

REPRINT



ROBERT BĘBENEK,
ANDRZEJ BORCZYK,
EWA JARCZEWSKA-GERC,
MONIKA JASŁOWSKA,
TOMASZ LUDWICKI,
ROBERT REINFUSS,
KAZIMIERZ ŻUREK:

**PRACOWNIK DOBRZE
MOTYWUJE SIĘ SAM**

Jak stworzyć warunki pracy,
które rozbudzą pasję
i zaangażowanie

Artykuł pochodzi z magazynu THINKTANK, zima 2012

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]



FOT.: CORBIS/FOTOCANNELS

Ostatnie 20 lat w polskim biznesie to prawdziwa ewolucja systemów motywacyjnych – zarówno płacowych, jak i pozafinansowych. Firmy odeszły w trakcie transformacji od wynagrodzenia zatrudnionych „za obecność w miejscu pracy” i zdecydowały się na rozbudowane programy „bodźcowania” ich zachętami oraz nagrodami czy straszenia odebraniem tych przywilejów. Dziś trudno wyobrazić sobie firmę zajmującą się sprzedażą, która nie stosowałaby systemu premiowego, czy duże przedsiębiorstwo nieoferujące pracownikom bogatego pakietu świadczeń pozapłacowych, którego celem jest zmotywowanie pracowników do większego zaangażowania.

Mamy zatem skomplikowane siatki wynagrodzeń, kafeterie, bony, dopłaty. Z badania przeprowadzonego w 2010 r. przez ARC Rynek i Opinia wynika, że budżety przeznaczone na benefity pozapłacowe od kilku lat systematycznie rosną. Średnia kwota świadczeń pozapłacowych przyznana pracownikowi w 2010 r. wzrosła aż o ponad 7,2 proc. w porównaniu z 2009 r. Z raportu Sedlak & Sedlak *Analiza wybranych świadczeń pozapłacowych* z końca 2009 r. wynika z kolei, że 51 proc. firm oferuje menedżerom prywatną opiekę medyczną dla ich rodzin. Formę wsparcia finansowego stanowią także m.in. dopłaty do wycieczek i urlopów – aż 53 proc. firm oferuje je szeregowym pracownikom. Są nim też regularnie wręczane pracownikom bony towarowe o wartości od 440 zł (dyrektorzy) do 520 zł (pracownicy szeregowi).

Dużym powodzeniem cieszą się też systemy premiowe. Według raportu płacowego firmy Hay Group z 2012 r.¹ aż osiem na dziesięć polskich firm stosuje w działach sprzedaży system premiowy. 23 proc. pensji handlowców stanowią właśnie premie, w pozostałych działach jest to odpowiednio 11 proc. Zatem



GŁÓWNA MYŚL

- **Organizacje ulegają dziś modzie na systemy motywacyjne** – te jednak nie dadzą takich efektów, jakie gwarantuje tworzenie zatrudnionym dobrych warunków do angażowania się w pracę.
- **Podwaliny pod motywację wewnętrzną tworzą:** dobra organizacja pracy, rozsądne stawianie celów wraz z pracownikami, inwestowanie w dobrą atmosferę w firmie, budowanie dumy z organizacji wśród zatrudnionych.

realnie duża część pieniędzy, które otrzymują polscy pracownicy, pochodzi właśnie z premii, czyli dodatków do stałego wynagrodzenia.

Oczywiście nie ma nic złego w tym, że pracownicy korzystają z dodatkowych świadczeń. Czy jednak materialne motywy (lub perspektywa ich utraty) budują zaangażowanie pracowników? A może są raczej sposobem na podnoszenie satysfakcji pracowników i budowania reputacji hojnego pracodawcy? Jak w takim razie na długi czas podnosić efektywność zatrudnionych? Aby odpowiedzieć na te pytania, THINKTANK zorganizował okrągły stół z psychologami, ekspertami zarządzania oraz praktykami *human resource management*.

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

– **MOTYWACJA 3.0** Koncepcji motywacji, zarówno w psychologii, jak i w teorii zarządzania, są setki. Daniel H. Pink w wydanej niedawno książce *Drive* przekonuje, że do działania szczególnie napędza motywacja wewnętrzna: chęć zaspokojenia potrzeb swojego ja, zrealizowania własnych celów

w sposób autonomiczny wobec władz organizacji. Napędzany takim paliwem pracownik jest efektywniejszy, gdyż pewien poziom niezależności pomaga mu dobierać zadania idealnie dopasowane do jego możliwości.

Pink przekonuje, że istnieje prosty schemat podpowiadający, kiedy w warunkach organizacyjnych należy motywować zewnętrznymi, a kiedy odwoływać się do motywacji wewnętrznej (nazywanej przez niego motywacją 3.0). Zdaniem autora bodźce zewnętrzne sprawdzają się w rutynowej pracy, ale tylko wtedy, gdy szef zaznaczy konieczność wykonania zadania oraz przyzna szczerze, że jest ono nieciekawe. Nagroda dobrze działa też w systemie motywacją 3.0 – ale wówczas, gdy jest nieoczekiwana i proponowana dopiero wtedy, gdy zadanie zostanie wykonane (patrz wykres *Zadanie rutynowe czy niesztampowe?*).

Wiele firm dostrzega, że kontrola, dyrektywny styl zarządzania, kij i marchewka nie sprzyjają kreatywnym działaniom. Powszechnie znany jest natomiast przykład firmy Google, która sugeruje pracownikom, żeby aż 20 proc. czasu pracy przeznaczali na zadania niezwiązane z ich obowiązkami. Wiele wynalazków (np. narzędzie Google Translate) powstało właśnie w tych przerwach od codziennych zadań. Z kolei Microsoft w Polsce skupia się przede wszystkim na stworzeniu warunków zaangażowania pracowników, czyli na pobudzaniu w nich chęci do przyczyniania się do sukcesu firmy. Microsoft dba o triadę: „Myślę, czuję i działam”. Na pierwszym poziomie („myślę”) firma stara się, by pracownicy

znali misję i wizję firmy, a także by się z nią utożsamiali. Na poziomie emocji („czuję”) troszczy się, by pracownik był dumny z miejsca pracy i zadowolony z atmosfery w firmie. Ostatni element to działanie – pracownik, który ma jasno wyznaczone cele i odpowiednie narzędzia, może koncentrować się na zadaniach i przekuć swoje pozytywne emocje na efektywną pracę. Kluczowe jest, by być dumnym ze swojego miejsca pracy i chcieć rozwijać własne kompetencje.

REKOMENDACJE

DLA LIDERÓW Oczywiście – pracownik nigdy nie jest motywowany wyłącznie zewnętrznie (premia, pochwała) albo wewnętrznie. Jego działanie stymuluje kombinacja tych dwóch czynników. Dostrzegamy jednak, że obecnie **zdecydowanie zbyt małą wagę przykładają do zaangażowania pracowników płynącego z ich wewnętrznych pobudek, a przecenia znaczenie motywacji zewnętrznej.** Aby w prosty sposób zadbać o rozwój motywacji 3.0, warto zastosować się do kilku reguł.

1 Nie mylić satysfakcji z zaangażowaniem

W praktyce materialne benefity budują przede wszystkim satysfakcję z pracy, czyli zadowolenie, pozytywne nastawienie do wykonywanych działań. Benefity mogą przyciągać nowych pracowników, a następnie sprawiać, że będą oni chcieli w firmie pozostać – czyli pomagają budować lojalność. Na ogół jednak to wstępne zadowolenie przekłada się na angażowanie się w pracę tylko na początku (tuż po otrzymaniu korzyści). Potem satysfakcja się utrzyma, ale zaangażowanie – rozumiane jako dodatkowa energia i zapał do pracy – spadną. **Warto pamiętać, że środowisko pracy dające mniejszą satysfakcję może być efektywniejsze i rodzić większe zaangażowanie niż to, które pracownika satysfakcjonuje w pełni.**

BANK POCZTOWY: JAK CELE ZWIĘKSZAJĄ MOTYWACJĘ MENEDŻERÓW

Wprowadzenie w banku Rynku celów zwiększyło zaangażowanie menedżerów oraz ich motywację do pracy. Efekt? Prawie dwukrotnie lepszy od zakładanego wynik finansowy osiągnięty w roku 2011.

W ostatnim kwartale 2010 r. wiedzieliśmy w Banku Pocztowym, że nadchodzi czas na zmiany – zaimplementowane podstawowe procesy menedżerskie i biznesowe działały poprawnie, a nas wciąż stać było na więcej. Zdecydowaliśmy się na wdrożenie metody zarządzania przez cele MBO. Polega ona na stawianiu kadrze menedżerskiej strategicznych celów, które są przez nią zaakceptowane, oraz na monitorowaniu i rozliczaniu menedżerów z realizacji ustalonych zadań.

Najpierw zrealizowaliśmy audyt – pozwolił on na dostosowanie założeń proponowanych przez zewnętrzną firmę do specyfiki naszej organizacji. Wraz ze związkami zawodowymi ustaliliśmy, że sformułujemy jeden jawny dokument ustalający metodologię, ogólne reguły i tryb postępowania w zarządzaniu przez cele w banku. Ponadto powstały zasady premiowania dla menedżerów uzależnione od stopnia realizacji indywidualnych celów w danym okresie rozliczeniowym.

Następnie zarząd wyznaczył cele strategiczne dla banku. Te zostały skaskadowane na kolejne, coraz niższe szczeble menedżerskie – **każdy menedżer sam stawiał sobie cele wynikające z celów jego przełożonych, uwzględniając przy tym strategiczne cele banku.** Ustaliliśmy, że każdy cel będzie związany z trwałą zmianą, a jego realizacja ma wykraczać poza ustalony zakres obowiązków menedżera. Ponadto – że cel będzie łatwo mierzalny z pomocą trzech wskaźników: jakościowego (określającego wartość dla klienta), wykonania (terminowość) oraz biznesowego (określającego wartość dla organizacji). W określeniu celów pomogły menedżerom warsztaty. Z perspektywy czasu łatwo to policzyć: każdy spośród 130 menedżerów Banku Pocztowego postawił sobie cztery–pięć celów. Łącznie w ciągu roku wdrożyli zatem ponad pół tysiąca pomysłów.

Proces stawiania celów realizowany był na platformie informatycznej RM zwanej Rynkiem celów. Umożliwia ona menedżerom współdziałanie, wymienianie się celami, a także pozyskiwanie wsparcia innych menedżerów do realizacji swoich celów. Zastosowanie Rynku celów pozwoliło na oszczędności poprzez uniknięcie tego, co wykazały analizy. Okazało się bowiem, że przed wdrożeniem MBO 5–10 proc. czynności wykonywanych przez menedżerów było albo niepotrzebnych, albo wykonywanych przez różne struktury równocześnie.

Ostatnim etapem była ewaluacja. Zarządzanie przez cele sprawdziło się już w pierwszym roku. **Suma wypłaconych premii, uzależniona od wypracowanego zysku, była większa niż w poprzednich latach. Bank na tym nie stracił. Wynik finansowy osiągnięty w 2011 r. przeszedł najniższe oczekiwania – 29,5 mln zł (a planowano, że wyniesie 16,7 mln zł).** Co więcej, wprowadzenie zarządzania przez cele zmieniło kulturę pracy w organizacji – zasady wdrożone w środowisku menedżerów w naturalny sposób przeniknęły do pozostałych struktur Banku Pocztowego. **Rynek celów zobligował pracowników do lepszej komunikacji, zwiększył motywację do wspólnego, kreatywnego działania.** Dziś na bieżąco kontrolują swoją pracę, pamiętają też o zakładanym wyniku.

Aleksandra Szymczyk: dyrektor Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi Poczty Polskiej SA, dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Banku Pocztowym SA.

Jolanta Czajkowska: zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Banku Pocztowym SA.

2 Pracować nad celami wraz z pracownikiem

Prawdziwa motywacja wewnętrzna do pracy pojawia się wraz z dążeniem do realizacji celów postawionych samemu sobie. W Microsoft pracownicy sami opracowują z przełożonym swoje cele roczne (tzw. *commitment setting*). Mają dostęp do celów postawionych przez menedżerów znajdujących się o dwa piętra wyżej od nich, a także do celów globalnych organizacji. Rolą pracownika jest dopasowanie własnych celów strategicznych do celów firmy i uzgodnienie tego z przełożonym. Dzięki temu zatrudniony czuje się odpowiedzialny za własne działania, a szef ma obowiązek na bieżąco wspierać go w ich wykonaniu. Podobną metodę stawiania celów (w metodologii MBO – zarządzania przez cele) od niedawna z powodzeniem stosuje się też w polskich firmach, takich jak Bank Pocztowy (zob. ramka *Bank Pocztowy*).

Rezultatem takiego stawiania celów jest wysoka **autonomia pracowników** służąca ich wewnętrznej motywacji. Raport *Re-engaging with engagement* Economist Intelligence Unit wykazuje, że w organizacjach o wysokim poziomie zaangażowania kadra menedżerska kładzie wysoki nacisk na budowanie samodzielności pracowników (mówi o tym 47 proc. przebadanych liderów firm), gdy w organizacjach o niskim poziomie zaangażowania element ten akcentuje tylko jedna trzecia menedżerów².

3 Rekrutować więcej zmiennościowców

Jednocześnie pracownik musi zdawać sobie sprawę, że nie o sam wynik tu chodzi, gdyż równoważnym celem jest rozwój zatrudnionego. Warto przytoczyć tu badania amerykańskiej badaczki Carol Dweck, która analizowała reakcje dzieci na porażkę. Pierwsza grupa badanych, gdy nie udawało jej się rozwiązać bardzo trudnego zadania (bo przekraczało ono możliwości dzieci),

reagowała bezradnością. Druga grupa przeciwnie – próbowała się doskonalić. Badania pokazują, że takie specyficzne nastawienie do zadań jest integralną cechą naszej osobowości. Osoby z pierwszej grupy nazwano stałościowcami, gdyż sądzą one, że poziom inteligencji jest wrodzony, a drugie – zmiennościowcami, gdyż uważają, że porażki są powodem do rozwoju. W kolejnych badaniach Dweck okazało się, że dzieci zmiennościowcy lepiej wykonują zadania matematyczne. Są bowiem zorientowane na mistrzostwo, chcą doskonalić siebie, a nie pracować na wymierny wynik.

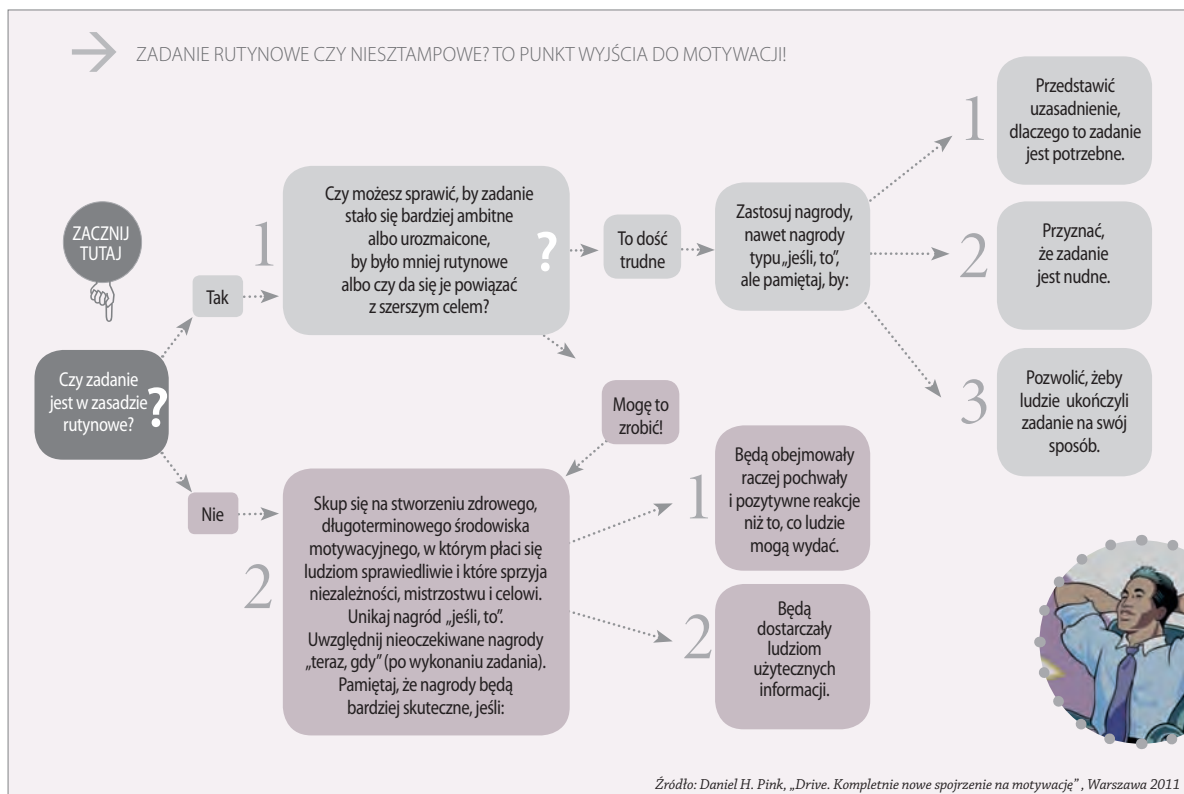
Organizacje, by osiągnąć odpowiedni poziom zaangażowania pracowników, powinny na poziomie rekrutacji zadbać, by trafiło do nich więcej pracowników wierzących w możliwość rozwoju. Szczególnie warto ich zatrudniać na stanowiska menedżerów i pracowników z wyższym zakresem odpowiedzialności. Oczywiście nie jest powiedziane, że firmy potrzebują jedynie zmiennościowców – pracownicy nastawieni na wynik będą wypadać lepiej w krótkoterminowych, prostych zadaniach.

4 Tworzyć dobry klimat dzięki zaufaniu

Zaangażowanie jest wzmacniane przez dobrą atmosferę w firmie. Tę natomiast budują m.in. jasno wyznaczone cele, otwarta komunikacja na linii przełożony – podwładny, sprawiedliwe traktowanie poprzez nagradzanie tych, którym się to w rzeczywistości należy, a w szczególności docenianie za ponadprzeciętne rezultaty.

Co więcej, ważnym elementem klimatu jest też budowanie zaufania w organizacji. Ostatnia *Diagnoza społeczna* Janusza Czapińskiego z 2011 r. pokazuje katastrofalnie niski poziom zaufania społecznego w relacjach międzyludzkich w Polsce. Przykładowo jedynie 13 proc. społeczeństwa uważa, że „większości ludzi można ufać”. Taki sam odsetek jest zdania, że ludzie z natury rzeczy starają się być pomocni³. Nie inaczej jest w firmach. Rolą lidera jest w specyficznych polskich warunkach budować klimat przejrzystości i współpracy. Nie jest to proste, ale wyczuwalny w firmowej atmosferze brak zaufania obniża motywację do działania. Wbrew pozorom zaufanie w firmie można monitorować za pomocą narzędzi takich jak Trust Index⁴.

Badania Hay Group prowadzone od lat 60. XX w. dowodzą, że wpływ klimatu w pracy na efektywność firmy sięga nawet 30 proc. Niestety, w przybliżeniu tylko połowa polskich liderów angażuje swoje działania w tworzenie dobrego klimatu w organizacji.



5 Zwiększać poczucie sensu i dumę

Daniel H. Pink zachęca, by w przypadku rutynowych, nudnych zadań szczególnie naciskać na uzasadnianie – tłumaczenie, dlaczego te aktywności są ważne dla organizacji. Nadawanie sensu działaniom (czym powinni zajmować się liderzy) zwiększa poziom motywacji pracowników.

Jednocześnie cykliczne badania *Great Place to Work* od lat udowadniają, że organizacje, z których pracownicy są dumni i w których działają w środowisku pracy opartym na zaufaniu, osiągają lepsze wyniki biznesowe. Taką dumę budują także działania CSR-owe firmy. Wyniki badania *Great Place to Work* w Microsoft dowodzą, że pracownicy, którzy decydują się na pracę w ich organizacji, wskazują na działania CSR firmy jako te, które skłoniły ich do aplikowania właśnie do Microsoft. Takie pozytywne emocje stara się wzbudzać w pracownikach również m.in. Polpharma, która na cyklicznych wyjazdach szkoleniowych zespołów sprzedażowych i marketingu rezygnuje z części rozrywkowej na rzecz działań wolontariatu pracowniczego. Firma monitoruje satysfakcję

pracowników i dostrzega, jak partycypacja w projektach wolontariackich wpływa właśnie na bycie dumnym z przedsiębiorstwa. To, w przekonaniu zarządu firmy, w dłuższej perspektywie przekłada się na zaangażowanie pracowników.

SYSTEMY MOTYWACYJNE

CZY AUTOMOTYWACJA? Przykłady protestów społecznych w Europie pokazują, że ludziom z trudem przychodzi rezygnowanie z przywilejów. Firmy powinny zatem zdawać sobie sprawę, że każdy nowy system motywacyjny niełatwo będzie wycofać. Jednocześnie należy się zastanowić, czy firma jest innowacyjna na odpowiednim poziomie. Badania pokazują, że metoda kija i marchewki w motywowaniu sprawia, że pracownicy są mniej kreatywni, mniej samodzielni, w mniejszym stopniu kształtują swoje otoczenie.

26%

Jedynie taki odsetek menedżerów z organizacji o wysokim poziomie zaangażowania sądzi, że za motywację pracowników odpowiada system wynagrodzeń. W organizacjach o niskim poziomie zaangażowania odsetek ten wynosi 38 proc.

Źródło: Raport „Re-engaging with engagement”, Economist Intelligence Unit (EIU), 2010

Co więcej, organizacja powinna odpowiedzieć sobie na pytanie, czy system motywacyjny wdraża ze względu na branżowe standardy, modę czy właśnie po to, by budować wyniki biznesowe. Można przywołać tutaj przykład fabryki opakowań White Cap w Krakowie, w której wydajność pracy wzrosła wielokrotnie po zlikwidowaniu systemu premiowego. Innym przykładem może być przemiana fabryki w Besku (Nowy Styl), w której po likwidacji pracy na akord nastąpił wzrost efektywności o 40 proc.

Warto spojrzeć na organizację przez pryzmat „metafory komputerowej”. Na zaangażowanie w firmach wpływają, po pierwsze, **czynniki organizacyjne (hardware)**, takie jak optymalne procesy ułatwiające sprawne realizowanie celów, dobrze dopasowane do poszczególnych grup pracowników systemy wynagradzania czy elastyczne i wydajne struktury organizacyjne. Tego typu warunki zewnętrzne sprawiają, że wszyscy pracownicy – niezależnie od tego, jakie bodźce motywacyjne na nich oddziałują – mają zagwarantowaną odpowiednią przestrzeń do efektywnego działania. Jednocześnie niezbędne są **czynniki wewnętrzne (software)**, takie jak funkcjonujące w firmie, powszechnie wyznawane systemy norm i wartości, promowane i demonstrowane wzorce zachowań czy też stosowane style przywództwa. Zaangażowanie zatem to gra zespołowa – buduje je nie tylko

organizacja, szef, ale też cały zespół. To sztuka ciągłego dialogu oraz sesje budowania efektywnych zespołów. Pracownik wie, czego się od niego oczekuje, ma narzędzia, by to dostarczyć, a jego menedżer traktuje go z szacunkiem i pracuje z nim nad jego rozwojem.

Niestety, w wielu polskich organizacjach nadal istnieje duży dystans władzy⁵. Pracownicy oczekują, że będą motywowani przez szefów – naganą czy nagrodą pieniężną. W praktyce w wielu firmach kij i marchewka są stosowane przez menedżerów i požądane przez samych zatrudnionych. Tę sytuację trudno zmienić bez przemiany mentalności na taką, w której pracownik sam decyduje, na ile w działalność przedsiębiorstwa może się zaangażować, i samodzielnie buduje swą niezależną pozycję w firmie, wykazując przy tym wysoki stopień motywacji wewnętrznej. ■

Analiza powstała na podstawie okrągłego stołu THINKTANK, w którym uczestniczyli: Robert Bęberek (Grupa Żywiec), Andrzej Borczyk (Microsoft), dr Ewa Jarczewska-Gerc (Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej), Monika Jasłowska (Polpharma), dr Tomasz Ludwicki (dyrektor programu Executive MBA, Uniwersytet Warszawski), Robert Reinfuss (HRM Consulting), Radosław Świącki (THINKTANK), Kazimierz Żurek (THINKTANK).

1. Raport płacowy w 2012 r. objął 656 firm z różnych branż oraz ogółem 671 357 pracowników (w tym 44 334 pracowników sprzedaży).
2. Raport *Re-engaging with engagement*, Economist Intelligence Unit (EIU), 2010, www.managementthinking.eiu.com (dostęp: 23.11.2012 r.).
3. *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, red. Janusz Czapieński, Tomasz Panek, Warszawa, 2011.
4. Więcej o metodzie: www.greatplacetowork.pl/nasze-uslugi/ocen-swoja-organizacje/ocena-trust-index (dostęp: 23.11.2012 r.).
5. Definicja dystans władzy – Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Kultury i organizacje*, przeł. Małgorzata Durska, Warszawa 2007.

» Artykuł nr R1215F01

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. **LIDERZY I MENEDŻEROWIE FIRM POWINNI DOŚĆ REGULARNIE SPRAWDZAĆ**, czy systemy motywowania pracowników w ich organizacjach na pewno nie są oparte głównie na motywacji zewnętrznej albo narzędziach modnych – te w rzeczywistości nie mają silnego wpływu na zaangażowanie i efekty działania pracowników.
2. **POBUDZANIE MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ JEST DUŻO TRUDNIEJSZE, POLEGA BOWIEM NA TWORZENIU KULTURY**, w której cele są jasno określone, a dobrze dobrani pracownicy mają poczucie sensu działania. Takie systemowe i holistyczne podejście daje dużo lepsze rezultaty.

THINKTANK[®]

ZAMAWIAM:

PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

- 999 zł **KLUB THINKTANK PLUS**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach + udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)
- 599 zł **KLUB THINKTANK BASIC**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

PRENUMERATA THINKTANK

- 499 zł **MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE**
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)
- 399 zł **MAGAZYN THINKTANK**
(Roczna prenumerata magazynu)
- 399 zł **ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY**
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901

REPRINT

Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **jbudzynska@mttp.pl**



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.