



PRZYJAZNA
REKRUTACJA



Źle potraktowany kandydat to utracony klient

Wyniki 2. edycji badania Candidate Experience

Organizator:





SZANOWNI PAŃSTWO,

Oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji badania „Candidate Experience”. Podobnie jak w 2013 roku, chcieliśmy poznać opinie na temat procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez firmy w Polsce, zarówno od strony kandydata jak i pracodawcy.

Obszar *candidate experience* ma swoje korzenie w *customer experience*. Porównanie dbałości o klienta w sklepie do dbałości o kandydata w procesie rekrutacji jest jak najbardziej zasadne – mówimy „dzień dobry” i „do widzenia” wszystkim odwiedzającym nasz sklep, a nie tylko tym, którzy coś kupili. Bardzo często inwestujemy duże budżety marketingowe w kampanie wizerunkowe, a w tym samym czasie na etapie rekrutacji zniechęcamy kandydatów do swojej firmy. Zapominamy, a czasami w ogóle nie bierzemy pod uwagę, że kandydata powinniśmy traktować tak samo, jak klienta.

Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego w ostatnich miesiącach badania „Candidate Experience”, z których wynika, że aż 46% kandydatów, którzy odnieśli negatywne wrażenia z rekrutacji u danego pracodawcy, zmienia nastawienie do jego produktów lub usług na negatywne i rezygnuje z ich zakupu. To oznacza, że nieodpowiednio przeprowadzona rekrutacja może odbić się negatywnie na wynikach sprzedażowych firmy. A czasami potrzeba bardzo niewiele. Wysyłanie informacji zwrotnej do kandydatów podczas każdego z etapów rekrutacji to jedno z bardziej podstawowych działań. Choć wydaje się najprostsze, i tak wiele firm o nim zapomina. Tylko jedna trzecia zapytanych przez nas w tym roku pracodawców wysłała informację zwrotną o przebiegu rekrutacji do wszystkich kandydatów.

Wyniki 2. edycji badania „Candidate Experience” pokazują, że przed rekruterami jest jeszcze sporo pracy zarówno w czasie procesu rekrutacyjnego, jak i po jego zakończeniu. Cieszy nas jednak, że coraz więcej firm dostrzega potrzebę dbania o relację z kandydatami, co potwierdza systematyczne powiększanie się liczby członków Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji.

Zapraszam do lektury raportu!



MARCIN SIŃCZYK,
*Dyrektor Zarządzający eRecruitment Solutions,
inicjatora Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji.*

Druga edycja badania „Candidate Experience” w liczbach:

ZDANIEM PRACODAWCÓW:

2/3

pracodawców twierdzi,
że dba o relacje z kandydatami
na wszystkich etapach
rekrutacji.

68%

pracodawców nie podtrzymuje żadnych relacji z kandydatami, którzy nie przeszli do ostatniego etapu rekrutacji.

29%

ankietowanych wysłała informację zwrotną o przebiegu rekrutacji do wszystkich aplikujących.

19%

przedstawiciele firm nie widzi potrzeby pytania nowo zatrudnionych pracowników o wrażenia z przebiegu rekrutacji.

W OCZACH KANDYDATÓW:

57%

kandydatów uważa, że firmy nie dbają o relację z osobami, które starają się o pracę.

1/3

kandydatów uważa, że rekruterom brakuje specjalistycznej wiedzy.

55%

badanych nigdy nie dostało informacji zwrotnej dotyczącej ich kompetencji i doświadczenia, po otrzymaniu odmownej decyzji w procesie rekrutacji.

46%

kandydatów zmienia swoje nastawienie do firmy, z której wynieśli negatywne wrażenia z procesu rekrutacyjnego.

01. Kandydaci na zakupach

! Nieodpowiednio przeprowadzona rekrutacja może odbić się negatywnie na wynikach sprzedażowych firmy. Jak twierdzi blisko połowa zapytanych kandydatów – 46% – negatywne wrażenia wyniesione z rekrutacji, zmieniają na negatywne ich nastawienie do produktów lub usług potencjalnego pracodawcy, a w konsekwencji mogą oznaczać rezygnację z ich zakupu.

46%

kandydatów, niezadowolonych z procesu rekrutacji, nie kupuje produktów firmy.

“

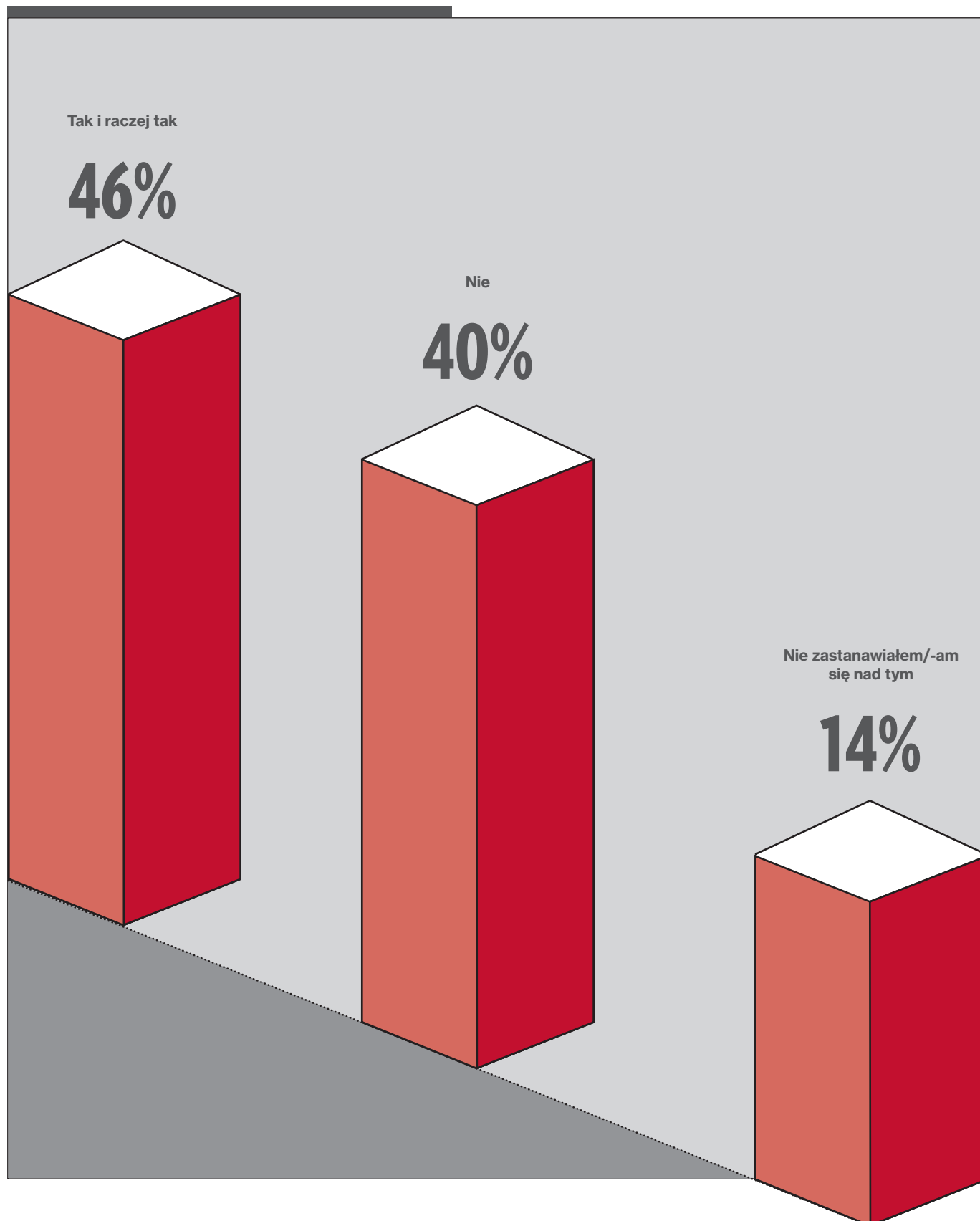
Kilka razy w życiu szukałem pracy. Niestety, informację zwrotną otrzymywałem bardzo rzadko. To mocno przekłada się na moje decyzje zakupowe – chętniej sięgam po produkty i usługi firm, które się ze mną skontaktowały, pomimo tego, że wybrali innego kandydata.

“



Adam Wielebski
Sales Director,
eRecruitment Solutions

Czy negatywne wrażenia wyniesione z procesu rekrutacji zmieniają również Pana/Pani nastawienie do produktów lub usług tej firmy?



02. Czy pracodawcy dbają o relacje z kandydatami?

! Większość rekruterów zdaje sobie sprawę z tego, że troska o dobre relacje z kandydatami jest istotnym elementem ich pracy. Choć ponad 2/3 z nich deklaruje, że dba o takie relacje na wszystkich etapach rekrutacji, to jeden na czterech skupia się tylko na kandydatach, którzy przeszli do finalnego etapu rekrutacji, 4% respondentów w ogóle nie dostrzega potrzeby dbania o relacje z aplikującymi lub nigdy się nad tym nie zastanawiało.

65%

pracodawców uważa, że dba o relacje z kandydatami na wszystkich etapach procesu rekrutacyjnego.

“

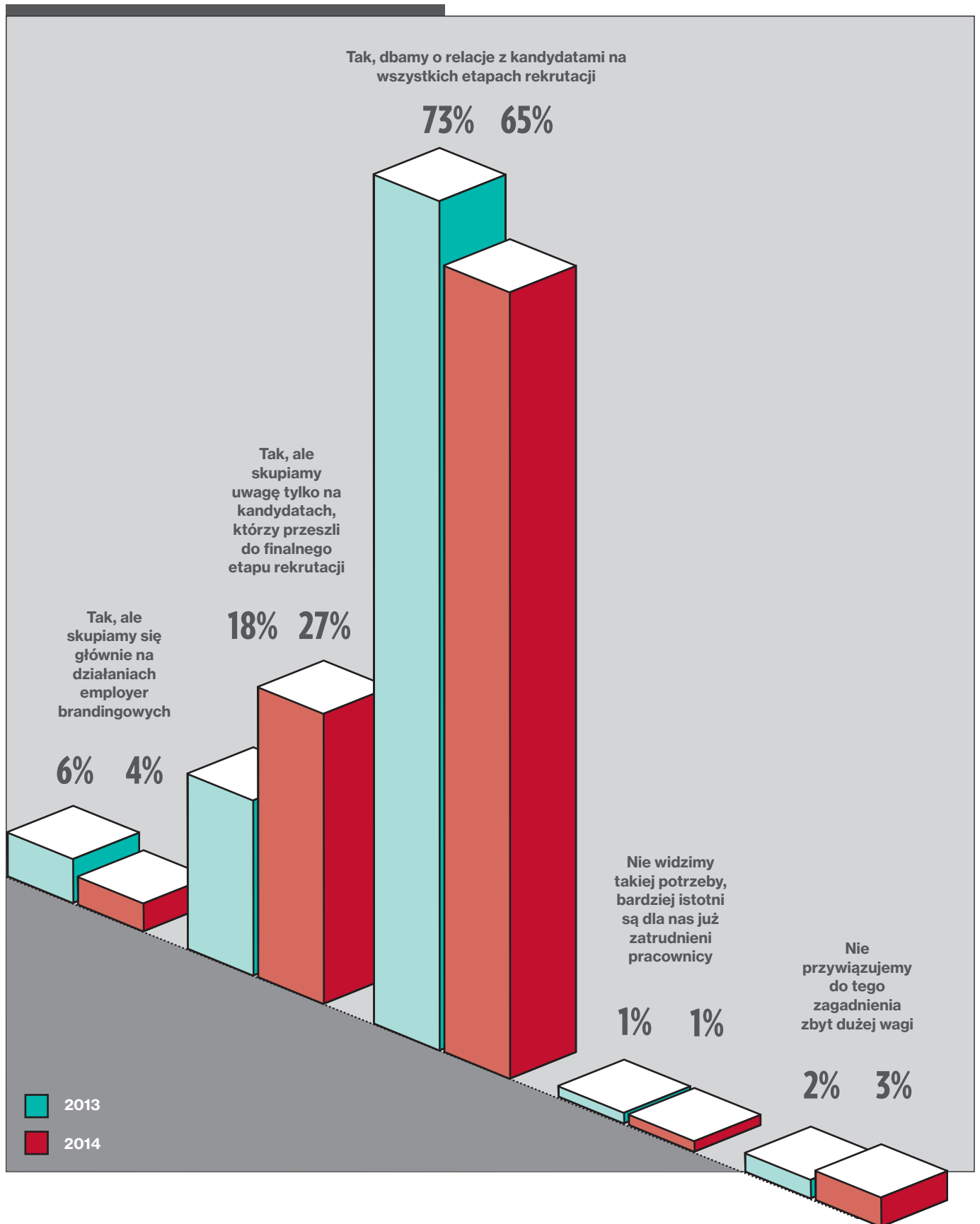
Z doświadczenia naszej firmy wynika, że nawet jeśli proces rekrutacyjny nie przebiegł dla kandydata pomyślnie, to jesteśmy w stanie pozostawić u niego pozytywne wrażenie. Możemy to zrobić poprzez wysłanie odpowiedniej informacji zwrotnej lub rekomendację jego kandydatury innym rekruterom. Osoba pracująca w obszarze HR powinna nie tylko poznać bardzo dobrze kompetencje i oczekiwania kandydata, ale także powinna czuć się odpowiedzialna za jego edukację. Bardzo ważne jest, żeby kandydata zaznajomić z naszą kulturą organizacyjną, zasadami, jakie obowiązują. W ten sposób z jednej strony, dbamy o reputację firmy, z drugiej zaś, budujemy pozytywną opinię o sobie i firmie w oczach kandydata.

“



Daniel Gąsienica
Managing Partner,
Horizon Group

Czy Pana/Pani firma dba o relacje z kandydatami w procesie rekrutacji?



03. Relacja kandydat - pracodawca zdaniem kandydata

! Podczas gdy większość pracodawców uważa, że dba o relacje z kandydatami na wszystkich etapach procesu rekrutacyjnego, podobnie jak w 2013 roku, w opinii większości kandydatów (57%) firmy nie dbają o ten obszar swojego biznesu. Jest to wynik o 11 p.p. niższy niż w 2013 roku, co potwierdza, że dla firm w Polsce coraz ważniejsza jest relacja pracodawca – kandydat, i zaczynają to też odczuwać aplikujący.

aż 57%

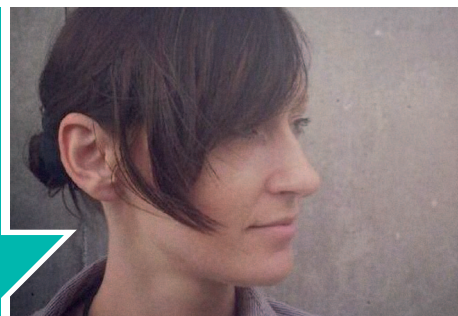
kandydatów uważa, że pracodawcy wcale nie dbają o relacje z nimi.



Izabela Ulatowska-Bierlet
Dyrektor ds. Rozwoju,
Polski HR - Doradztwo Personalne

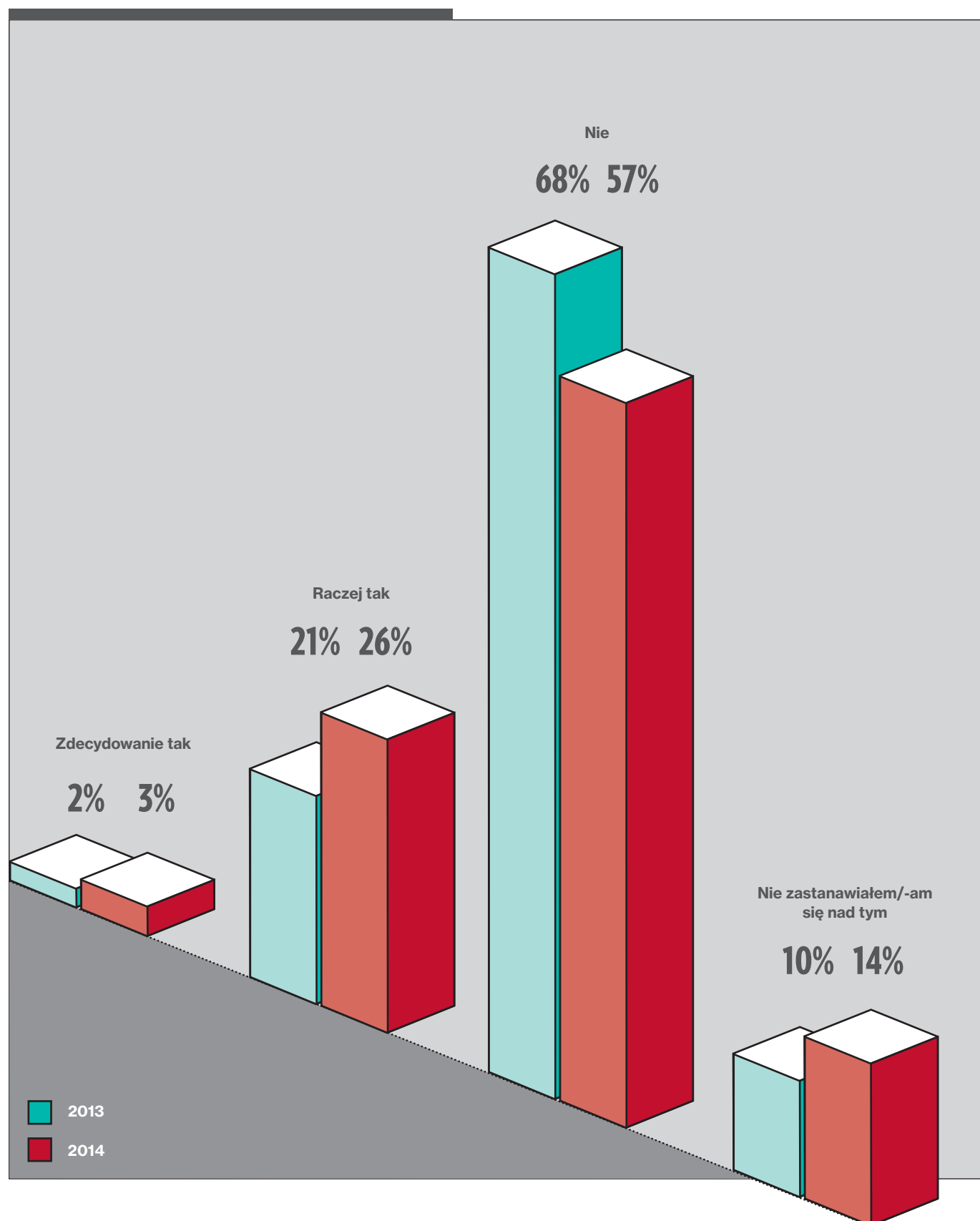
“ Z roku na rok rynek się zmienia, zmieniają się też standardy branży HR. Dziś kandydat jest bardziej wyedukowany, wie, że może się domagać rzetelnej informacji na temat jego procesu rekrutacyjnego. Praca rekrutera to również edukowanie, a nie tylko sprzedaż. Kandydat powinien być ambasadorem naszej marki, a stanie się tak tylko wtedy, gdy będziemy dbać o relacje z nim. Naprawdę niewiele musimy zrobić, aby otoczyć kandydata opieką. ”

“ Informacja, że 68 proc. pracodawców nadal nie podtrzymuje relacji z kandydatami, którzy nie przeszli do finalnego etapu rekrutacji, oznacza, że przed nami jeszcze długa droga, zanim rekrutacja w Polsce będzie naprawdę przyjazna. Zamiast jednak narzekać w nieskończoność na sytuację na rynku pracy, warto szukać sposobów na edukowanie jednej i drugiej strony (i tu szczególnie ukłony należą się Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji, która od 1,5 roku wykonuje naprawdę dobrą robotę). Im bowiem bardziej świadomych kandydatów i pracodawców będziemy mieć na rynku, tym większa szansa, że Polacy będą dokonywać trafnych wyborów. I że będą zadowoleni z pracy, którą wykonują i oferują. ”



Zyta Machnicka
Trener i konsultant ds. marki
pracodawcy, autorka bloga
CandidateExperience.pl

Czy uważa Pan/Pani, że firmy dbają o relacje z osobami, które starają się o pracę u nich?



04. Jakie informacje od firm otrzymują kandydaci?

! 72% zapytanych kandydatów otrzymuje od firm informację, że ich aplikacja dotarła do firmy. W porównaniu do pierwszej edycji badania wynik jest zdecydowanie lepszy – wówczas 57% kandydatów zadeklarowało, że otrzymywali od firm potwierdzenie otrzymania aplikacji. Poprawiła się również komunikacja na dalszych etapach rekrutacji. Ponad 1/3 kandydatów odpowiedziała, że została poinformowana o odrzuceniu ich kandydatury (12 p.p. więcej niż w 2013 roku). Niestety, wciąż 1 na 4 kandydatów nie otrzymuje żadnej informacji o przebiegu rekrutacji.

Dla kandydatów bardzo ważna jest informacja zwrotna na temat tego, dlaczego nie zostali przyjęci na stanowisko pracy, na które aplikowali. Niestety, ponad połowa zapytanych nie otrzymała żadnej odpowiedzi dotyczącej powodów nieprzyjęcia. Tylko 1/3 rekrutowanych chociaż raz otrzymała taką wiadomość, a w niej informacje o mocnych i słabych stronach kandydata i o tym, nad czym powinien on jeszcze popracować.

1 na 4

kandydatów nie otrzymuje żadnej informacji o przebiegu rekrutacji!

55%

kandydatów nigdy nie otrzymuje odpowiedzi, dlaczego nie zostali przyjęci do pracy!

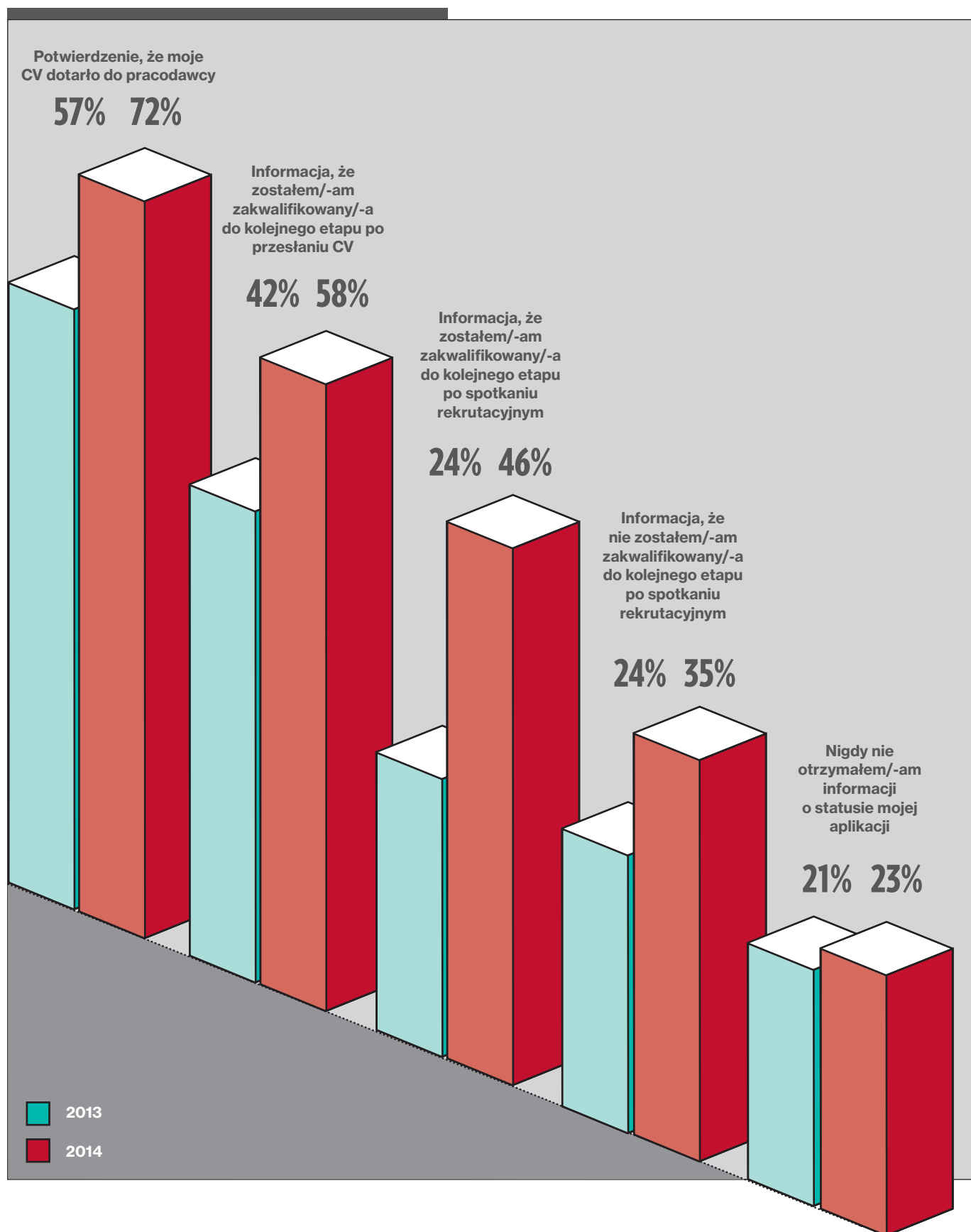
“ Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której zapraszamy kandydata na spotkanie rekrutacyjne i nie informujemy go o wynikach rozmowy. Czasami zdarza się, że otrzymujemy od kandydatów podziękowanie za taką informację zwrotną z komentarzem, że jesteśmy pierwszą firmą, która takiej odpowiedzi udzieliła.

“



Agata Błaszkiwicz
Dyrektor ds. HR, Colliers International

W jakich sytuacjach w procesie rekrutacji otrzymywa/-a Pan/Pani informację od pracodawcy? (pytanie wielokrotnego wyboru)



05. Czy firmy wysyłają informacje o statusie rekrutacji?

! Podobnie jak w 2013 roku, wiele firm nie widzi wartości w informowaniu wszystkich kandydatów o przebiegu procesu rekrutacyjnego. Pracodawcy najczęściej zabezpieczają się klauzulą mówiącą o tym, że odpowiadają tylko na wybrane aplikacje – taki sposób kontaktu z kandydatami wybiera 36% zapytanych. Jedna trzecia firm odpowiada zaś tylko osobom, które zakwalifikowały się do etapu spotkań rekrutacyjnych.

Potwierdzenie otrzymania aplikacji, dzięki możliwości automatyzacji tego fragmentu procesu, stało się na rekrutacyjnym rynku standardem. Kiedy takiej podstawowej informacji w odpowiedzi na przesłanie aplikacji brakuje, kandydaci zaczynają zastanawiać się, czy rzeczywiście ich aplikacja trafiła w ręce pracodawcy. Obecnie coraz częściej zdarza się, że w przypadku braku tych informacji ze strony rekrutujących, kandydaci przestają traktować poważnie firmę, a nawet są skłonni powątpiewać w prawdziwość opublikowanej oferty pracy.

Tylko **29%** firm wysłała informację zwrotną do wszystkich kandydatów!

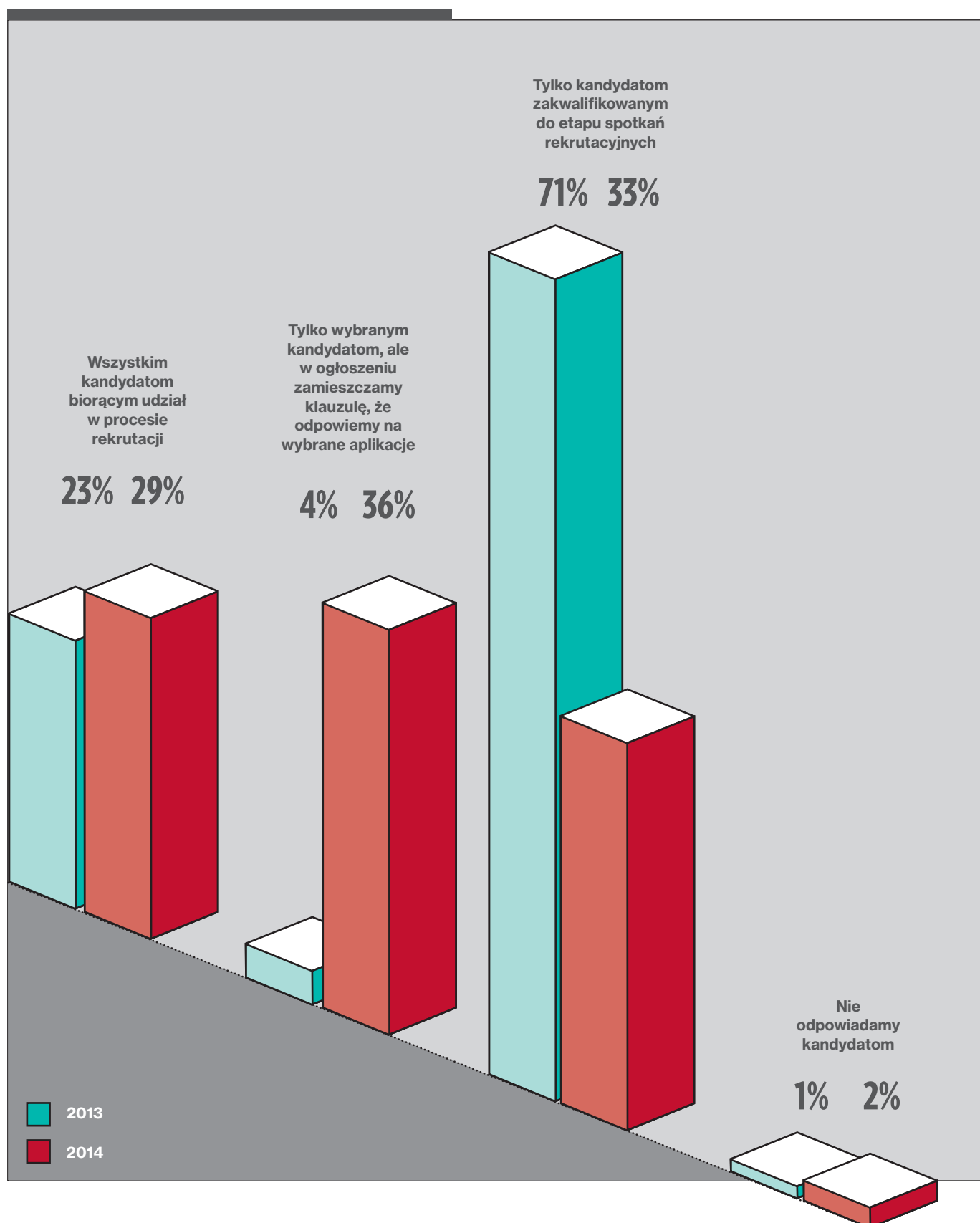
“ W porównaniu do wyników badania „Candidate Experience” sprzed dwóch lat, bardzo cieszy mnie fakt, że wzrosła liczba firm (o 6 p.p.) odpowiadających kandydatom, którzy wysłali aplikacje. Coraz więcej pracodawców rozumie, że rekrutacja ma wpływ na postrzeganie ich marki i w konsekwencji może się przekładać na sprzedaż produktów lub usług. W przypadku wielu branż bardzo istotny jest również czas odpowiedzi. Np. w IT reakcja powinna nastąpić zaraz po spotkaniu. Standardowe dwa tygodnie to lata świetlne dla specjalistów z tej branży, tak poszukiwanych na rynku.

“



Elżbieta Flasińska
PR Manager, Grupa Pracuj

Którym kandydatom biorącym udział w procesie rekrutacji Pana/Pani firma wysłała informację zwrotną o przebiegu rekrutacji?



06. Relacje z kandydatami, którzy nie przeszli do ostatniego etapu

! Z drugiej edycji badania wynika, że aż 7 na 10 zapytanych pracodawców nie utrzymuje żadnego kontaktu z kandydatami, którzy nie przeszli do finalnego etapu, a jedynie zachowuje ich dane w bazie. Zdecydowana większość pracodawców nie ma żadnej strategii na budowanie relacji z tzw. kandydatami odrzuconymi i nie jest świadoma, że odpowiednio zarządzana baza może ułatwić przyszłe rekrutacje.

68%

firm zachowuje CV kandydatów w bazie.



Joanna Konicer
Manager ds. HR, Farmacol

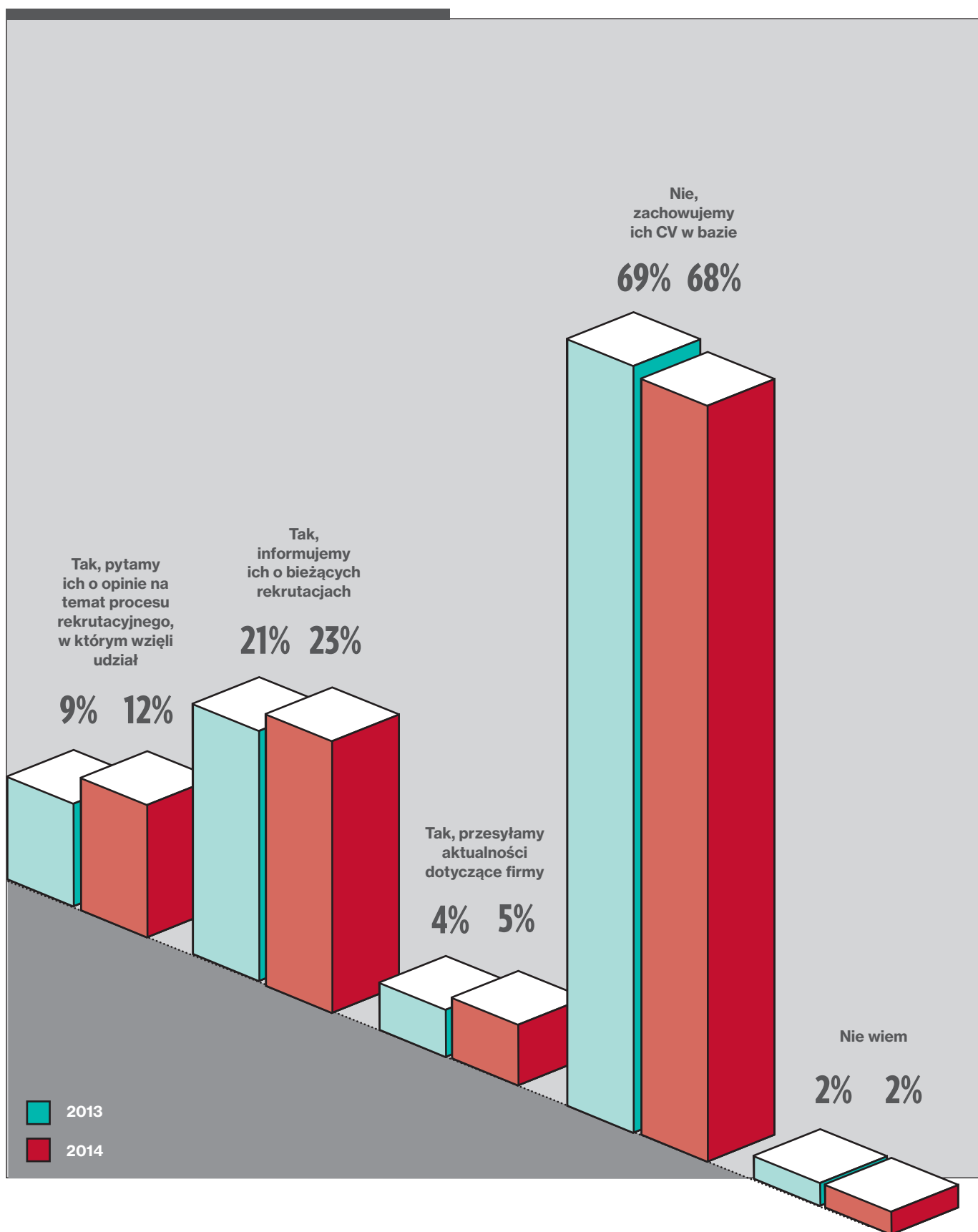
“ Kandydat, nawet jeśli nie dostał pracy, o którą się starał, ale otrzymał odpowiednią informację zwrotną, czuje się mimo wszystko zauważony i nie traci motywacji do dalszych poszukiwań. Co więcej, taki kandydat chętniej w przyszłości będzie brał udział w naszych rekrutacjach i rekomendował pracę u nas swoim znajomym lub członkom rodziny. “

“ Od kiedy nasza firma jest członkiem Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji i stosujemy jej standardy, spotykamy się z niezwykle pozytywną reakcją kandydatów. Doceniają pogłębioną informację na temat powodów nieprzyjęcia do pracy, dziękują za odpowiedź i deklarują, że w przyszłości chętnie wezmą udział w kolejnych naszych rekrutacjach. “



Michał Molik
Starszy Specjalista ds. Rekrutacji,
PKP Polskie Linie Kolejowe SA

Czy Pana/Pani firma podtrzymuje relacje z kandydatami, którzy nie przeszli do finalnego etapu rekrutacji? (pytanie wielokrotnego wyboru)



07. Pracodawca w butach kandydata

! Niestety, 17% przedstawicieli firm wciąż nie widzi żadnej potrzeby, by wczuć się w rolę kandydata. Jednak w porównaniu do pierwszej edycji badania więcej firm sprawdza opublikowane przez siebie ogłoszenia o pracę, uczestniczy w rozmowach rekrutacyjnych prowadzonych przez innych rekruterów z firmy czy weryfikuje informacje dostępne na stronie firmy w zakładce „Kariera”.

68%

firm sprawdza opublikowane oferty pracy.

31%

firm próbowało aplikować na swoje ogłoszenie.

“

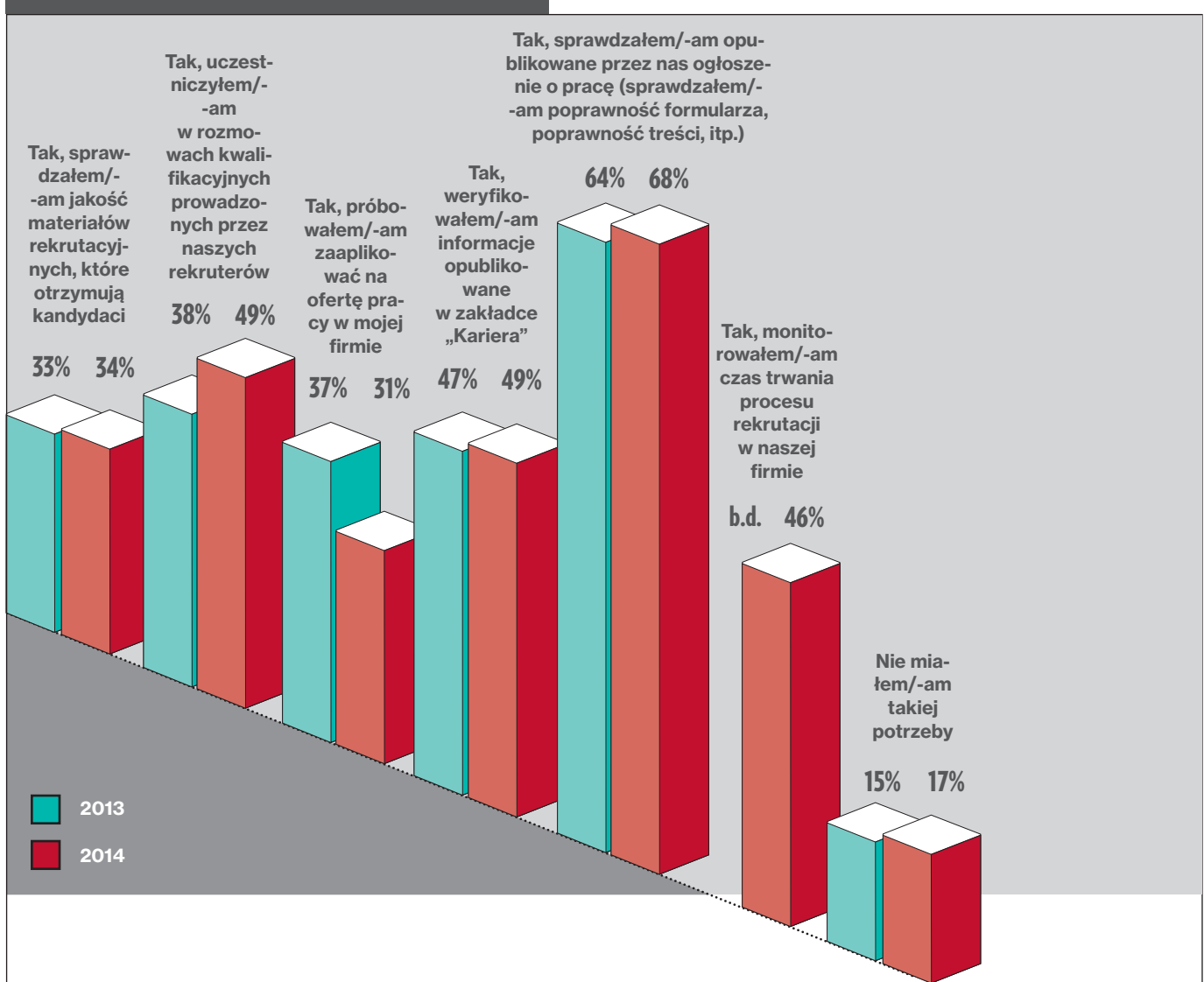
W Sephora Polska na każdym etapie rekrutacji staramy się budować partnerską relację z naszymi kandydatami. Bardzo istotne jest dla nas, jak z perspektywy kandydata są widoczne nasze oferty pracy, strona „Kariery” oraz sam proces rekrutacji, dlatego na bieżąco je weryfikujemy w różny sposób. Jednym z nich jest to, że dajemy możliwość naszym kandydatom wypowiedzenia się na temat procesu rekrutacji poprzez ankietę. Jesteśmy otwarci na wszelkie konstruktywne opinie i sugestie – w ten sposób możemy na bieżąco udoskonalać nasze narzędzia i metody rekrutacji, aby były jeszcze bardziej przyjazne dla naszych kandydatów. Kolejnym jest to, że zapraszamy naszych menedżerów, aby uczestniczyli w procesach rekrutacyjnych do ich działów – w ten sposób otrzymujemy na bieżąco również *feedback* od nich. Wprowadzając nowe narzędzia rekrutacyjne, weryfikujemy je na własnej skórze przy współpracy ekspertów zewnętrznych.

“



Anna Szymańska
Specjalista ds. Rekrutacji i Rozwoju,
Sephora Polska

Czy weryfikował/-a (lub analizował/-a) Pan/Pani, jak wyglądają poszczególne elementy procesu rekrutacji w Pana/Pani firmie z punktu widzenia kandydata? (pytanie wielokrotnego wyboru)



“

Proces rekrutacyjny bardzo często jest pierwszym kontaktem kandydata z firmą (jeżeli marka przedsiębiorstwa nie jest znana) i sposób traktowania przekłada się na wyobrażenie tej osoby odnośnie wewnętrznej organizacji firmy, jak i wartości przez nią reprezentowanych. Ten efekt przekłada się na tworzenie więzi z marką przedsiębiorstwa i w konsekwencji może przekładać się na preferencje zakupowe kandydata.

“



Andrzej Wątrobiński
Dyrektor Działu Personalnego, Fiege

08. Co kandydaci myślą na temat ogłoszeń o pracę?

! Oferta pracy, która pojawi się na portalu ogłoszeniowym, w prasie czy w kanałach *social media*, bardzo często stanowi pierwszy kontakt kandydata z pracodawcą. W związku z tym firmy, które tworzą i publikują ogłoszenia, powinny przywiązywać do nich szczególną uwagę, gdyż brak istotnego elementu może przyczynić się do zebrania mniejszej liczby lub mniej wartościowych aplikacji.

Elementem, który najbardziej zniechęca kandydatów do ubiegania się o dane stanowisko pracy, jest brak nazwy firmy w ogłoszeniu. Ponad połowa rekrutowanych niechętnie aplikuje na oferty pracy, w których nie jest jasno określone stanowisko pracy, lub brakuje szczegółowych informacji na temat tego, co firma oferuje pracownikowi. Jedna trzecia kandydatów chciałaby, aby w ogłoszeniu podana była wysokość wynagrodzenia.

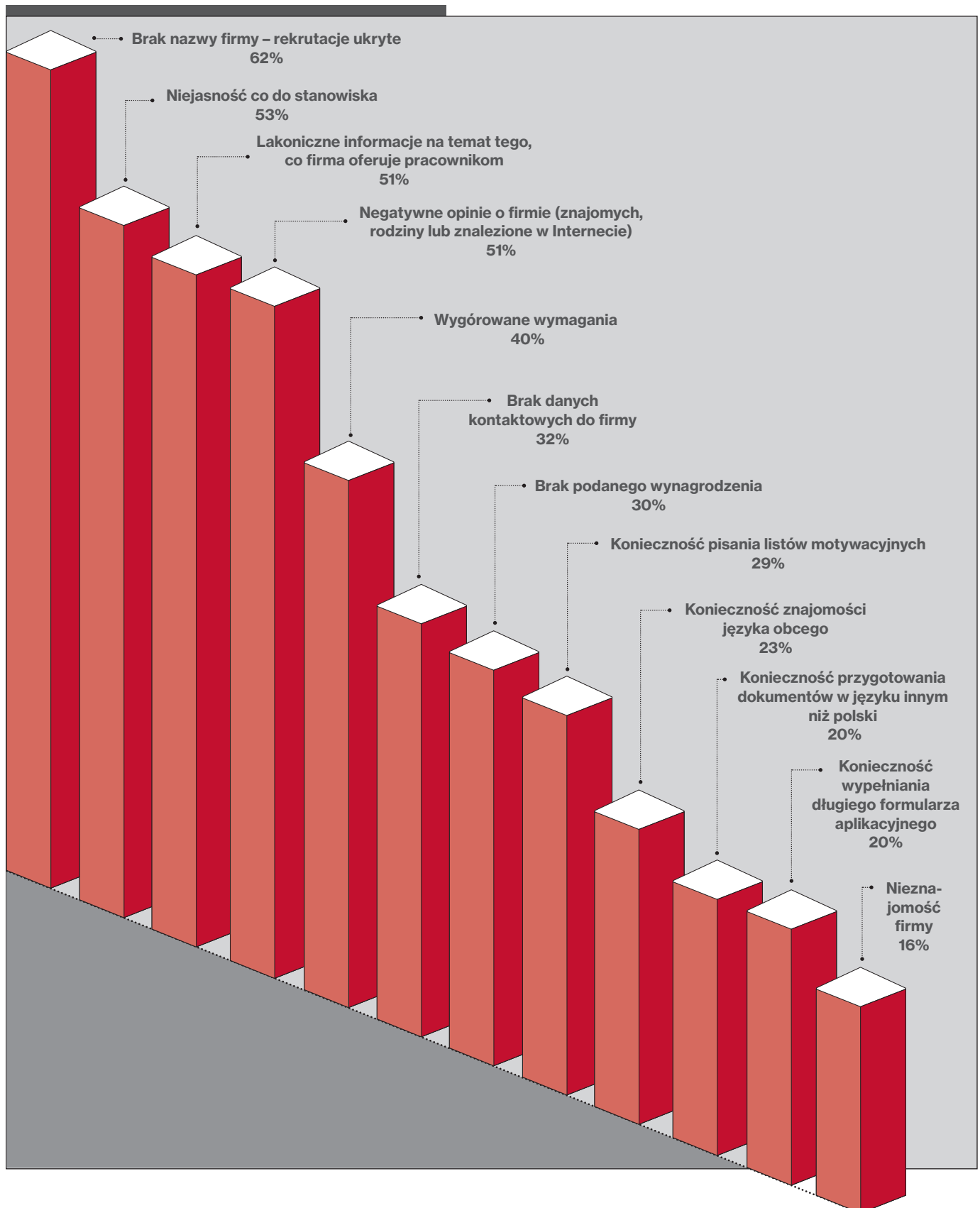
2/3

kandydatów nie wysłała aplikacji, jeśli w ogłoszeniu brakuje nazwy firmy.

30%

kandydatów uważa, że pracodawcy powinni podawać w ogłoszeniach wysokość wynagrodzenia.

Co w ofercie pracy zniechęca Pana/Panią do aplikowania? (pytanie wielokrotnego wyboru)



09. Jak kandydaci oceniają rekruterów?

! Kandydaci są często bardzo krytyczni wobec pracodawców i szybko dostrzegają negatywne elementy procesu rekrutacyjnego. I choć ich zdaniem połowa rekrutujących jest dobrze przygotowana do spotkań kwalifikacyjnych, to niestety 1/3 negatywnie ocenia przygotowanie rekruterów.

1 na 3

rekruterów, zdaniem zapytanych kandydatów, nie ma specjalistycznej wiedzy na temat branży, do której rekrutuje.

“

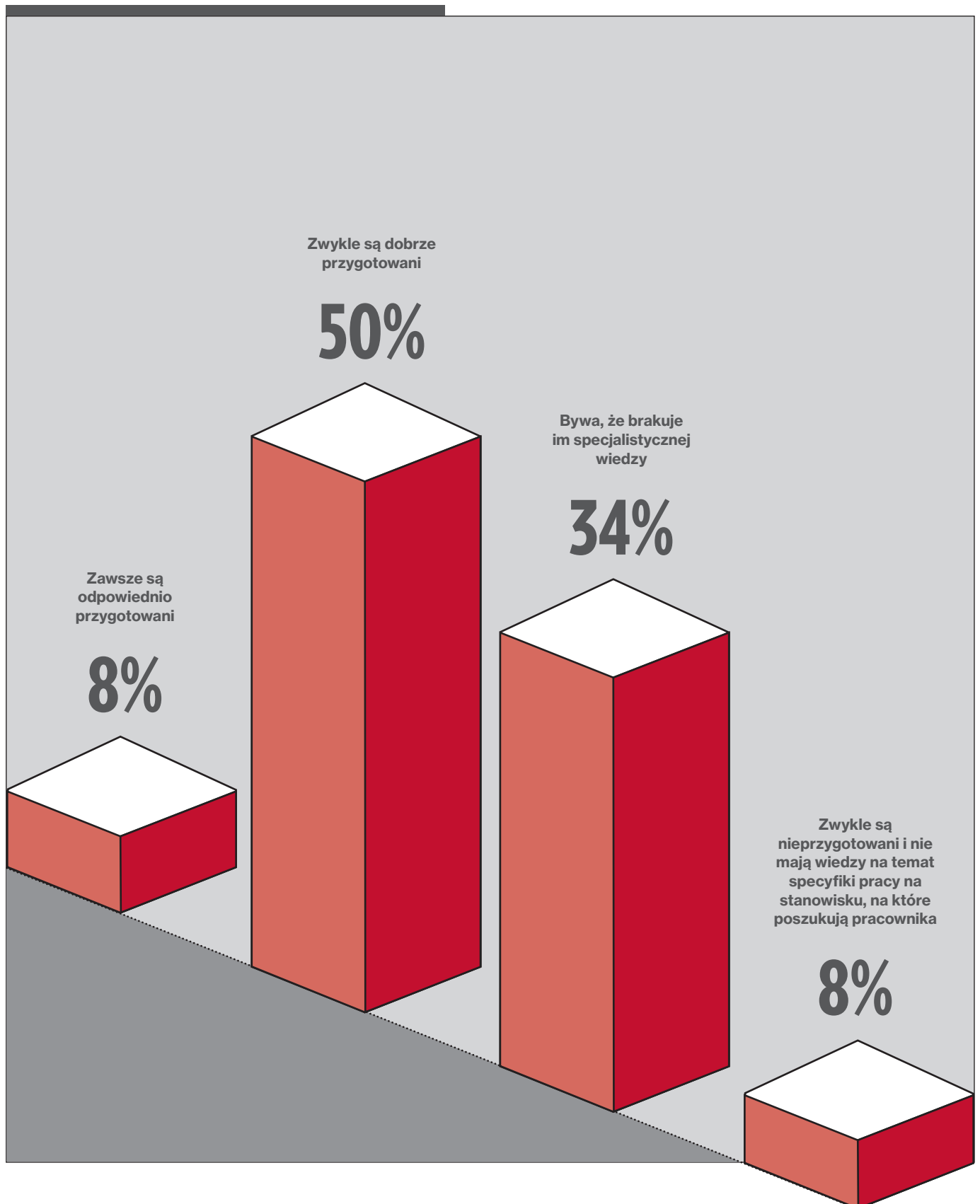
Jako rekruterzy jesteśmy nośnikami informacji o firmie. Bardzo ważne jest to, żebyśmy posiadali przynajmniej podstawową wiedzę o oferowanych produktach i usługach, którą podczas spotkania rekrutacyjnego możemy przekazać kandydatowi. Nie wyobrażam sobie także sytuacji, w której nie potrafiłabym, chociaż ogólnie, przedstawić kandydatowi zakresu obowiązków w ramach stanowiska, na które ten aplikuje. Taki brak wiedzy całkowicie kompromitowałoby nie tylko mnie jako rekrutera, ale również firmę, którą reprezentuję.

“



Justyna Szymczak-Goździńska
Business Development Manager,
Devonshire

Jak ocenia Pan/Pani przygotowanie rekruterów do prowadzenia rozmów rekrutacyjnych?



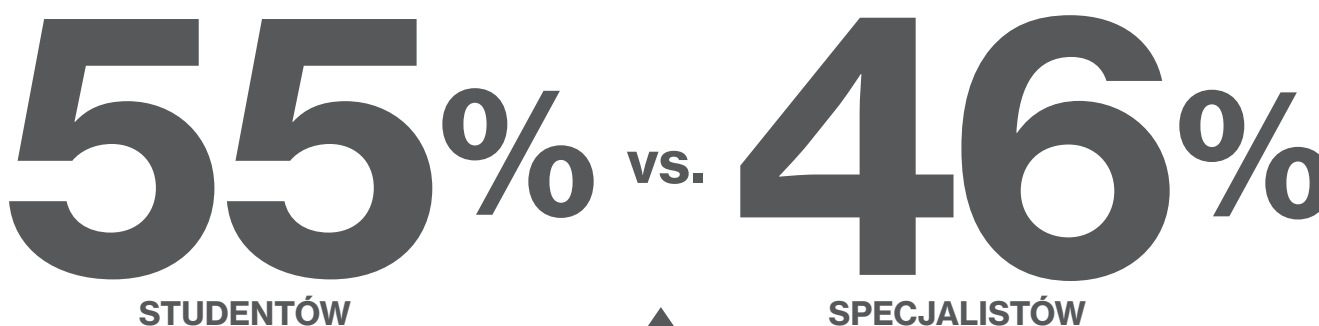
10. Pracodawcy w oczach studentów

Studenci oceniają pracodawców lepiej



Prawie połowa zapytanych studentów, którzy brali udział w procesie rekrutacyjnym, uważa, że pracodawcy dbają o relacje z kandydatami. To zdecydowanie więcej niż w przypadku specjalistów, z których tylko 29% wyraziło taką opinię.

Studenci coraz bardziej świadomi



W wyniku negatywnych wrażeń wyniesionych z procesu rekrutacji, więcej studentów niż specjalistów zmienia nastawienie do produktów i usług pracodawcy. To może oznaczać, że w przyszłości coraz więcej osób (specjalistów) na rynku pracy będzie wiązało swoje doświadczenia z procesów rekrutacyjnych z decyzjami zakupowymi. Kandydaci będą coraz bardziej świadomi zasad przeprowadzania rekrutacji i w związku z tym będą coraz więcej oczekiwać.

11. Jak utrzymać pozytywne relacje z kandydatami?

1

Dotrzymywanie zadeklarowanych terminów

Jeśli rekruter podczas spotkania obiecał kandydatowi odpowiedź w ciągu tygodnia, powinien w tym czasie do niego zadzwonić lub wysłać wiadomość e-mail.

2

Wydarzenia branżowe

Warto, aby firma zapraszała kandydatów na konferencje branżowe i targi, w których uczestniczy i prezentuje swoją ofertę.

3

Stały kontakt

Z najlepszymi kandydatami z bazy, z tzw. perełkami, rekruterzy powinni utrzymywać bieżący kontakt telefoniczny lub mailowy.

4

Ankiety weryfikujące

Kandydaci lepiej zapamiętają firmy, które po zakończonym procesie rekrutacyjnym wysłał jego uczestnikom ankietę oceniającą.

5

Komunikacja z kandydatem

Informowanie kandydata o statusie aplikacji na wszystkich etapach procesu powinno być standardem rekrutacyjnym w każdej firmie.

12. Jak przyciągnąć wartościowych kandydatów?

1

Spersonalizowane ogłoszenia o pracę

Warto zastanowić się nad niestandardową formą, np. jeśli jest to branża IT, oferta pracy może zostać zapisana w wybranym języku programowania.

2

Kreatywne akcje

Niecodzienne podejście do rekrutacji jest mile widziane przez kandydatów. Czemu nie wyjść z przemyślaną akcją do pociągu lub metra?

3

Współpraca z uczelniami

Warto zainwestować we współpracę z potencjalnymi pracownikami już na etapie ich studiów, a inwestycja ta zwróci się: pozyskamy wartościowych kandydatów.

4

Być tam, gdzie kandydat

Poszukiwanie przyszłego pracownika warto zacząć od miejsc, które często odwiedza. Np. w przypadku poszukiwania programisty gier warto wystawić swoje stoisko na targach.

5

Baza kandydatów

W danym momencie firma może nie mieć zapotrzebowania na kolejnego grafika, ale za kilka miesięcy sytuacja może ulec zmianie. Zachowane w bazie kontakty do wartościowych kandydatów mogą okazać się wtedy bardzo cenne.

Metodologia badania:

2. edycja badania „Candidate Experience” składała się z dwóch części.

Opinie kandydatów na temat przyjaznej rekrutacji zostały zebrane podczas realizacji badania „Specjaliści na rynku pracy”, przeprowadzonego przez portal Pracuj.pl na użytkownikach portalu zajmujących stanowiska specjalistyczne, menedżerskie i wyższe, posiadających co najmniej 2-letnie doświadczenie zawodowe. Badanie zostało zrealizowane w dniach 14-26.10.2014 r. Ankiety wypełniło łącznie 3415 osób, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy brało udział w procesie rekrutacyjnym.

Opinie pracodawców zostały zebrane w ramach badania „Candidate Experience”, przeprowadzonego przez eRecruitment Solutions, wśród osób zajmujących się procesami rekrutacyjnymi w firmach. Badanie zostało zrealizowane metodą ankiety online w dniach 1-24.10.2014 r. Ankiety wypełniło łącznie 640 osób. Badanie „Candidate Experience” zostało przeprowadzone z inicjatywy Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji. Koalicja istnieje od czerwca 2013 r. i w tym momencie liczy ponad 140 firm, które chcą promować dobre praktyki w rekrutacji.

Cytowanie danych możliwe tylko za podaniem źródła: Raport eRecruitment Solutions „Źle potraktowany kandydat to utracony klient”.



Wydawca:
ERECREUITMENT SOLUTIONS SPÓŁKA Z O.O.
ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa, tel. 22 373 73 00

Redaktor naczelna:
KATARZYNA TRZASKA

Redakcja językowa i korekta:
SYLWIA MAJ, ZOOM BSC; ANNA CZĘŚCIK, GRUPA PRACUJ

Warszawa 2015



