

Kuszenie młodych

ABSOLWENCI. Ból głowy dla firmowego działu HR czy szansa na wykorzystanie entuzjazmu i energii dla rozwoju firmy? Raczej to drugie, ale dopiero po spełnieniu kilku warunków.

Magdalena Kalus-Pedroncelli, specjalista ds. HR w kancelarii prawnej Baker & McKenzie, nie ma wątpliwości: żaden zespół złożony tylko ze starych wyjadaczy daleko w firmie nie zajdzie:

– Połączenie w jednym miejscu doświadczenia profesjonalisty z długą praktyką oraz pełnego energii i zapału młodego pracownika daje w biznesie najlepsze rezultaty.

I mimo że – jak mówi Anna Muszyńska-Jurków, odpowiadająca za HR w polskim oddziale Microsoftu – stworzenie ze „świeżaka” pełnowartościowego pracownika jest dużo trudniejsze niż zatrudnienie profesjonalisty, w rezultacie daje większe korzyści. Taki fachowiec jest zazwyczaj bardziej lojalny niż pozyskany z rynku, który nie ma już potrzeby udowadniać pracodawcy swoich możliwości.

Sięgnięcie po młodych może być nowym wiatrem w firmowe żagle, o czym przekonuje Ruch. Średnia wieku pracowników w tej firmie wynosi 44 lata, więc „świeża krew” jest tu towarem i deficytowym, i pilnie poszukiwanym.

– Nie chodzi nam jednak o skonfliktowanie młodych pracowników z tymi, którzy pracują od wielu lat, lecz o wzajemną wymianę doświadczeń – zaznacza Anita Sieliwonik-Kozłowska, kierująca zespołem ds. szkoleń i rekrutacji,



Magdalena Kalus-Pedroncelli. Liczy się nie tylko wiedza, ale i osobowość



Anna Muszyńska-Jurków. Skuteczne udzielanie informacji zwrotnej jest podstawą w pracy z absolwentami

która rok temu zamieniła renomowaną firmę executive search na kolportera prasy i realizuje jego nową strategię HR. – W dużej firmie z tradycjami pracownicy z większym doświadczeniem dzielą się nim, z kolei młodzi zarażają ich swoją energią i entuzjazmem.

Z możliwości młodych korzystać zatem warto, chodzi tylko o to, żeby robić to rzeczywiście z głową.

To zadanie jednocześnie i łatwe, i trudne. Łatwe – jak mówi Izabela Pabich, HR manager w Ernst & Young – bo właściwie skończył się czas przypadkowych kandydatów. Młodzi ludzie, inaczej niż jeszcze pięć czy dziesięć lat temu, bardzo świadomie planują swoją karierę, wysyłając CV tylko do pracodawców odpowiadających ich aspiracjom. Mają również dużo lepsze przygotowanie teoretyczne – studiowanie na dwóch kierunkach nie jest już niczym nadzwyczajnym, tak samo jak długa lista zaliczonych praktyk. Trudne natomiast – ponieważ oczekiwania młodych cały czas rosną. I inaczej nie będzie.

Zdaniem Katarzyny Tokarz, general managera w firmie Solutions HR Spe-

cialists, nierzadko zdarza się sytuacja, że absolwent żąda wynagrodzenia nawet na poziomie pracownika z wieloletnim doświadczeniem.

– Wynika to z tego, że polscy studenci pozytywnie oceniają swoje możliwości – mówi Meike Wacker, marketing manager w Trendence Institut, który po raz kolejny przebadał 40 tys. studentów kierunków biznesowych i inżynierskich w 18 krajach w ramach badania The European Student Barometer 2007. – Tylko 8 proc. studiujących na kierunkach biznesowych i 6 proc. słuchaczy politechnik uważa, że trudno dziś znaleźć dobrą pracę w Polsce.

W EFEKCIE MŁODZI traktują obecnie rynek pracy jak półkę z towarami w hipermarkecie: jeżeli nie podoba mi się opakowanie jednego produktu, sięgam po drugi. A firmom, które chcą wyróż-

nić się spośród konkurencji, nie pozostaje nic innego, jak częściej korzystać z coraz bardziej wyrafinowanych narzędzi employer branding. Zakłada on, że pracodawca jest takim samym towarem jak szampon czy batonik.

**Wyłuskiwać
najlepszych
trzeba
wcześnie,
najlepiej
podczas
studiów**

Recepta na skuteczne dotarcie do najlepszych jest jedna: rozpocząć działania jak najwcześniej, najlepiej już podczas studiów. Właśnie dlatego E&Y zdecydował się na współpracę z SGH, gdzie w ramach specjalnego programu studiów umożliwia przygotowanie się do egzaminu ACCA jeszcze w trakcie zajęć na uczelni – mimo że są to kwalifikacje, które zdobywają pracownicy często z już kilkuletnią praktyką. A podczas współpracy z innymi uczelniami w całej Polsce eksperci E&Y prowadzą zajęcia i analizy konkretnych case studies.

Duże możliwości w zakresie HR marketingu ma też Microsoft. Konkurs Mi-

Sami o sobie

Co studenci kierunków biznesowych i technicznych myślą o sobie, potencjalnych pracodawcach i gospodarce? (w proc. odpowiedzi)

Pytanie	Średnia dla 18 krajów		Polska	
	TAK	NIE	TAK	NIE
W pierwszych latach po skończeniu studiów kariera jest ważniejsza niż życie prywatne	44	23	12	20
Ważne jest dla mnie, żeby pracować dla wiarygodnego pracodawcy	72	5	66	1
Trudno mi będzie znaleźć pracę	36	42	8	22
Sądzę, że studia dobrze przygotowały mnie do kariery zawodowej	37	24	21	3
Przekazy medialne to podstawowe źródło informacji o pracodawcy	34	29	5	17
Gdy sytuacja gospodarcza się pogarsza, firmy mniej chętnie zatrudniają absolwentów	44	18	19	8
Duże firmy muszą redukować zatrudnienie, aby zachować konkurencyjność	38	30	17	15
Jestem zainteresowany światową sytuacją polityczną	37	26	13	14

źródło: The European Student Barometer 2007; wyniki nie sumują się do 100 proc. (pozostali nie mieli zdania)

crosoft Imagine Cup dla studentów informatyki lub praktyki w centrali firmy w Redmond przyciągną nie tylko słuchaczy, ale i uwagę mediów, tworząc przy okazji pozytywny wizerunek firmy.

Na mocne działania z zakresu HR marketingu postawił także Baker & McKenzie. Podstawa to uczestnictwo w targach pracy i współpraca z organizacjami studenckimi, ponieważ, jak mówi Magdalena Kalus-Pedroncelli, nie chodzi tu tylko o werbowanie nowych pracowników, ale też o budowę w długim okresie wizerunku atrakcyjnego, kompetentnego pracodawcy.

– Targi to nie tylko sposób na znalezienie pracownika dziś, ale i metoda na zapisanie się w pamięci dobrze zapowiadającego się prawnika – mówi. – Być może, gdy jako doświadczony profesjonalista za kilka lat będzie zmienił pracę, ciepło pomyśli akurat o nas.

Dział HR ustalił kilka żelaznych zasad promocji Bakera jako miejsca pracy. Dlatego gdy firma prezentuje się na targach pracy w Krakowie, stara się, by pojechał tam pracownik, który niedawno ukończył krakowską uczelnię.

– Niedawny kolega ze studiów ma lepszy kontakt z odwiedzającymi targi – wyjaśnia szefowa HR. – W ten sposób budujemy wizerunek aktywnego uczestnika rynku pracy i doradcy, który na przykład pomoże odpowiedzieć na pytanie, jaką aplikację wybrać.

Kolejna reguła: żadne materiały reklamowe czy treści ze stron internetowych dotyczące rekrutacji nie opusz-

My i reszta Europy

Ile aplikacji, twoim zdaniem, trzeba wysłać, by znaleźć pracę?

Liczba aplikacji	Średnia dla 18 krajów (w proc.)	Polska (w proc.)
poniżej 10	24	19
10 – 25	47	45
26 – 50	20	22
pow. 50	9	14
średnio	26 (szk.)	32 (szk.)

Jakie masz oczekiwania finansowe związane z pierwszą pracą?

Roczne zarobki (w tys. euro)	Średnia dla 18 krajów (w proc.)	Polska (w proc.)
do 20	32	85
21 – 25	10	3
26 – 30	18	4
31 – 35	13	2
36 – 40	15	2
41 – 45	5	0
46 – 50	3	1
pow. 50	4	4
średnio	28 (w tys. euro)	13 (w tys. euro)

*źródło: The European Student Barometer 2007
Badanie przeprowadzone w okresie X 2006 – VII 2007

czają działu HR bez konsultacji ze stażystami, którzy podpowiadają, jak zamieszczony komunikat odbiorą nie-doświadczeni pracownicy.

Kiedy rozmawiamy z Magdaleną Kalus-Pedroncelli, trwa produkcja filmu przedstawiającego firmowy dzień pracy.

– Dla nas wizyty w nowoczesnych biurach to codzienność, ale studenci często nie wiedzą, jak od środka wygląda życie firmy – wyjaśnia.

Za pozytywne trzeba uznać to, że do rywalizacji o względy najlepszych studentów włączają się także coraz częściej polskie firmy. Na przykład Ruch, w ramach wdrażanej strategii, przed rokiem po raz pierwszy zorganizował program letnich praktyk. I chociaż Anita Sieliwonik-Kozłowska ma świadomość, że konkurować o najlepszych z międzynarodowymi korporacjami nie będzie łatwo, to przekonuje, że w tej rywalizacji przedsiębiorstwa takie jak Ruch nie są bez szans. Ich atutem jest na przykład to, że stwarzają swoim pracownikom większe niż zagraniczne koncerny szanse wpływania na biznes.

– Nie realizujemy wytycznych z centrali, ale sami je tworzymy – wyjaśnia. – Dajemy młodym także większe możliwości, otwierając przed najlepszymi rzadką dziś szansę na szybką karierę.

Z EMPLOYER BRANDINGIEM jest jednak tak jak z tradycyjnym marketingiem: tu, by być skutecznym, trzeba dobrze poznać konsumenta i jego potrzeby, tam – potencjalnego pracownika i jego oczekiwania. Jaki jest więc obraz polskiego absolwenta A.D. 2007?

Odpowiedź na to pytanie przyniosą wyniki wspomnianego już badania The European Student Barometer 2007. Konkluzja pierwsza i najważniejsza: polscy studenci niemal idealnie wpasowali się w europejską średnią, wymieniając – podobnie jak ich rówieśnicy z innych państw – jako najistotniejsze możliwości rozwoju zawodowego, dostęp do szkoleń, dobrą atmosferę w pracy i atrakcyjne wynagrodzenie. Konkluzja druga: tym, co wyróżnia rodzimych absolwentów w Europie, jest niewielka mobilność.

– Polscy studenci wydają się bardzo przywiązani do swojego kraju – ocenia Meike Wacker. – Lokalizacja firmy to dla nich jeden z kluczowych czynników przy wyborze pracodawcy, a to, czy działa ona poza granicami Polski nie



Izabela Pabich. W Ernst & Young praca z absolwentami to codzienność, a nie sytuacja kryzysowa

jest istotne. Jedynie 31 proc. rozważa zmianę miejsca pracy.

Wyniki badań potwierdzają nasi rozmówcy. Absolwenci szkół wyższych oczekują przede wszystkim dobrych zarobków, ale także jasno wytyczonej ścieżki kariery, z określeniem stanowiska, które mogą zająć za dwa albo trzy lata. Chcą też pracować z najlepszymi ludźmi w branży. Wiadomo – jak się uczyć, to od najlepszych. I w przyjaznym środowisku, co jest nowością, ponieważ jeszcze w połowie lat 90. at-

mosfera w pracy nie miała dla nowo zatrudnionych większego znaczenia.

– Dzisiaj ludzie chcą mieć wolność w realizowaniu swoich pasji – wyjaśnia Magdalena Kalus-Pedroncelli. – Dlatego jeśli kogoś fascynuje zwiedzanie na przykład Nepalu, to szuka firmy, w której trzytygodniowy urlop nie będzie stanowił problemu, oczywiście przy odpowiednio wcześniejszym zaplanowaniu takiej przerwy w pracy.

Również Bartłomiej Szmajdziński, kierownik działu szkoleń i rozwoju

w DHL, potwierdza, że nastawienie na karierę często okupioną wieloma dodatkowymi godzinami spędzonymi w pracy odchodzi w niepamięć.

– Być może wynika to z innego poziomu startu w dorosłe życie dzisiejszych absolwentów – zastanawia się.

Ale nie tylko zarobki poniżej oczekiwań czy żądanie podporządkowania wszystkiego pracy może zniechęcić mających już inne priorytety życiowe absolwentów do firmy. Katarzyna Tokarz zauważa inne realne zagrożenie:

CERRUTI 1881

ADRESY SKLEPÓW NA WWW.MARKOWEUPOMINKI.PL



Bartłomiej Szmajdziński. Pierwsze tygodnie pracy decydują o być albo nie być absolwenta w firmie

– Najistotniejsze, aby precyzyjnie dopasować wymagania w trakcie rekrutacji do rzeczywistych obowiązków. Jeśli przedsiębiorstwo oczekuje studiów na dwóch kierunkach, znajomości dwóch języków obcych i praktyk w kilku miejscach, a potem oferuje stażyscie jedynie parzenie kawy dla starszych kolegów, to będziemy mieć do czynienia z najkrótszą drogą do rozczarowania. Tracimy nie tylko czas i pieniądze, ale i wizerunek dobrego pracodawcy.

SĄ FIRMY, dla których praca z absolwentami to norma, a nie sytuacja kryzysowa. Ernst & Young na przykład jest pierwszym miejscem pracy aż dla 80 proc. jego pracowników. Dlatego stawia się tam na selekcję przez ustandaryzowane formularze rekrutacyjne. Na ich podstawie wybiera się odpowiednich kandydatów do testów, a dopiero następnie wyznacza do rozmów kwalifikacyjnych.

**Kariera – tak,
ale nie za
wszelką cenę.
Liczy się też
atmosfera
w pracy**

Przeciwniczką testów jest Magdalena Kalus-Pedroncelli, która uważa rozmowy za najważniejsze w rekrutacji:

– Oprócz kwestii merytorycznych sprawdzamy, czy kandydat ma „to coś”, czy patrzy na świat tak jak my, a nawet czy ma podobne poczucie humoru.

Jeżeli rekrutować, to tylko świadomie – ta zasada przyświeca Annie Muszyńskiej-Jurków. Ostatecznie nabór absolwentów jest inny niż pozostałe, dlatego że łączy się ze szczególnym wysiłkiem, ponieważ trzeba się liczyć z inwestycjami. I to nie tylko z wydatkami przeznaczonymi na szkolenia, tak naprawdę będące tylko kolejną dawką teorii, ale przede wszystkim z wydatkami na naukę w praktyce, wymagającą poświęcenia czasu przez doświadczonych pracowników.

Jednak wyłowienie najlepszych kandydatów to nie koniec drogi. Wręcz przeciwnie. W tym miejscu dopiero za-

czyna się największe wyzwanie dla obu stron – codzienna praca.

– Najtrudniejsze są pierwsze tygodnie, kiedy to pracownik bez praktyki zawodowej musi się nauczyć niemal wszystkiego, począwszy od kodu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie po zasady załatwiania najprostszych spraw – wyjaśnia Bartłomiej Szmajdziński. – To może się udać tylko przy pomocy i wsparciu ze strony doświadczonych pracowników.

Dla Magdaleny Kalus-Pedroncelli najtrudniejsze jest na tym etapie znalezienie właściwej równowagi pomiędzy potrzebami core-businessu (klienci mają swoje wymagania i trzeba im sprostać) a czasem, który można poświęcić na wspieranie nowo przyjętych pracowników. Dlatego złotym środkiem wydaje się zaangażowanie żółtodziobów nie do parzenia kawy czy zadań administracyjnych, ale do stopniowego uczestnictwa w rzeczywistych projektach i spotkaniach z klientami.

To przy okazji najlepszy sposób na rozwiązanie problemu, na który zgodnie narzekają nasi rozmówcy – polskie

Sponsorzy:



www.gmcpoland.pl

GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

Euromanager 2007

Patroni honorowi:



Patroni medialni:



Organizator w Polsce:



Współpraca:



Z okazji zbliżających się

**Świąt Bożego Narodzenia
i Nowego Roku**

najlepsze życzenia wszelkiej pomyślności
dotychczasowym i przyszłym uczestnikom
konkursu

**GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE /
Euromanager**

składają
Organizatorzy i Sponsorzy



uczelnie dobrze przekazują wiedzę, ale zupełnie nie przygotowują do funkcjonowania w biznesie.

I właśnie pierwsze miesiące zadecydują o wszystkim: czy wychowamy sobie na przyszłość profesjonalistę, czy też zniechęcimy do pracy. Wiele zależy w tym czasie od magicznego słowa „feedback”. Informacja zwrotna to temat, o którym nasi rozmówcy mówią najchętniej.

– Wciąż nie mamy w Polsce tradycji jej udzielania – mówi Katarzyna Tokarz. – Feedback często sprowadza się w naszych firmach do brutalnej krytyki, lecz nie tędy droga, gdyż nic tak nie zniechęca niedoświadczonego i zestresowanego pracownika, jak sceptycyzm wobec jego osiągnięć. Nieprzypadkowo zachodnie korporacje aż tyle uwagi poświęcają w trakcie szkoleń menedżerów sposobom udzielania im wiarygodnej informacji zwrotnej.

Bowiem – to truizm, jeden z wielu zresztą w biznesowej rzeczywistości – tylko partnerska rozmowa w cztery oczy może przynieść właściwe efekty.

NACISK NA FEEDBACK w rozmowach z menedżerami kładzie także Anna Muszyńska-Jurków. Przypomina, że to nie tylko mówienie o słabościach, ale i docenianie nawet niewielkich osiągnięć. Dodatkowo – ostrzega przed wyciąganiem pochopnych wniosków z pierwszych obserwacji. Nie oznacza to, że absolwenta należy traktować z pobłażliwością, bo tego nikt nie lubi. W cenie jest jedynie szczerzy przekaz.

Idealny mentor, jej zdaniem, to osoba, która świetnie zna swoje stanowisko pracy, lubi pomagać innym, lecz jednocześnie wskazuje jedynie drogę do celu, a nie gotowe rozwiązania.

Feedback jest również dużym wyzwaniem dla osób na kierowniczych stanowiskach w Baker & McKenzie.

– Dla prawników to trudne zadanie – wyjaśnia Magdalena Kalus-Pedronceli. – Często bardziej komfortowo czują się w pracy z kodeksami niż w zadaniach wymagających miękkich umiejętności. W efekcie, udzielanie informacji zwrotnej to nie tylko stres dla pracownika, ale i menedżera.

Dlatego rozmowa o umiejętnościach w tej dziedzinie to jeden z kluczowych elementów w ocenach okresowych menedżerów, a siły HR w Bakerze przypominają, że partnerzy kancelarii nie

Komentarz

Czas wybrednych absolwentów



Młodzi ludzie starannie wybierają swego pracodawcę. Dlatego powinno się tak samo staranie przygotować na spotkanie z nimi.

JOLANTA BOSCA, PARTNER W FIRMIE ACCORD GROUP

NAJLEPSZY POCZĄTEK KARIERY dla absolwenta to roczny cross-training, czyli praktyki we wszystkich działach w firmie. Pozwoli to mu podjąć świadomą decyzję, co tak naprawdę chce robić i jednocześnie zminimalizuje ryzyko przypadkowego wyboru miejsca pracy.

Fatalnym rozwiązaniem z punktu widzenia firmy jest przyjęcie na staż ciekawej osoby, przy jednoczesnym braku pomysłu na jej dalsze wykorzystanie. Tymczasem zatrudnianie absolwentów warto dokładnie zaplanować, traktując to jako inwestycję – zarówno firmowych pieniędzy, jak i w czas bardziej doświadczonych pracowników. Brak takiego podejścia może mieć tylko jeden skutek – najzdolniejsi szybko uciekną z firmy.

Z naszych obserwacji wynika, że lepiej radzą sobie w pracy z absolwentami międzynarodowe korporacje niż lokalne przedsiębiorstwa. To kwestia doświadczenia, od lat opracowywanych procedur i programów szkoleń. Koncerny są atrakcyjne także dlatego, że ich marka otwiera potem niejedne drzwi. Z drugiej strony, mniejsze firmy oferują nierzadko większe możliwości awansu. 25-letni menedżer marketingu to rzecz niespotykana w dużej organizacji, za to w mniejszej zdarza się już znacznie częściej.

Zatrzymanie młodych pracowników to obecnie prawdziwe wyzwanie.

byliby tak dobrzy, gdyby kiedyś jakiś doświadczony prawnik nie poświęcał im czasu. Magdalena Kalus-Pedronceli podkreśla także, że warto dopasować feedback do lokalnych uwarunkowań. W Polsce nie jesteśmy przyzwyczajeni do krytyki, więc negatywne opinie dobrane jest przekazywać nie wprost.

Od rekrutacji młodych nie da się na dłuższą metę uciec. Każda firma, prę-

Oczekiwania płacowe absolwentów przewyższają często to, co otrzymują fachowcy z wieloletnim stażem, więc siłą rzeczy pracodawca nie zawsze może spełnić ich warunki. Trudno o jednoznaczny wytyczną na rozwiązanie tego problemu, ale pewnym sposobem jest zatrudnianie najzdolniejszych już na pierwszych latach studiów. Niech pracują nawet po kilka godzin tygodniowo, ale dzięki temu zbudują swoją lojalność wobec pracodawcy.

Rośnie również znaczenie firmowych systemów motywacyjnych: coraz częściej to przedsiębiorstwo pokrywa opłaty za studia czy specjalistyczne szkolenie, jednak w zamian oczekuje podpisania umowy o lojalności.

Reasumując, na pewno zawsze zaprocentuje ludzkie, partnerskie podejście do narybku. Bowiem dzisiaj to już nie są ludzie, którzy są gotowi siedzieć po godzinach nawet w najgorszej firmie. Świetnie posługują się internetem, więc sprawdzają, co o danym pracodawcy pisze się na forach internetowych, a potem – dokonują wyboru.

Jolanta Bosca – partner w międzynarodowej firmie executive search Accord Group. Poprzednio pracowała jako konsultant ds. zasobów ludzkich w Kompanii Piwowarskiej.

dziej czy później, zetknie się z brakiem kadr, czy to ze względu na rozwój biznesu, czy to z powodu sporej fluktuacji pracowników. I chociaż zatrudnianie absolwentów jest trudniejsze niż starych wyjadaczy, to wnoszą oni do firmy coś bezcennego: świeżość i zaangażowanie. Czy nie jest to wartość, o którą warto się starać?

Krzysztof Garški

manager

magazin

trzy lata na polskim rynku

zaprenumeruj swoją karierę



↑ Przewodnik Pascala

Hotele i restauracje w Polsce. Szósta edycja ogólnopolskiego informatora o hotelach i restauracjach. Zaprezentowane zostały w nim zdjęcia wybranych obiektów i rysunki niektórych hoteli w zabytkowych budynkach. Pominęto obiekty sezonowe, remontowane oraz planujące przerwę w działalności. Wszystkie obiekty zostały sklasyfikowane w pięciostopniowej skali jakości.

➔ **Elegancka aktówka**
Aktówka z ekologicznej skóry w kolorze brązowym. Zawiera wiele użytecznych elementów. Zmieści się w niej blok formatu A4 oraz niezbędne dokumenty.



← **Zestaw długopis i ołówek**
pochodzi z kolekcji **Sheaffer Sentinel**. Mają one smukły profil - co zapewnia bardzo dobrą jakość pisania. Idealne zarówno do profesjonalnego, jak i praktycznego codziennego użytku. Zestaw w eleganckim etui.

Jak zamówić prenumeratę

Warunki prenumeraty

- Do każdej rocznej (12 numerów) prenumeraty miesięcznika **manager magazin** od nr. **01/2008**, zamówionej do **2 stycznia 2008 r.**, otrzymają Państwo jeden z prezentowanych upominków dla prenumeratorów (nie dotyczy osób, które wybrały prenumeratę z kartą **Manager Magazin Millennium American Express® Gold**).
- Upominki wysyłamy po opłaceniu prenumeraty. Upominki mają gwarancję producenta.
- Prenumeratory **manager magazin** w firmie kolporterskiej również mogą otrzymać upominek.
- Liczba upominków ograniczona – do wyczerpania zapasów.

! ważne Gdzie zamówić prenumeratę

Grupa Wydawnicza INFOR SA ul. Okólna 40, 05-270 Marki
Telefon **022 761 30 30**
Infolinia **0 801 626 666**
Faks **022 761 30 31, 022 761 30 32**
Internet **prenumerata@infor.pl, www.manager-media.pl**
www.manager-online.pl



cena 12 egzemplarzy
manager magazin

99,60 zł

(93,08 zł netto)

podana cena uwzględnia

15%

rabatu

Prenumerując, nie przegapisz
żadnego numeru.

manager magazin należy do grupy wydawniczej **DER SPIEGEL**