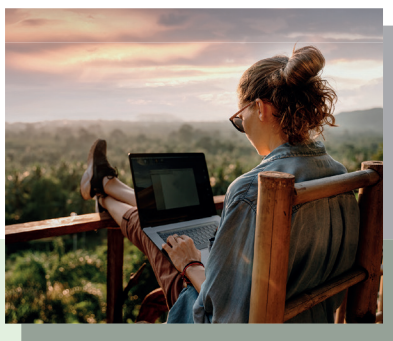




praca zdalna i hybrydowa

aspekty organizacyjne i prawne

jarosław marciniak



praca zdalna i hybrydowa



Materiały uzupełniające będą dostępne do 31 grudnia 2028 r.
<https://www.profinfo.pl/materialy-dodatkowe>

W razie problemów ze znalezieniem zdrapki
z kodem aktywacyjnym prosimy o kontakt
tel. 801 04 45 45

Stan prawny na 1 maja 2023 r.

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne
Śłówko Agata Czuj

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© olezzo - stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-681-5

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Zmiana, która już się dokonała	8
2. Co pokazuje dotychczasowa praktyka?	12
3. Największe wyzwania	15
4. Standardy i dobre praktyki	19
Rozdział I. Praca zdalna – aspekty prawne	23
1. Przypomnienie – praca zdalna w formule telepracy	23
2. Przepisy obowiązujące do czasu wprowadzenia pracy zdalnej do Kodeksu pracy	27
3. Nowe przepisy Kodeksu pracy	30
Rozdział II. Przygotowanie systemu pracy zdalnej	69
1. Przegląd organizacji i struktur	70
2. Praca z kadrą kierowniczą	74
3. Identyfikacja poszczególnych stanowisk dla systemu pracy zdalnej	78
4. Informowanie kadry kierowniczej i pracowników o optymalnych rozwiązaniach	82
5. Zapewnienie bezpieczeństwa systemu pracy zdalnej	86
Rozdział III. Rekrutacja zdalna	92
1. Szczególne znaczenie procesu rekrutacji	92
2. Rekrutacja kandydatów do pracy zdalnej	95
3. Specyfika pozyskiwania pracowników IT	104
4. Rekrutacja za pomocą zdalnych narzędzi (tzw. rekrutacja zdalna)	107
Rozdział IV. Wdrożenie pracy zdalnej	112
1. Adaptacja pracowników	112
2. Szkolenia pod kątem wdrożenia pracy zdalnej	128
3. Ocena pracy osób zatrudnionych w formule zdalnej	130
Rozdział V. Szkolenia/edukacja zdalna	147
1. Szkolenia – rozwiązania systemowe	147
2. Szkolenia od strony prawnej – przypomnienie	150

3. Szkolenia zdalne	153
4. Samokształcenie w formule zdalnej	158
Rozdział VI. Zarządzanie pracą zdalną	163
1. Rezultaty czy aktywność na stanowisku pracy?	163
2. Uprawnienia i obowiązki kierownicze	165
3. Utrzymanie i wzrost efektywności pracy w zespole zdalnym	166
4. Zarządzanie projektami i wymagania wobec menadżerów w kontekście pracy zdalnej i hybrydowej	171
Podsumowanie	177

Wstęp

Niniejsza publikacja w dużej mierze poświęcona jest zagadnieniu, jak przygotować się do wdrożenia systemu pracy zdalnej, z podkreśleniem wielu aspektów koniecznych do zweryfikowania potrzeb organizacji w tym zakresie. System pracy zdalnej to rozwiązanie wymagające ogromnej odpowiedzialności, racjonalnego podejścia i precyzyjnego przygotowania z uwagi na specyficzne uwarunkowania prawne oraz te dotyczące sposobu zarządzania firmą. W zakresie zarządzania chodzi przede wszystkim o koncentrację na wynikach pracy głównie w odniesieniu do poszczególnych zatrudnionych. Ze względu na charakter swojej pracy osoby pracujące na odległość napotykać problemy inne niż te dotyczące osób zatrudnionych w sposób tradycyjny, na przykład związane z dyskryminacją w zakresie czasu pracy, standardów miejsca pracy czy dostępu do szkoleń, a także z izolacją społeczną oraz rozmyciem granic między pracą a życiem prywatnym. Przed decyzją o wdrożeniu pracy zdalnej muszą być poznane faktyczne potrzeby takiego rozwiązania oraz możliwe w realiach danej firmy korzyści i koszty wdrożenia (również koszty społeczne). Warunkiem koniecznym do spełnienia zasad pracy zdalnej, według najszerszej definicji, jest wykorzystanie do kontaktu z pracodawcą przede wszystkim technologii informacyjnej bez konieczności regularnego kontaktu osobistego, ewentualnie z kontaktem osobistym ograniczonym (model hybrydowy).

Zgodnie z definicją Międzynarodowej Organizacji Pracy praca zdalna to praca wykonywana w miejscu innym niż siedziba firmy lub przedsiębiorstwa i w związku z tym bez osobistego kontaktu pracownika ze współpracownikami; jest to możliwe dzięki nowym technologiom w urządzeniach służących komunikowaniu się.

Należy zdecydowanie podkreślić, że w każdej organizacji wdrażanie pracy zdalnej dla samego jej wdrożenia nie ma większego sensu – wcześniej muszą być uwzględnione faktyczne potrzeby takiego rozwiązania. Ważne jest również uświadomienie możliwych do osiągnięcia w realiach danej firmy korzyści. Powinny także zostać oszacowane koszty wdrożenia (w tym koszty społeczne).

Pamiętajmy, że przepisy o pracy zdalnej oznaczają konkretne obowiązki po stronie pracodawcy, które są związane z ponoszeniem kosztów. Praca zdalna, nawet w formule dość ograniczonej czy też w formule hybrydowej, a także w dużej mierze – ze względu na specyficzne uwarunkowania prawne, wymaga poważnego i odpowiedzialnego podejścia. Oznacza to konieczność odpowiedniego przygotowania całego systemu. Chodzi głównie o zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem (częścią przedsiębiorstwa) i koncentrację na wynikach pracy, również i przede wszystkim – w odniesieniu do poszczególnych zatrudnionych. Europejskie standardy prawne (w tym polskie) gwarantują odpowiednie warunki pracy dla osób pracujących na odległość – bierzemy tutaj pod uwagę przede wszystkim zapewnienie dobrowolnego charakteru pracy na odległość oraz wymagania, by osoby pracujące na odległość miały takie same prawa jak osoby pracujące w siedzibie pracodawcy.

1. Zmiana, która już się dokonała

Pandemia koronawirusa spowodowała wielką zmianę. Nasza praca i nasze życie wyglądają zupełnie inaczej niż kilka lat temu. Wiele osób wiosną 2020 r. zaczęło pracować zdalnie, a pracodawcy na całym świecie podjęli środki ostrożności związane z zagrożeniem epidemią COVID-19. Szybkie przyswajanie umiejętności i technologii potrzebnych do prowadzenia efektywnych spotkań, interakcji z klientami, a także korzystanie z Internetu pozwoliło firmom nadal działać w sposób zbliżony do tego sprzed przejścia na pracę zdalną.

W naszych krajowych realiach mieliśmy do czynienia z masowym przejściem tysięcy pracowników na nową formułę. Dla wielu menadżerów, dla wielu pracowników była to zupełnie nowa rzeczywistość. Rzeczywistość, w której czasem trudno było się odnaleźć. Dla pracodawców z kolei efektywność zdalnej pracy stała pod wielkim znakiem zapytania. Na szczęście działy HR, działy IT i inne osoby zaangażowane we wdrożenie pracy zdalnej stanęły na wysokości zadania. Kierownicy i pracownicy otrzymali pomoc nie tylko w kwestiach formalnych i organizacyjnych, udzielono im także wsparcia kompetencyjnego. Menadżerowie stanęli przed ogromnym wyzwaniem. Pojawiły się liczne problemy dotyczące komunikacji, konfliktów, emocji, również te związane ze zniechęceniem i wyczerpaniem. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że rozwiązania techniczne oraz technologie były ważne, ale doświadczenie pierwszych miesięcy pandemii pokazało nam, że w tym akurat momencie nie musieliśmy się na nich koncentrować. Ważniejsze były kwestie podstawowe – sprawny komputer, podstawowe programy umożliwiające

Praca zdalna – aspekty prawne

1. Przypomnienie – praca zdalna w formule telepracy

Dnia 16.10.2007 r. w naszym kraju weszły w życie przepisy Kodeksu pracy (był to rozdział IIb „Zatrudnianie pracowników w formie telepracy”), które skonkretyzowały ówczesne przepisy prawa pracy odnoszące się do telepracy. Zgodnie z zapisami Kodeksu pracy telepraca polegała na tym, że pracownik wykonywał pracę regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (np. Internet, telefon), i przekazywał wyniki tej pracy również za pośrednictwem takich środków. Pozostałe cechy telepracy pozostawały identyczne ze standardowym stosunkiem pracy, czyli między innymi telepraca była odpłatnym, osobistym wykonywaniem pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem. Podkreślić należy, że telepraca to praca wykonywana „regularnie poza zakładem pracy”, co oznacza, iż nie musiała być stale wykonywana poza zakładem, ale na przykład tylko dwa lub trzy dni w tygodniu.

Wprowadzona w 2007 r. telepraca była pojęciem szerokim i zróżnicowanym. Przypomnijmy rodzaje telepracy:

- Telepraca wykonywana w domu. Podstawowy i najbardziej rozpowszechniony rodzaj telepracy. Jeżeli praca jest wykonywana w domu, to bezpośredni, osobisty kontakt pracownika z pracodawcą jest rzadki, może ograniczać się do jednego lub kilku spotkań w miesiącu. Cała komunikacja, przekazywanie poleceń, zadań, materiałów, a także zdawanie prac wykonanych i raportów odbywa się drogą elektroniczną. W zależności od rodzaju wykonywanych prac i rodzaju umów wiążących strony w ten sposób można pracować dla jednej lub kilku firm. Także w zależności od wymienionych wcześniej czynników domowe stanowisko pracy może być wyposażone w sprzęt i oprogramowanie przy większym lub mniejszym udziale pracodawcy.
- Telepraca tzw. nomadyczna. Może być wykonywana w różnych zmieniających się miejscach, na przykład w siedzibach klientów firmy, kontrahentów,

a także w trakcie podróży w samolocie, pociągu czy też w hotelu. Realizowana jest najczęściej w ramach umowy o pracę; dotyczy to na przykład pracowników działu marketingu, promocji i sprzedaży, jak również przedstawicieli handlowych.

- Telepraca regionalna. Realizowana za pomocą telecentrum – biura poza główną siedzibą firmy znajdującego się w danej miejscowości lub regionie. Są to odpowiednio wyposażone w nowoczesne środki telekomunikacji i sprzęt komputerowy lokalne biura danego przedsiębiorstwa, udostępniane pracownikom z danego regionu.
- Telepraca związana z gruntowną zmianą organizacyjną. Ma to miejsce przy relokalizacji funkcji wykonywanych przez jednostki przedsiębiorstwa, na przykład gdy funkcje usługowe przedsiębiorstwa, przedtem lokalizowane w pobliżu klienta, są koncentrowane w jednym miejscu i świadczone na odległość. W ten sposób działalność „biur handlowych firmy”, prowadzona dotychczas w wielu różnych miejscowościach (większych miastach), teraz może być realizowana telefonicznie lub przez sieci komputerowe, „zaplecze usługowe” zaś (np. serwis i konserwacja), poprzednio znajdujące się na miejscu, również może świadczyć usługi z różnych miejsc na terytorium kraju za pomocą zdalnego dostępu do systemu.
- Telepraca organizowana *ad hoc*. W tym wypadku praca jest wykonywana przez pracowników, którzy w normalnych warunkach wykonują pracę w siedzibie przedsiębiorstwa i tylko w wyjątkowych wypadkach lub precyzyjnie określonych sytuacjach wykonują okresowo pracę w domu (np. gdy pracodawca zleci pracownikowi przygotowanie projektu lub ekspertyzy na spotkanie z kluczowym klientem albo na posiedzenie zarządu).

Była to forma (typ) organizacji pracy polegająca na stałym wykonywaniu pracy na odległość z dala od miejsca, gdzie oczekuje się rezultatu pracy i gdzie jest on wykorzystany (tradycyjne miejsce pracy). Odbywało się to poza zasięgiem (kontaktem osobistym) z pracodawcą z wykorzystaniem przez świadczącego pracę technik informacyjnych (telefon, faks, komputer, Internet, satelita) – praca zdalna na odległość. Można więc przyjąć, że telepracą określano każdy rodzaj pracy umysłowej, wykonywanej przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, i związanej następnie z przesłaniem efektów wykonanej pracy za pomocą współczesnych technologii i narzędzi teleinformatycznych.

Po roku 2007 pojawiły się nowe obowiązki pracodawcy wobec telepracowników, który był zobowiązany:

- a) dostarczyć im sprzęt niezbędny do wykonywania pracy i spełniający wymogi bhp;

- b) ubezpieczyć ten sprzęt;
- c) pokryć koszty związane z jego instalacją i eksploatacją;
- d) zapewnić odpowiednią pomoc techniczną i szkolenia dotyczące obsługi.

Na pracodawcy ciążyły ponadto obowiązki wynikające z bhp (z wyłączeniem dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy oraz zapewnienia odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych).

Po stronie obowiązków telepracownika obowiązki były następujące:

- a) konieczność przekazania informacji niezbędnych do porozumiewania się z nim;
- b) obowiązek ochrony przekazywanych mu danych;
- c) obowiązek poddania się kontroli w zakresie wykonywania pracy w celu instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzono mu przez pracodawcę sprzętu oraz w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Biorąc pod uwagę, że kontrola miała miejsce w domu telepracownika, pracodawca był zobowiązany dostosować sposób jej przeprowadzenia do tych specyficznych warunków. Kontrola taka odbywała się za zgodą pracownika. Musiał on jej udzielić na piśmie, ewentualnie telefonicznie lub drogą elektroniczną. Pracodawca nie miał więc prawa skontrolować telepracownika w domu bez uprzedzenia. Drugim wymogiem było to, aby kontrola nie naruszała prywatności telepracownika i jego rodziny oraz by nie utrudniała ona korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem. W telepracy były odczuwalne ograniczenia związane z organizacją i zarządzaniem. Do wad czy też czynników utrudniających, obciążających w telepracy zaliczano konieczność zorganizowania systemu telepracy (wypożyczenia w mniejszym lub większym stopniu stanowisk pracy), konieczność zapewnienia systemu łączności, odpowiedniego podziału pracy i systemu nadzoru – to wszystko wymagało nie tylko pewnych nakładów, lecz także zmian w organizacji pracy, zmian przyzwyczajzeń i mentalności pracowników (również kadry kierowniczej nadzorującej proces pracy w tym systemie). Podkreślano, że najważniejsze mogą być jednak problemy z utrzymaniem właściwej kontroli nad pracownikami. Osobną kwestią jest również sprawa doboru odpowiednich pracowników do tego typu zatrudnienia. Bardzo istotne jest też ograniczenie telepracy do prac wyłącznie pewnego rodzaju (dla części organizacji nie ma ona po prostu zastosowania).

Mimo że telepraca była obecna w Kodeksie pracy przez około 15 lat, niestety, niewielu pracodawców było zainteresowanych tą formą współpracy – w jednym z badań aż 88,4% przedsiębiorstw z badanej grupy MŚP nie rozważało zatrudniania pracowników na zasadach telepracy. Faktem jest jednak, że już wówczas podkreślano, iż telepraca zapewnia elastyczność miejsca i czasu

pracy (79,6% odpowiedzi pozytywnych), co ułatwia pogodzenie obowiązków służbowych z rodzinnymi (69,4%). Ponad połowa pytaných miała także świadomość, że stosowanie telepracy redukuje koszty zatrudnienia pracownika. Zakładano, że telepraca będzie rozwijać się dynamicznie przez wiele lat (jednak to nie miało miejsca). Zdawano sobie jednak sprawę, że możliwość wdrożenia tej formy zatrudnienia związana jest z jednym kluczowym zastrzeżeniem – jeżeli tylko miałyby przynieść przedsiębiorstwu lub pracownikom jakąś korzyść. W praktyce zauważano skalę korzyści telepracy, szacowano, że realny koszt utrzymania telepracownika jest niższy o mniej więcej 20% do 30% od kosztów utrzymania pracownika pracującego w siedzibie firmy (mniejsze koszty wyposażenia biurowego, czynszu). Jeżeli chodzi o skalę rozpowszechnienia w Polsce – oceniano, według różnych źródeł – od 1,5% do około 3% zatrudnionych. Dlaczego tak się stało? Ekspertki zgodnie podkreślali, że wdrażanie telepracy jest dużym wyzwaniem dla pracodawców, szczególnie biorąc pod uwagę formalne wymogi przygotowania takiego modelu oraz oczywiście kwestie kosztowe. Oprócz wspomnianych korzyści system telepracy oznaczał konieczność inwestycji, między innymi w sprzęt, jego instalację, ubezpieczenie. Dlatego też niektórzy pracodawcy po oszacowaniu korzyści i strat, nawet w sytuacji, w której telepraca wydawała się rozwiązaniem atrakcyjnym, podejmowali decyzję o odstąpieniu od tego rozwiązania.

Ustawa z 1.12.2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240) wprowadziła do Kodeksu pracy pracę zdalną, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Z ustawy tej wynika, że pracodawcy zachowują prawo do kontynuowania telepracy na dotychczasowych warunkach, nie dłużej niż sześć miesięcy od dnia wejścia w życie tej ustawy, jeśli:

- 1) zasady telepracy były określone w porozumieniu zawartym z organizacją związkową lub regulaminie telepracy (art. 18 ust. 1 ustawy nowelizującej);
- 2) telepraca była wykonywana na podstawie wniosku pracownika (art. 18 ust. 2 ustawy nowelizującej).

Po upływie tego okresu wykonywanie pracy w formie telepracy nie będzie już możliwe. Do dnia 7.10.2023 r. pracodawcy są zobowiązani dopełnić wszystkie formalności związane z uchycieniem wszelkich regulacji wewnątrzzakładowych związanych z telepracą, a także doprowadzić do zmiany warunków zatrudnienia telepracowników na nowe. W tym czasie minie bowiem okres sześciu miesięcy od wejścia w życie przepisów o pracy zdalnej oraz przepisu przejściowego na zakończenie działania w trybie telepracy. Pewien problem może pojawić się w sytuacji, w której pracodawca i pracownik nie mogą dojść do porozumienia co do przejścia z telepracy na pracę zdalną. Z przepisów o pracy zdalnej wyraźnie wynika, że może być ona

wykonywana wyłącznie w wyniku uzgodnienia między stronami (art. 67¹⁹ § 1 k.p.). Tak więc zastosowanie wypowiedzenia zmieniającego w tym przypadku jest niemożliwe (dotyczyć może jedynie sytuacji przejścia z telepracy na pracę stacjonarną). Jednocześnie odmowa ze strony pracownika uzgodnienia przejścia na pracę zdalną nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę (art. 67²³ k.p.).

2. Przepisy obowiązujące do czasu wprowadzenia pracy zdalnej do Kodeksu pracy

Od marca 2020 r. w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca mógł polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna).

Podstawą był art. 3 ustawy z 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Zgodnie ze zmianą, która weszła w życie 5.09.2020 r., pracodawca mógł polecić pracę zdalną w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie trzech miesięcy po ich odwołaniu. Został więc wydłużony okres, przez który praca zdalna może być polecana. Początkowo było to 180 dni od dnia wejścia w życie ustawy covidowej, tj. do 4.09.2020 r.

Nieco później ograniczono pełną dowolność pracodawcy (art. 3 ust. 3 ustawy covidowej wprowadzony 24.06.2020 r.). Przyjęto zasadę, że wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecane, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. Przepis nie określa sposobu ani kryteriów, na podstawie których pracodawca miałby zweryfikować warunki lokalowe pracownika czy też możliwości techniczne, jakimi ten dysponuje. Można więc przyjąć, że jeżeli pracownik złożył oświadczenie, iż nie ma warunków do pracy zdalnej, to prawo pracodawcy do wprowadzenia pracy zdalnej jest ograniczone (pomijając sytuację, w której zapewni się zatrudnionemu odpowiedni do tego lokal – warto o tym pamiętać, ponieważ brzmienie przepisu wskazuje, że pracodawca może powierzyć wykonywanie pracy zdalnej także w innym miejscu niż dom pracownika).

Ponieważ ustawa nie precyzowała, jakie umiejętności powinien posiadać zatrudniony, aby pracować zdalnie, to do pracodawcy należała ocena, czy dany pracownik posiada odpowiednie cechy, wiedzę i umiejętności, które pozwolą mu efektywnie wykonywać czynności zawodowe w formule zdal-

Autor opisuje, jak krok po kroku opracować i wdrożyć zgodny z przepisami prawa i dobrymi praktykami **system pracy zdalnej i hybrydowej**, aby efektywnie wspierał pracowników i pracodawców.

W książce omówiono zagadnienia, takie jak:

- prawne aspekty i kontrola pracy zdalnej,
- wyzwania organizacyjne związane z pracą na odległość,
- pozyskiwanie zdalnych pracowników,
- adaptacja i szkolenie pracowników,
- budowanie optymalnego, zdalnego zespołu i zarządzanie nim,
- ocena i rozliczanie zdalnych pracowników.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników działów personalnych oraz kadry zarządzającej. Mogą oni zapoznać się z praktycznymi wskazówkami dotyczącymi tworzenia systemu pracy zdalnej i hybrydowej oraz poznać zalety i wady konkretnych rozwiązań. Cennym uzupełnieniem treści są **przykłady dokumentów – regulaminów oraz formularzy**.

Jarosław Marciniak – prawnik; od 30 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener; do obszaru jego zainteresowań należą przede wszystkim: kompleksowa problematyka zarządzania organizacjami i spraw personalnych (audyty, analizy), kwestia regulacji wewnętrznych w firmach (tworzy i doskonali regulaminy, procedury) oraz systemy ocen, wynagradzania i rozwoju; jest właścicielem firmy HR Auditor; realizuje szkolenia w dziedzinie prawa pracy i zarządzania; prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych.



9 788383 286815 W01P01

ISBN 978-83-8328-681-5



9 788383 286815

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca

