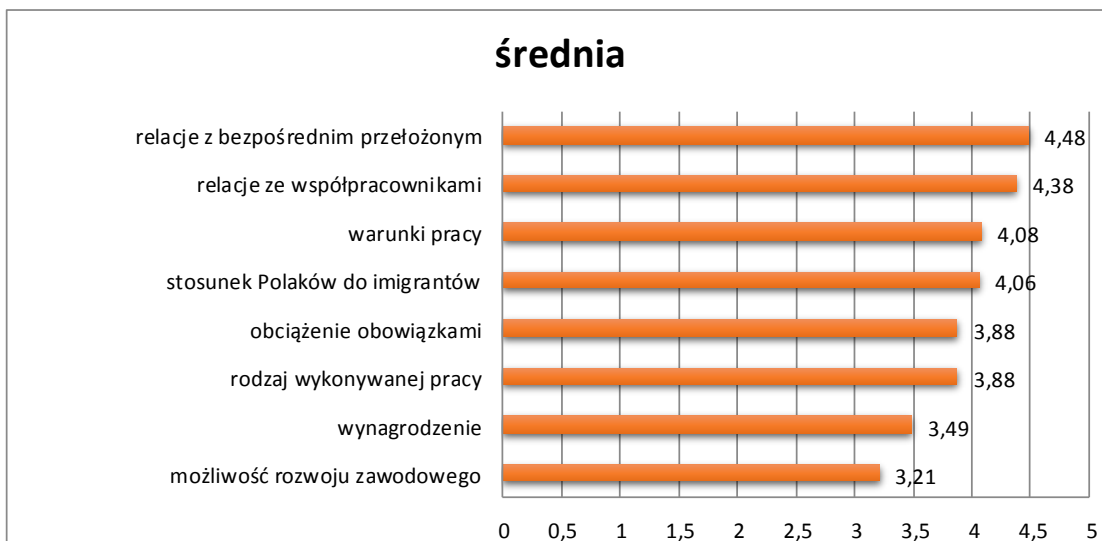
3. Stan zadowolenia pracowników tymczasowych z Ukrainy z pracy w Polsce

Poziom zadowolenia badanych z pracy jest wysoki i wyniósł 4,28 w skali 1–5. 51% badanych wskazała, że jest „zadowolona”, a 30% że jest „raczej zadowolona”. W analogicznych badaniach przeprowadzonych przez Otto Work Force na przełomie lat 2016 i 2017 r. okazało się, że 27% badanych pracowników z Ukrainy było zadowolonych z pracy w Polsce, a 67% raczej zadowolonych [Kupczyk 2017, s. 98]. W badaniach przeprowadzonych w 2015 r. stan zadowolonych i raczej zadowolonych kształtował się na poziomie 84% [Przemysłańska-Włosek 2015; Przemysłańska-Włosek, Kupczyk 2015]. Powyższe wskazuje, iż zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy systematycznie poprawia się. Dotyczy to niemal wszystkich aspektów pracy.

Przeprowadzone cykliczne badania w latach 2015, 2016/2017 i 2018 dowodzą, że zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy systematycznie poprawia się

Najwyższy stan zadowolenia dotyczy relacji z bezpośrednim przełożonym i współpracownikami, warunków pracy i stosunku Polaków do imigrantów. Najmniej zadowoleni są badani z wynagrodzenia i możliwości rozwoju (rys. 2).

Weryfikacji poddano wpływ stanu zadowolenia z pracy pracowników tymczasowych z planowanym przez nich okresem pracy w Polsce. Uzyskane wyniki wskazują, co było do przewidzenia, że im bardziej pracownik tymczasowy jest zadowolony ze swojej pracy, tym dłużej planuje pracować w Polsce. Dalsze analizy wykazały, że tym dłużej pracownicy tymczasowi z Ukrainy planują pracować w Polsce, im są bardziej zadowoleni z warunków pracy, rodzaju wykonywanej pracy i możliwości rozwoju zawodowego.



Rysunek 2. Stan zadowolenia badanych pracowników tymczasowych z Ukrainy z elementów obecnej pracy, w skali 1–5, gdzie 1– zdecydowanie niezadowolony/a, 5 – zdecydowanie zadowolony/a (N=507)
Źródło: badania własne.

Tylko w tych trzech przypadkach zależności okazały się istotne statystycznie. Powyższe uprawnia do sformułowania wniosku, że mając na względzie dłuższy pobyt i pracę w Polsce pracowników tymczasowych z Ukrainy należy zadbać o wysoki poziom tych aspektów pracy, w szczególności o rozwój. Badani nie są z niego w pełni zadowoleni.

Tym większe jest zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy z wynagrodzenia, im bardziej (lepiej) są wdrożeni do pracy, część ich wynagrodzenia uzależniona jest od efektów, mają dobrą atmosferę w pracy, otrzymują premię za brak absencji, dba się o ich rozwój i awans, a system motywacyjny dopasowany jest do charakteru ich pracy

Rozpoznano istotne zależności pomiędzy zadowoleniem pracowników tymczasowych z Ukrainy a wynagrodzeniem.

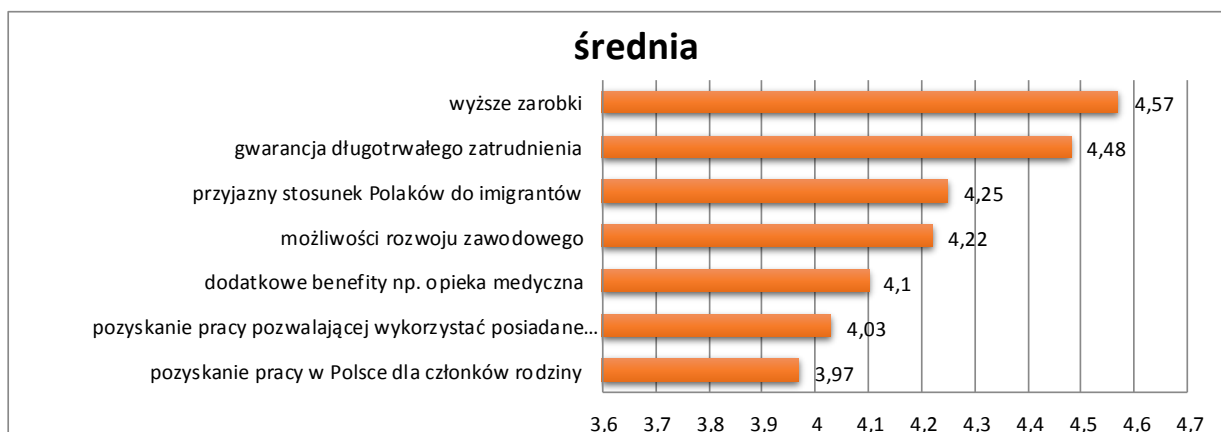


Otóż okazało się, że tym większe jest zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy z wynagrodzenia, im:

- częściej ich wynagrodzenie jest uzależnione od efektów pracy,
- dokładniejszy jest ich proces wdrożenia do pracy,
- wprowadza się im premię za brak absencji w pracy,
- umożliwia się im warunki do rozwoju i awansów,
- buduje się pozytywną atmosferę w pracy, opartą na zaufaniu i szacunku,
- stosuje się skuteczniejszy system motywacyjny dopasowany do charakteru pracy.

4. Argumenty, które zachęciłyby pracowników tymczasowych do pozostania w Polsce

Zapytano badanych, jakie argumenty zachęciłyby ich do pozostania w Polsce. Jednocześnie poproszono, by dokonali ich oceny w skali 1–5, gdzie 1 – zdecydowanie niezachęcające, 5 – zdecydowanie zachęcające. Prezentuje je rysunek 3. Najważniejsze z tego punktu widzenia okazały się wyższe zarobki, gwarancja długotrwałego zatrudnienia, przyjazny stosunek Polaków i możliwości rozwoju.

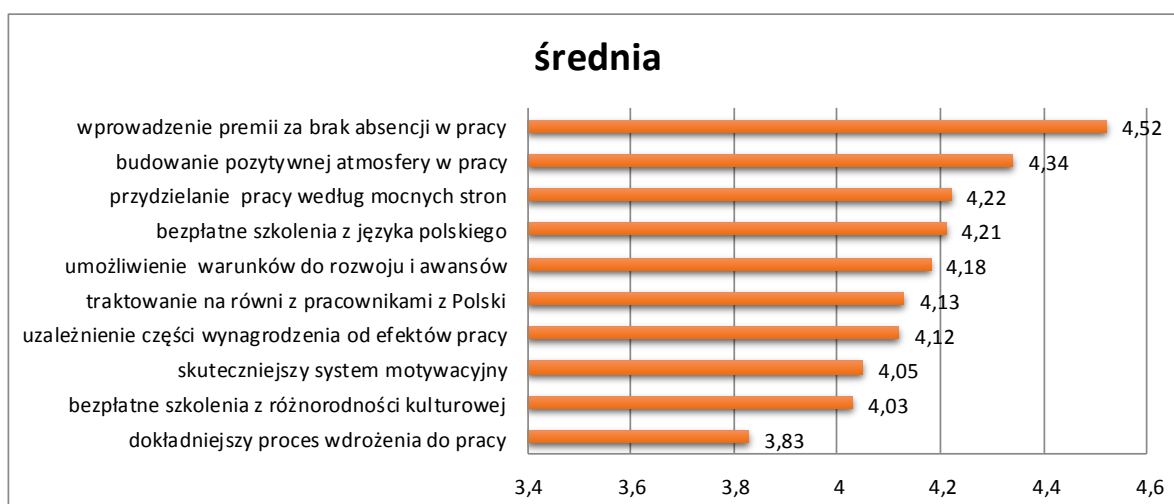


Rysunek 3. Argumenty zachęcające do pozostania w Polsce w ocenie badanych pracowników tymczasowych z Ukrainy w skali 1–5, gdzie 1 – zdecydowanie niezachęcające, 5 – zdecydowanie zachęcające (N=514)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Czynniki wzrostu efektów pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy

Postanowiono ustalić czynniki, które w opinii pracowników tymczasowych z Ukrainy, mogą wpłynąć na wzrost efektów ich pracy. Poproszono badanych, by dokonali oceny ich wpływu w skali 1–5 (1 – czynnik bez wpływu, 5 – bardzo ważny czynnik). Wyniki prezentuje rysunek 4. Największy wpływ na wzrost efektów pracy ma zdaniem badanych premia za brak absencji, budowanie pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku, przydzielanie pracy według mocnych stron pracowników, bezpłatne szkolenia z języka polskiego i umożliwienie im warunków do rozwoju i awansów (rys. 4).



Rysunek 4. Czynniki wpływające na polepszenie efektów pracy w ocenie badanych pracowników tymczasowych z Ukrainy, w skali 1–5, gdzie 1 – czynnik bez wpływu, 5 – bardzo ważny czynnik (N=514)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podjęto się ustalenia, czy istnieje zależność pomiędzy stanem zadowolenia z pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy a ich opinią na temat czynników wpływających na wzrost efektów ich pracy. Zdiagnozowano szereg istotnych statystycznie zależności. Okazało się, że im bardziej pracownik tymczasowy jest zadowolony ze swojej pracy, tym częściej uważa, że czynnikiem wpływającym na polepszenie efektów jego pracy są szkolenia związane z różnorodnością kulturową. Mając zatem na względzie zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy, warto by wprowadzić tego typu szkolenia. Okazało się też, że im częściej oferowane są badanym bezpłatne szkolenia związane z różnorodnością kulturową, tym są oni bardziej zadowoleni z możliwości rozwoju zawodowego.

Ustalono także inne istotne zależności, które wskazują, że wprowadzenie pewnych rozwiązań u tej grupy pracowników może pozytywnie wpływać na ich poziom zadowolenia z pracy. Okazało się np., że im częściej część wynagrodzenia pracowników tymczasowych z Ukrainy jest uzależniona od efektów ich pracy, tym są oni bardziej zadowoleni z wynagrodzenia, rodzaju wykonywanej pracy i możliwości rozwoju zawodowego. Warto zatem w ich przypadku wprowadzić takie rozwiązanie. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na zadowolenie badanych było przydzielanie im pracy według ich mocnych stron. Okazało się bowiem, że im częściej przydziela się im pracę według tego kryterium, tym są oni bardziej zadowoleni z możliwości rozwoju zawodowego.

Ważną sprawą dla badanych okazał się proces wdrożenia do pracy. Ustalono bowiem, że im dokładniejszy jest proces wdrożenia do pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy, tym są oni bardziej zadowoleni z możliwości rozwoju zawodowego, rodzaju wykonywanej pracy i wynagrodzenia. Zdecydowanie zatem należy przykładać w organizacjach większą troskę do wdrożenia pracowników do pracy, bowiem jest to czynnik determinujący ich zadowolenie.

Dobre wdrożenie do pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy determinuje wzrost ich zadowolenia z wynagrodzenia, rodzaju wykonywanej pracy i możliwości rozwoju zawodowego

Dobrym rozwiązaniem dla tej grupy pracowników okazała się premia za brak absencji w pracy. Stwierdzono, że im częściej jest ona wprowadzana w przypadku pracowników tymczasowych z Ukrainy, tym są oni bardziej zadowoleni z:

- rodzaju wykonywanej pracy,
- możliwości rozwoju zawodowego,
- wynagrodzenia,
- relacji z bezpośrednim przełożonym.

Bardzo ważną kwestią dla badanych okazały się możliwości rozwoju i awansu. Ustalono bowiem, że im częściej umożliwia się pracownikom tymczasowym z Ukrainy warunki do rozwoju i awansów, tym są oni bardziej zadowoleni ze stosunku Polaków do imigrantów i wynagrodzenia. Okazało się też, że tym większe jest zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy z możliwości rozwoju zawodowego, im:

- bardziej część ich wynagrodzenia jest uzależniona od efektów pracy,
- dokładniejszy jest ich proces wdrożenia do pracy,
- częściej przydziela się im pracę według mocnych stron.

Rozwój i możliwości awansów są czynnikami zwiększającymi zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy z ich wynagrodzenia i stosunku Polaków do imigrantów

Istotna dla badanych okazała się dobra atmosfera w pracy, oparta na zaufaniu i szacunku. Stwierdzono bowiem, że im lepsza atmosfera panuje w pracy pracowników tymczasowych z Ukrainy, tym są oni bardziej zadowoleni z możliwości rozwoju zawodowego, rodzaju wykonywanej pracy i wynagrodzenia. Ważna dla badanych okazała się skuteczność systemu motywacyjnego (dopasowanie do charakteru pracy). Badania wykazały, że im skuteczniejszy jest system motywacyjny (bardziej dopasowany do charakteru pracy badanych), tym są oni bardziej zadowoleni z możliwości rozwoju zawodowego i wynagrodzenia, ale mniej zadowoleni z obciążenia obowiązkami.

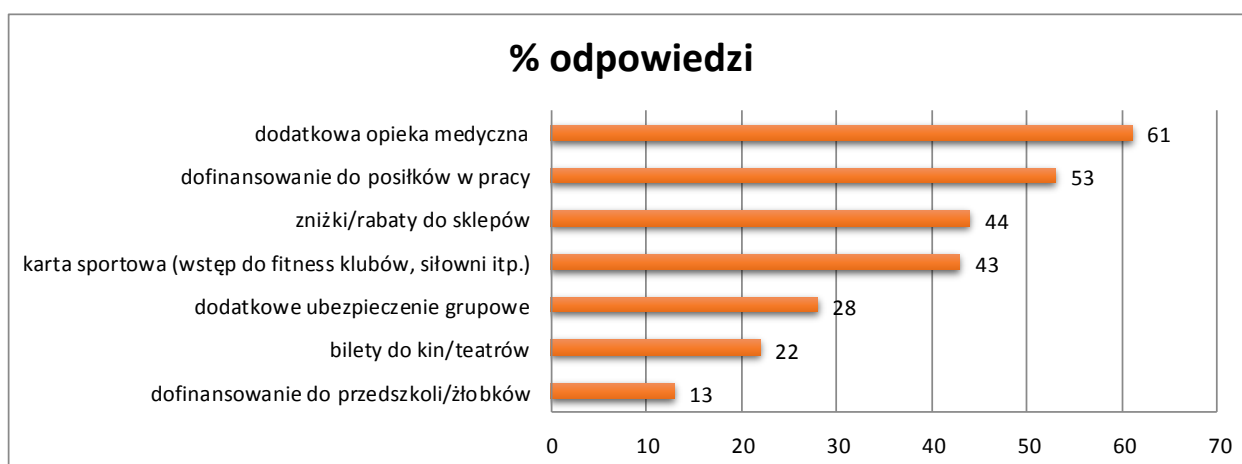
Pracownicy tymczasowi z Ukrainy chcieliby, by traktowano ich na równi z pracownikami z Polski. Czynniki ten ma istotny wpływ na poziom ich zadowolenia. Okazało się bowiem, że im częściej pracownicy tymczasowi z Ukrainy traktowani są na równi z pracownikami z Polski, tym są oni bardziej zadowoleni ze stosunku Polaków do imigrantów i możliwości rozwoju zawodowego.

Przeprowadzone badania wykazały, iż ważną kwestią dla badanych są bezpłatne szkolenia z języka polskiego. Okazało się, że im częściej są one im oferowane, tym są oni bardziej zadowoleni z relacji ze współpracownikami, stosunku Polaków do imigrantów i możliwość rozwoju zawodowego. Opłaca się zatem wprowadzić je dla tej grupy pracowników.

Bezpłatne szkolenia z języka polskiego oferowane pracownikom tymczasowym z Ukrainy wpływają na wzrost ich zadowolenia z relacji ze współpracownikami, stosunku Polaków do imigrantów i możliwości rozwoju zawodowego

6. Atrakcyjność benefitów (świadczeń dodatkowych) oferowanych przez pracodawcę

W trakcie badań postanowiono ustalić też, jakie benefity (świadczenia dodatkowe) oferowane przez pracodawcę byłyby dla pracowników tymczasowych z Ukrainy atrakcyjne i motywujące. Do najczęściej wymienianych przez badanych należały: dodatkowa opieka medyczna, dofinansowanie posiłków, zniżki/rabaty do sklepów, karty sportowe (wstęp do fitness klubów, siłowni itp.) oraz dodatkowe ubezpieczenie grupowe (rys. 5).



Rysunek 5. Benefity (świadczenia dodatkowe) oferowane przez pracodawcę, które byłyby, zdaniem badanych, atrakcyjne i motywujące (N=514)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7. Chęć zmiany pracy na bardziej odpowiadającą posiadanym kompetencjom

Mając na względzie fakt, iż większość badanych pracowników tymczasowych z Ukrainy nie pracuje zgodnie ze swoim wykształceniem, postanowiono ustalić, czy chcieliby oni zmienić pracę na bardziej odpowiadającą ich kompetencjom. 21% odpowiedziało, że „tak”, a 18%, że „raczej tak”. Powyższe wskazuje, że znaczna grupa pracowników rozważa taką możliwość. 37% badanych nie umiało odpowiedzieć na to pytanie. Tylko 12% odpowiedziało, że nie ma takiego zamiaru, a 10%, że „raczej nie”. Na chęć zmiany pracy z tego powodu ma wpływ poziom niezadowolenia pracowników. Ustalono bowiem, że tym bardziej pracownik tymczasowy z Ukrainy chciałby zmienić pracę na bardziej odpowiadającą jego kompetencjom, im jest bardziej niezadowolony z:

- wynagrodzenia,
- braku możliwości rozwoju zawodowego,
- obciążenia obowiązkami,
- rodzaju wykonywanej pracy,
- warunków pracy,
- relacji z bezpośrednim przełożonym,
- relacji ze współpracownikami,
- stosunku Polaków do imigrantów.

Nasuwa się zatem ważny wniosek, że agencje pracy tymczasowej powinny dołożyć więcej starań, by lepiej dopasować rodzaj pracy oferowanej pracownikom tymczasowym z Ukrainy do posiadanego przez nich wykształcenia i kompetencji.

8. Zadowolenie z rodzaju umowy pracowników tymczasowych z Ukrainy

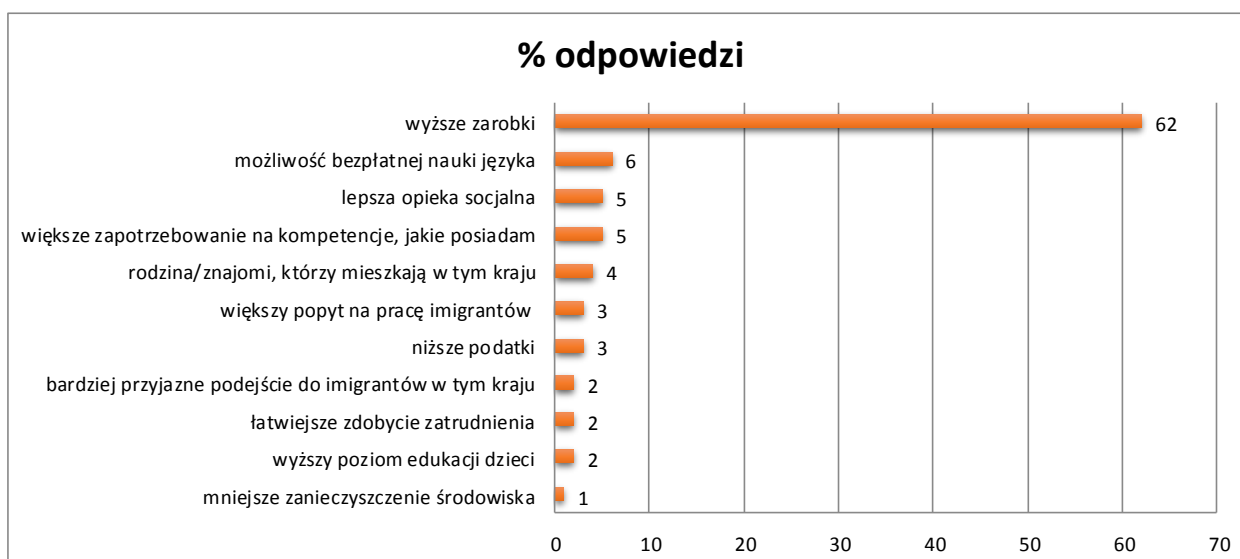
Analizując stan zadowolenia badanych, postanowiono ustalić, czy rodzaj umowy (umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa o pracę tymczasową) ma dla nich znaczenie. 61% badanych odpowiedziało że „tak”, 18%, że „raczej tak”, a 13% nie umiało odpowiedzieć na to pytanie. Tylko dla 4% kwestia ta nie ma znaczenia, a dla 3% raczej nie ma znaczenia. Najkorzystniejszą dla nich formą umowy byłaby umowa o pracę (87%). Tylko dla 5% badanych najkorzystniejszą formą byłaby umowa o pracę tymczasową, a dla 4% umowa zlecenie.

9. Plany wyjazdowe pracowników tymczasowych z Ukrainy do krajów innych niż Polska

Z punktu widzenia bardzo trudnej sytuacji na rynku pracy i braku pracowników ważną kwestią było ustalenie, czy badani pracownicy tymczasowi z Ukrainy rozważają wyjazd do pracy do innego kraju niż Polska. Okazało się, że aż 24% „rozważa” taki wariant, a 13% „raczej rozważa”. 34% badanych jeszcze nie wie. Tylko 16% odpowiedziało, że „nie”, a 12% „raczej nie”. Miejsce docelowym rozważanego wyjazdu badanych do pracy są najczęściej Niemcy (40%), Wielka Brytania (15%), Holandia (14%), Norwegia (13%), Włochy (9%) i Francja (8%).

37% pracowników tymczasowych z Ukrainy pracujących obecnie w Polsce rozważa wyjazd do pracy do innego kraju

Zapytano badanych, kiedy zamierzają wyjechać do pracy do innego kraju niż Polska. 56% jeszcze nie wie, ale 7% zamierza wyjechać ciągu roku, 8% w ciągu dwóch lat, 4% w ciągu 3 lat. Powody decyzji o wyjeździe badanych prezentuje rysunek 6. Są one dość liczne. Do najważniejszych należą: wyższe zarobki, możliwość bezpłatnej nauki języka i większe zapotrzebowanie na kompetencje, jakie posiadają.



Rysunek 6. Powody decyzji pracowników tymczasowych z Ukrainy o wyjeździe do pracy do innego kraju niż Polska (N=514)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

10. Wybrane wnioski z badań

Całościowa analiza przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie poniższych wniosków i postulatów. Przedstawiają się one następująco:

1. W zdecydowanej większości pracownicy tymczasowi z Ukrainy nie pracują zgodnie ze swoim wykształceniem. Może to wskazywać, że ich potencjał kompetencyjny nie jest w pełni wykorzystywany.
2. Większość pracowników tymczasowych z Ukrainy ma zamiar regularnie przyjeżdżać i pracować w Polsce lub zostać w Polsce na stałe. To oznacza, że dobrze się tu czują i wiążą z Polską swoje cele zawodowe.
3. Poziom zadowolenia pracowników tymczasowych z Ukrainy jest wysoki i stale się poprawia w perspektywie lat 2015–2018. Najwyższy stan zadowolenia dotyczy relacji z bezpośrednim przełożonym i współpracownikami, warunków pracy i stosunku Polaków do imigrantów.
4. Tym dłużej pracownicy tymczasowi z Ukrainy planują pracować w Polsce, im są bardziej zadowoleni z warunków pracy, rodzaju wykonywanej pracy i możliwości rozwoju zawodowego.
5. Tym większe jest zadowolenie pracowników tymczasowych z Ukrainy z wynagrodzenia, im częściej ich wynagrodzenie jest uzależnione jest od efektów pracy, dokładniejszy jest ich proces wdrożenia do pracy, wprowadza się im premię za brak absencji w pracy, umożliwia się im warunki do rozwoju i awansów, buduje się pozytywną atmosferę w pracy oraz stosuje się względem nich skuteczniejszy system motywacyjny dopasowany do charakteru ich pracy.
6. Największy wpływ na wzrost efektów pracy, ma zdaniem badanych, premia za brak absencji, budowanie pozytywnej atmosfery w pracy, przydzielanie pracy według mocnych stron pracowników, bezpłatne szkolenia z języka polskiego i umożliwienie im warunków do rozwoju i awansów.
7. Lepsze dopasowanie pracy do kompetencji pracowników tymczasowych z Ukrainy sprzyja ich zadowoleniu z pracy i zmniejsza ich chęć zmiany pracy.
8. Należy uzależnić część wynagrodzenia pracowników tymczasowych z Ukrainy od efektów pracy, przydzielać im pracę według mocnych stron, wprowadzić bezpłat-

ne szkolenia z języka polskiego i różnorodności kulturowej, bowiem determinują one wzrost zadowolenia.

9. Tym bardziej pracownik tymczasowy z Ukrainy chciałby zmienić pracę na bardziej odpowiadającą jego kompetencjom, im jest bardziej niezadowolony z wynagrodzenia, braku możliwości rozwoju zawodowego, obciążenia obowiązkami, rodzaju wykonywanej pracy, warunków pracy, relacji z bezpośrednim przełożonym i współpracownikami oraz stosunku Polaków do imigrantów.

Bibliografia

Kupczyk T. (red.), (2017), Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw, Gazeta Wyborcza, Wrocław.

Kupczyk T., Przemysłańska-Włosek J., (2015), Niepublikowany raport z badań pt. „Imigranci z Ukrainy – jak czują się w Polsce i jak są oceniani przez pracodawców i współpracowników”.

Przemysłańska-Włosek J., (2015), Raport – Polska i Polacy w oczach Ukraińców, luty 2015, Otto Work Force Polska.

Przemysłańska-Włosek J., (2017), Opinia Ukraińców na temat pracy w Polsce, [w:] Kupczyk T., Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw, Gazeta Wyborcza, Wrocław

Więcej informacji:

dr hab. inż. Teresa Kupczyk, Prof. AWL, WSH

teresa.kupczyk@gmail.com