

# Sze**o**l**o**gika

czyli logika szefowania

Roman Polko

Paulina Polko



rysunki: Cezary Krysztopa

**one** EXCLUSIVE  
PRESS

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Ilustracje w książce i na okładce: Cezary Krysztopa  
Projekt składu i skład: Adrian Partyka

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?szelog>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-7949-2

Copyright © Paulina Polko, Roman Polko 2014

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- [Lubię to!](#) » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

- 5 ... **SZEFOLOGIKA, CZYLI LOGIKA SZEFOWANIA**
- 7 ... **TWIERDZENIE PIERWSZE:**  
**JEŚLI LIDERA NIE WIDAĆ, TO WIDAĆ GO NIE MA**
- 31 ... **TWIERDZENIE DRUGIE:**  
**ALBO MA SIĘ WŁADZĘ, ALBO PIASTUJE SIĘ STANOWISKO**
- 49 ... **TWIERDZENIE TRZECIE:**  
**W KRYZYSIE SPRAWDZA SIĘ WSZYSTKO, CO POZWALA GO OPANOWAĆ**
- 67 ... **TWIERDZENIE CZWARTE:**  
**JAK SIĘ MA APETYT NA SUKCES, TO TRZEBA SIĘ WYCHYLIĆ**
- 83 ... **TWIERDZENIE PIĄTE:**  
**ALBO PODEJMIESZ SZYBKO DECYZJĘ, ALBO DOGONIĄ CIĘ WĄTPLIWOŚCI**
- 103 ... **TWIERDZENIE SZÓSTE:**  
**W WALCE O WSZYSTKO NIE MA NAGRÓD ZA DRUGIE MIEJSCE**
- 121 ... **TWIERDZENIE SIÓDME:**  
**NAWET TERRORYŚCI MUSZĄ DBAĆ O MARKĘ I REPUTACJĘ**
- 139 ... **TWIERDZENIE ÓSME:**  
**NAJGROŹNIEJSZY JEST TEN PRZECIWNIK, KTÓREGO SIĘ NIKT NIE BOI**
- 159 ... **TWIERDZENIE DZIEWIĄTE:**  
**PRZED OBLICZEM PRZEŁOŻONEGO NIE UDAWAJ, ŻE JESTEŚ JEGO KLONEM**
- 179 ... **TWIERDZENIE DZIESIĄTE:**  
**NIE CHWAŁ SIĘ WARTOŚCIAMI, KTÓRYCH NAPRAWDĘ NIE WYZNAJESZ**
- 199 ... **TWIERDZENIE JEDENASTE:**  
**LEPIEJ NIŻ GENERALNIE MYŚLEĆ KAPITALNIE**
- 217 ... **TWIERDZENIE DWUNASTE:**  
**KTO NIE AKTUALIZUJE, TEN GINIE**
- 239 ... **O AUTORACH**



TWIERDZENIE DRUGIE:

## ALBO MA SIĘ WŁADZĘ, ALBO PIASTUJE SIĘ STANOWISKO

minister finansów · **impotencja** · niemoc · regulamin  
**outsourcing odpowiedzialności**  
generał Petraeus · obiad drawski

Wspomnienia ludzi z różnych partii politycznych, którzy w ciągu ostatnich kilkunastu lat obejmowali na najwyższe ministerialne stanowiska, zawierają jeden wspólny rys: zdziwienie, że tam, na samej górze, tak mało od nich zależy. Minister finansów, człowiek, który w wyobrazeniach przeciętnego Polaka trzyma w rękach miliardy państwowych pieniędzy i może je wydawać według własnego uznania, tak naprawdę ma wpływ — i to niewielki — na kilka procent tej kwoty; resztę stanowią tak zwane sztywne wydatki, których państwo nie może zlikwidować: wypłaty rent i emerytur, subwencje dla samorządów, utrzymanie oświaty, szpitali, policji, wojska... Dodatkowo istnieje cały zestaw sztywnych przepisów warunkujących wysokość zadłużenia budżetu państwa, progi ostrożnościowe, konieczne rezerwy, zakaz dodrukowywania pustych pieniędzy... Złośliwi mówią, że minister decyduje co najwyżej o tym, o której jego sekretarka wychodzi do domu, a i tu musi przestrzegać *Kodeksu pracy*.

Na podobną sytuację skarży się wielu szefów firm, wskazując, że od ich decyzji niewiele zależy, funkcjonowanie wyznaczają bowiem standardy korporacji, oczekiwania centrali, uwarunkowania rynkowe, inne ograniczenia w danej dziedzinie, a nie osobiste decyzje szefa.

Władza, która przez wieki była skumulowana w rękach panujących — ludzi stojących najwyżej w hierarchii, piastujących stanowiska czy kierujących innymi z racji urodzenia, ale zawsze widocznych, wskazanych wprost — nagle się rozmyła za sprawą sieciowych relacji

Złośliwi mówią, że minister finansów decyduje co najwyżej o tym, o której jego sekretarka wychodzi do domu, a i tu musi przestrzegać Kodeksu pracy.

**i wspomagających je międzynarodowych uregulowań. Nie ma jej na górze, nie ma jej też na dole — decyzyjność szeregowych pracowników nie wzrosła przecież w ostatnich latach w spektakularny sposób, wręcz przeciwnie: pytanie „góry” o zgodę jest na porządku dziennym w najbardziej nawet błahych sprawach. A więc gdzie się podziała ta władza?**

Zaryzykuję stwierdzenie, że władza wciąż na tej górze jest, tylko fakt, że zakryto ją płaszczem wspominanych przez Ciebie międzynarodowych uregulowań czy standardów działania korporacji, powoduje, że trudniej jest nam precyzyjnie zidentyfikować jej miejsce. Przecież te dokumenty nie napisały się same: ktoś je zainicjował, ktoś przygotował, ktoś wreszcie zatwierdził. Skoro one mają moc decydującą, jak chce twierdzić wielu, to znaczy, że władza należy do twórców tych dokumentów i/lub (jeśli to nie jest tożsame) do osób, które czerpią bezpośrednie zyski z ich obowiązywania. Nie jest to tak transparentne jak w czasach królów, kiedy drabiny hierarchii były strzeliste i widoczne z każdego zakątka królestwa, ale wciąż działa — wszak w instytucjach rzadko kiedy regulaminy układają szeregowi pracownicy; prawie zawsze widnieje pod nimi podpis szefa.

**Regulamin jednak musi uwzględniać wiele innych okoliczności poza wolą przełożonego. Są zapisy prawa, są tak zwane normy dobrego pożycia, standardy etyczne, jest konieczność poszanowania godności ludzkiej...**

Zgoda, że decyzje szefów są może mniej uznaniowe i osobiste niż tysiąc lat temu, ale przecież wciąż są to wyrazy ich woli! Kiedyś szlachcic mógł wychłostać chłopca czy zamknąć go w karcerze, dziś szef może zwolnić pracownika czy skierować przeciwko niemu sprawę do prokuratury, jeśli podwładny dopuścił się oczywistych nadużyć. Metody są inne, ale ich skutki wciąż mogą być dotkliwe dla podwładnego. Humanizacja stosunków międzyludzkich i wprowadzenie do nich zasad prawa naturalnego nie sprawiają, że jesteśmy bezradni wobec ludzi, którymi kierujemy. To tylko kwestia doboru środków, ale to wciąż my — jako szefowie — jesteśmy u władzy.

**Skąd zatem to powszechne jednak poczucie, że władzy jest jakby mniej?**

Moim zdaniem taki stan rzeczy jest dla wielu szefów zwyczajnie wygodny i dlatego utrzymują oni w podwładnych poczucie, że ich kompetencje

decyzyjne są ograniczone. Mówiłem już o tym<sup>1</sup>, ale to naprawdę jest problem, więc powtórzę jeszcze raz: wielu liderów, a raczej wiele osób na stanowiskach kierowniczych, woli unikać podejmowania niepopularnych, niechcianych decyzji. Dlatego zamiast powiedzieć: „Zwalniam cię, bo jesteś leniwy, mało twórczy, nie współdziałasz w zespole, nie wnosisz żadnej konkretnej wartości do naszej firmy i na dodatek jesteś po prostu niesympatyczny”, tacy szefowie mówią: „Bardzo cię lubię, ale wiesz, punkt piąty paragraf dziewiąty regulaminu mówi..., a ty się do niego nie stosujesz. Dlatego muszę cię zwolnić, choć bardzo tego nie chcę”. Albo posuwa się jeszcze dalej i wynajmuje firmę, która ma przeprowadzić restrukturyzację zatrudnienia. Wtedy szef czuje się już zupełnie komfortowo: „góra” ustaliła, że należy zwolnić dwadzieścia procent personelu, wyboru dokonał obiektywny restrukturyzator. A dyrektor, prezes czy jak go tam jeszcze zwą ściska zwalnianym rękę ze zbolałym wyrazem twarzy i szeptem zapewnia, że gdyby to tylko od niego zależało... Część zwalnianych nawet się na to nabierze i uwierzy, że rzeczywiście szef z ich zwolnieniem nie ma nic wspólnego.

Humanizacja stosunków międzyludzkich i wprowadzenie do nich zasad prawa naturalnego nie sprawiają, że jesteśmy bezradni wobec ludzi, którymi kierujemy.

**A zatem uważasz, że część liderów świadomie pozornie oddaje władzę przepisom czy „zewnętrznym egzekutorom”, by nie ponosić odpowiedzialności za trudne decyzje, by nie mieć poczucia dyskomfortu wobec podwładnych, których się zwalnia czy którym obcina się pensje, by wreszcie w razie niepowodzenia, wyboru błędnego wariantu móc powiedzieć: „Ale przecież zrobiłem to zgodnie z regulaminem” czy „za radą zewnętrznego eksperta”?**

Właśnie tak! To nieprawda, że ich władza gdzieś się rozmyła, że ktoś im ją zabrał. Regulamin to zbiór przepisów, które interpretują ludzie — jeśli szef nie chce zwolnić kogoś, kto nie przestrzega regulaminu, zawsze może mu dać szansę poprawy. I odwrotnie: jeśli chce zwolnić kogoś z powodów pozamerytorycznych, to czatuje, kiedy popełni on minimalny błąd, i zasłaniając dokumentem swoją niechęć do pracownika, zwalnia go pod pozorem naruszeń czy uchybień. Cały czas jednak władza znajduje się w jego rękach. Podobnie jest z restrukturyzacjami przeprowadzanymi przez zewnętrzne firmy: przecież nie ma nakazu, by zgodzić się z ich rekomendacjami w stu procentach. Propozycje egzekutorów powinny być wskazówkami dla szefów,

---

<sup>1</sup> Zob. rozdział 1.

a nie gotowymi decyzjami. Człowiek z zewnątrz, choćby był nie wiadomo jak świetnym specjalistą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, na ogół słabiej zna osoby, które rekomenduje do zwalniania, niż ich szef. Nie zastąpi lidera w ostatecznej ocenie przydatności podwładnego i w podjęciu decyzji o wręczeniu wypowiedzenia. To właśnie lider — jako szef — ustala, z kim będzie dalej pracował, a z kim nie. Polityka kadrowa to jeden z kluczowych atrybutów lidera. Jeśli zostanie on tego atrybutu pozbawiony (lub co gorsza: odda go dobrowolnie), stanie się kukłą na stanowisku kierowniczym.

### **Czy narzekający na słabnącą władzę premierzy i ministrowie też kłamią?**

Podobnie jak liderzy organizacji komercyjnych ukrywają w ten sposób swoją małość jako przywódcy polityczni. Co to znaczy, że premier nie może przesunąć środków? Oczywiście, że może: wystarczy decyzja, że część usług

medycznych będzie dodatkowo płatna, a emerytury w najbliższych latach nie zostaną zwaloryzowane, i już mamy naruszenie sztywnych wydatków. To tylko kwestia decyzji politycznej, której najczęściej premier, dbający o wysokie słupki społecznego poparcia, NIE CHCE podjąć. Ale to nie znaczy, że NIE MOŻE. Kilkanaście lat temu przeżyliśmy na własnej skórze wejście w życie

czterech wielkich reform: administracji, służby zdrowia, systemu emerytalnego i edukacji. Każda z nich radykalnie zmieniła wydatki państwa w kluczowych dziedzinach, wiele obciążeń przeniosła z budżetu na obywateli. Różnie można oceniać efekty tych reform, kilka rozwiązań z pewnością nie zdało egzaminu i zostało to surowo ocenione przez wyborców, co nie zmienia faktu, że ówczesny premier MÓGŁ dokonać radykalnych zmian. To, że później już takich rewolucji nie wprowadzano, jest efektem politycznych lęków naszych decydentów, nie zaś braku takiej szansy. Prawna możliwość zmian nadal istnieje. Obowiązuje wciąż ta sama konstytucja. Tylko odwagi i chęci brak.

**W wojsku też można w ten sposób pozbywać się władzy? Wydaje się, że w armii uprawnienia i obowiązki są określone dość precyzyjnie i sztywno.**

Wbrew pozorom wojsko w tej kwestii nie różni się zbyt wiele od innych instytucji. Ulubionym sposobem zdejmowania z siebie odpowiedzialności przez wojskowych jest stwierdzenie: „To decyzja polityczna” (czytaj: „To wina ministra”). Ze zdumieniem obserwowałem milczenie moich kolegów w mundurach, gdy w 2008 roku wycofywaliśmy się z misji pod egidą ONZ. Bo premier powiedział, że są one kosztowne, a nic nam nie dają. Nie znalazł

Ulubionym sposobem zdejmowania z siebie odpowiedzialności przez wojskowych jest stwierdzenie: „To decyzja polityczna”.



Kiedy zatrudniam to podaję  
rękę, a kiedy zwalniam to  
paragraf



c e z z u y k u y s z t o p z

się ani jeden generał w czynnej służbie, który by odpowiedział: „To nie tak! ONZ płaci nam za udział w tych misjach, co prawda z opóźnieniem, ale jednak mamy te koszty refundowane, więc argument finansowy jest nieprawdziwy, a obecność w takich rejonach świata, jak Syria czy Wzgórza Golan jest kluczowa z punktu widzenia bezpieczeństwa na Bliskim Wschodzie. Ważna militarnie, bo szkolimy się w międzynarodowym towarzystwie, ważna politycznie, bo zaznaczamy swoją obecność w wielonarodowej koalicji”. Wszyscy nabrali wody w usta, bo „to decyzja polityczna”, a w Polsce kontrolę nad armią sprawuje władza cywilna. Na Boga! Kontrolę, a nie bezwzględny nadzór. Posiadanie zwierzchnika nie oznacza, że nie można mu wytknąć błędu, powiedzieć mu, kierując się własną wiedzą i doświadczeniem, a także odpowiedzialnością wynikającą z zajmowanego stanowiska, że się myli. Ale znowu — jak wyżej — brakuje odwagi do merytorycznego sporu z przełożonym.

### **Wojsko boi się polityków? To poważny zarzut.**

Nie chcę generalizować i nikogo krzywdzić, ale ogólna postawa kierownictwa naszych sił zbrojnych jest tożsama ze starą sowiecką zasadą: *Ruki po szwam!*<sup>2</sup>. Byli oczywiście tacy, którzy się postawili, ale szybko się znaleźli poza czynną służbą, co skutecznie odstraszyło pozostałych. Rządzi doktryna: nie meldujemy o problemach, udajemy, że kolejne obcinanie pieniędzy na wojsko wcale nie pogorszy stanu armii, wycofujemy się z misji, ale brak możliwości sprawdzenia w boju ludzi i uzbrojenia nie zamieni nas z powrotem w „malowaną” armię... Odnoszę wrażenie, że wojskowi nazbyt chętnie oddali władzę w ręce polityków, przy okazji pozbywając się odpowiedzialności za stan armii. Nie nawołuję bynajmniej do puczu, nie mam ochoty na kolejny „obiad drawski”<sup>3</sup>, chodzi mi tylko o cywilną odwagę ludzi noszących pagony z wężykami i trzema czy czterema gwiazdkami. Powinno ich być stać,

---

2 Dosłownie: ręce wzdłuż szwów (z ros.). Chodzi oczywiście o szwy spodni żołnierskich, które wyznaczały położenie dłoni podczas przyjęcia postawy zasadniczej. Środkowe palce wyprostowanych dłoni (dłonie ze złączonymi palcami) powinny znajdować się dokładnie na szwie. Mówienie o kimś, że w danej sytuacji dał *ruki po szwam* oznacza, że przyjął słowa przełożonego bez dyskusji, bez kwestionowania: stał jak żołnierz podczas przyjmowania rozkazu w postawie zasadniczej.

3 Potoczna nazwa wydarzenia z 30 września 1994 roku na poligonie drawskim podczas odbywającej się narady metodyczno-szkoleniowej najwyższej kadry dowódczej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, kiedy to ówczesny szef Sztabu Generalnego WP generał Tadeusz Wilecki zorganizował posiłek, podczas którego wizytujący wojsko prezydent Lech Wałęsa skrytykował całe cywilne kierownictwo MON-u z jego szefem na czele. Zachęcał generałów do „wylewania żali”, jakie mają wobec ministra, a na koniec zarządził głosowanie wojskowych nad odwołaniem ministra, co było ewidentną próbą naruszenia

by powiedzieć: „Stop, w ten sposób niszczyacie armię. Jeśli nie będzie pieniędzy i nowych wyzwań, nie będziemy się szkolić, modernizować — nie będziemy zdolni do współdziałania z naszymi partnerami z NATO. Wszystkie otrzymane środki po prostu przejemy, a reszta pójdzie na wcześniejsze emerytury dla odchodzących ze służby sfrustrowanych żołnierzy”. Tylko tyle i aż tyle.

W Stanach Zjednoczonych, do których tak chętnie się odwołujemy, gdy powstają kolejne pomysły reformy armii, Szef Połączonych Sztabów to jest ktoś. On mówi prezydentowi, jak ma wyglądać armia, rozmawia z nim bezpośrednio i nikt mu nie zarzuca, że się wtrąca w decyzje polityczne. Ba, nawet niżsi rangą generałowie wypowiadają się publicznie o armii w sposób, który naszych dowódców przyprawiłby o zawał serca. Pamiętasz generała Davida Petraeusa?

### **Tego, którego kariera skończyła się, bo romansował jako szef CIA z autorką swojej biografii?**

Tego samego. Zanim przez głupotę stracił to prestiżowe stanowisko, był naczelnym dowódcą sił koalicyjnych w Iraku (lata 2007 – 2008), a następnie dowódcą wojsk amerykańskich w Afganistanie (od 2010 roku). Biorąc pod uwagę ważność tych operacji i liczbę zaangażowanych w nie żołnierzy US Army, była to rola nie do przecenienia i trzeba przyznać, że Petraeus umiejętnie ją wykorzystał.

Zaraz po objęciu pierwszego stanowiska, w lipcu 2007 roku, korzystając z przysługujących mu uprawnień, nie zgodził się zostać bezwolnym wykonawcą polityki Kongresu czy Białego Domu, ale dokonał rzetelnej analizy sytuacji w Iraku i przedstawił politykom swoje oceny i rekomendacje co do dalszych działań. Mało się przy tym przejmował, że niekoniecznie są one zgodne z tym, czego oczekiwała władza. W *Raporcie Petraeusa*, bo tak zaczęto nazywać dokument, znalazło się stwierdzenie, że siły koalicji osiągnęły „zadowalający postęp” jedynie w sześciu z osiemnastu punktów wskazanych przez Kongres jako cele do realizacji. Co więcej, generał odważył się napisać wprost, że „poczyniono wielkie postępy wojskowe, ale nie osiągnięto spodziewanego postępu politycznego”<sup>4</sup>.

*W Raporcie Petraeusa znalazło się stwierdzenie, że siły koalicji osiągnęły „zadowalający postęp” jedynie w sześciu z osiemnastu punktów wskazanych przez Kongres jako cele do realizacji. Co więcej, generał odważył się napisać wprost, że „poczyniono wielkie postępy wojskowe, ale nie osiągnięto spodziewanego postępu politycznego”.*

konstytucyjnych zasad i zamachem stanu. Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiad\\_drawski](http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiad_drawski), data dostępu: listopad 2013.

<sup>4</sup> Za: [http://usatoday30.usatoday.com/printedition/news/20070614/a\\_iraqsurge14.art.htm](http://usatoday30.usatoday.com/printedition/news/20070614/a_iraqsurge14.art.htm), data dostępu: listopad 2013.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
  - 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
  - 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

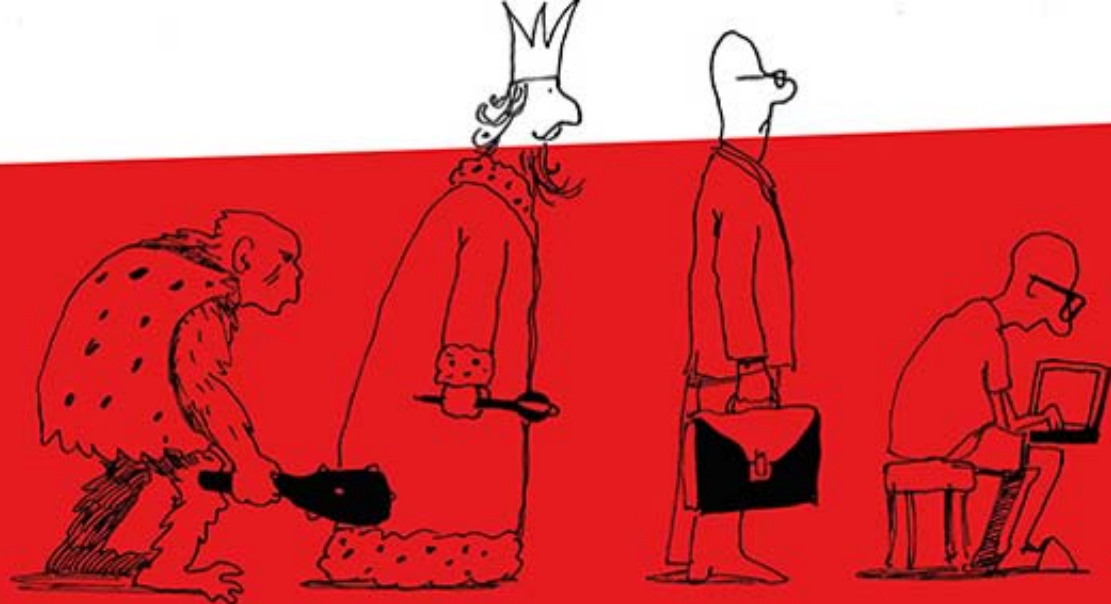
Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



## UNIWERSALNIE O ZARZĄDZANIU

Weź grupę ludzi, powiedz im, że od dziś Ty jesteś ich szefem, a oni są Twoimi podwładnymi, i spróbujcie razem: zrealizować projekt biznesowy/napaść na bank/zdobyć wrogi skład broni/wejść na najwyższą górę świata — niepotrzebne skreśl i zostaw tylko ten cel, który naprawdę Ci przyświeca. Niezależnie od tego, co skreślisz, jedno zostanie na pewno — konieczność dowodzenia grupą ludzi po to, by razem osiągnąć pożądaną efekt. To nie wszystko. Zostaną jeszcze pewne nienaruszalne, uniwersalne zasady, które obowiązują każdego szefa, generała, prezesa, herszta bandy rozbójników. Bez ich poznania, zrozumienia i zastosowania nie będziesz prawdziwym przywódcą, a Twój podwładni prędzej czy później zaczną się zastanawiać, dlaczego to właśnie Ty im szefujesz.

W książce *Szefologia* autorzy piszą o konieczności zaznaczenia swojego przywództwa, o sięganiu po władzę zamiast czekania, aż przyjdzie sama, o podejmowaniu nadzwyczajnych działań w sytuacji kryzysowej. O rozsądnym ryzykowaniu i pochwałę pośpiechu. O „rodzicach” porażki i marce, o którą dbają nawet terroryści. O poznawaniu wroga i przeobrażaniu się z podwładnego w lidera. O wartościach, które obowiązują w każdych okolicznościach, o specjalizacji, dzięki której podwładni przestają zazdrościć szefowi awansu (bo czasem zarabiają lepiej od niego), oraz o konieczności ciągłego „update’owania” siebie samego i swojej instytucji do nowej, ulepszonej wersji.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 17822



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kosciuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-7949-2



9 788324 679492

PATRONI MEDIALNI:

**Bankier.pl**  
POLSKI PORTAL FINANSOWY

**personel**  
**zarządzanie**



TRENERZY.ORG.PL  
**Polskie Towarzystwo  
Trenersów Biznesu**