

MARCIN PIETRASZEK



Raiffeisen
BANK

Raiffeisen Bank Polska S.A.



TWÓJ **PIERWSZY** PRACOWNIK

Zatrudniaj w małej firmie w Polsce



SMALL BUSINESS

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.

Autor 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. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon

Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: 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?zatrud>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3903-8

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

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

Spis treści

Wstęp dla niecierpliwych	5
Wstęp dla dociekliwych	7
Rozdział 1. Tanie zatrudnianie	9
Czy na pewno musisz zatrudniać?	9
Czy na pewno na etacie?	13
A może telepraca lub coworking?	27
Rozdział 2. Casting na Twojego pracownika	33
Przygotuj się	33
Ogłoszenie na miarę oczekiwań	37
Ogłoszenie modułowe	40
Aplikacje pod lupą	46
To nie jest zwyczajna rozmowa	47
100 pytań do... ..	51
Gdy rozmowa to za mało	56
The winner is... ..	59
Rozdział 3. Nowy pracownik w tydzień	63
Skierowanie na badania	63
Podpisanie umowy	64
Szkolenie BHP	66
Zgłoszenie do ZUS, PIP, PIS	67
Rozdział 4. ABC zarządzania	69
Od początku buduj strukturę firmy	69
Wymagaj, ale i doceniaj	75
Wyznaczaj cele, sprawdzaj efekty	81

Rozdział 5. Nowoczesna firma – nowoczesny szef	91
Jak wynagradzać?	91
Jak motywować?	99
Jak oceniać?	108
Rozdział 6. Kodeks pracy w pigułce	115
Nagrody i kary	115
Nieobecność	120
Odejście z pracy	124
Zastrzeżenie prawne	127
Rozdział 7. Szefowi nie wszystko wolno	129
Ech, ciężko być szefem	129
Mobbing	131
Molestowanie seksualne	133
Dyskryminacja	136
Polskie prawo przeciwko złym praktykom	137
Rozdział 8. Idealny ekosystem w miejscu pracy	141
Dobra atmosfera	141
Jasne zasady	143
Zgrany zespół	145
Profesjoniści	148
Rozdział 9. Z małej chmury duży deszcz	151
Per „ty” czy per „pan”?	151
Jak reagować na krytykę?	153
Jak rozwiązywać konflikty?	158
Jak zdążyć na czas?	161
Zakończenie	165

Rozdział 8.

Idealny ekosystem w miejscu pracy

Dobra atmosfera

W przyrodzie na ekosystem danego środowiska składają się wszystkie jego elementy, które wzajemnie na siebie wpływają. Każdy element jest zależny od pozostałych i ma wpływ na pozostałe. W firmie także każdy element wpływa na pozostałe. Od jakości zarządzania firmą zależy organizacja i atmosfera pracy, od efektów zaangażowania pracowników zależy zainteresowanie i zadowolenie klientów, które z kolei będzie wpływało na pozycję firmy na rynku. Postawy klientów i partnerów biznesowych będą oddziaływały na kolejne decyzje szefa i pracowników, a z kolei ich reakcje będą kształtowały długotrwałe relacje z kontrahentami. Pozycja przedsiębiorstwa jest więc wypadkową wielu czynników, z których większość opiera się na kontaktach międzyludzkich. Aby ekosystem działał niczym *perpetuum mobile*, wszystkie elementy powinny być doskonale zrównoważone. Oczywista jest konieczność posiadania produktów lub usług, które zainteresują klientów, oraz oferowanie ich w sposób dobrze zorganizowany (tak by były łatwo dostępne zawsze, gdy są potrzebne). Mniej oczywiste mogą wydawać się kwestie dobrej atmosfery i zgranej współpracy. Ale czynniki te także mają wpływ na jakość świadczonych usług czy sprzedawanych produktów, a poza tym przekładają się

na poziom obsługi klienta. Zdyscyplinowani, ale zarazem zadowoleni i potrafiący ze sobą współpracować pracownicy osiągają lepsze efekty i utrzymują lepsze relacje z klientami i dostawcami niż osoby sfrustrowane, pracujące w środowisku, w którym źle się czują.

Czynniki budujące dobrą atmosferę:

- empatyczna postawa szefa,
- jasny podział zadań,
- wewnętrzna motywacja pracowników,
- przestrzeganie ustalonych zasad,
- odpowiedni dobór pracowników.

Prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem wpływającym na atmosferę w firmie będzie postawa osoby, która nią zarządza. To szef wyznacza zadania i rozlicza pracowników, nic więc dziwnego, że wszystkie oczy kierują się właśnie ku niemu. Jeśli osoba zatrudniona w danej firmie zostanie miło przyjęta, a szef nie tylko przedstawi swoje wymagania, ale będzie też otwarty na rozmowę i gotowy do udzielenia wsparcia, zakład pracy wywoła na niej dobre wrażenie. Szef, który z szacunkiem odnosi się do pracowników (i ludzi w ogóle), nie strofuje ich niepotrzebnie, nie zachowuje się, jakby był najmądrzejszy na świecie, ale zarazem jest konsekwentny, gdy trzeba przestrzegać ważnych ustaleń, prawdopodobnie będzie cieszył się szacunkiem pracowników. Szef, który zwraca uwagę na to, jak ważne są poprawne relacje z innymi ludźmi, swoją postawą może wpłynąć także na to, jak pracownicy będą odnosili się do kontrahentów. Nieraz zdarzało się, że wchodząc do jakiegoś sklepu, z zachowania sprzedawców mogłem wiele wywnioskować o ich szefie. Opryskliwi sprzedawcy, dla których klient to zło konieczne, często — jak się później okazało — podzielali postawę właściciela sklepu. Z kolei tam, gdzie sprzedawcy byli mili i pomocni, zazwyczaj taki był również ich przełożony. Można założyć, że również pomiędzy samymi sprzedawcami lepsze

relacje były w tych sklepach, w których dobre relacje z ludźmi stanowiły wysoką wartość w hierarchii firmy, a także że sklepy pozwalające odczuć klientowi, że ten jest dla nich ważny, korzystały finansowo na takim podejściu.

Na atmosferę w pracy duży wpływ ma także jasny podział zadań. Choć warto zachęcać ludzi do współpracy, to jednak każdy pracownik powinien wiedzieć, za co odpowiada samodzielnie. Gdy podział obowiązków nie jest czytelny, pracownicy mogą mieć wrażenie, że ktoś co jakiś czas wchodzi w ich kompetencje albo przerzuca na nich odpowiedzialność za swoje działania. To oczywiście, że takie sytuacje prowadzą do konfliktów, a więc psują atmosferę.

Ważne jest także, by pracownicy sami chcieli pracować — by rozumieli sens swojej pracy i czuli, że jest ważna dla firmy. Będzie to zależało częściowo od pozostałych czynników, ale w pewnym stopniu także od indywidualnego nastawienia. Ponieważ jednak na motywację można wpływać, warto zauważyć, że przestrzeganie ustalonych zasad, terminowe wypłacanie wynagrodzeń i innych świadczeń czy udzielanie pracownikom urlopów w dogodnych dla nich terminach może wpływać pozytywnie na zadowolenie z pracy i atmosferę.

Zdarzyć się może także sytuacja, kiedy zła atmosfera wynika z zatrudnienia niewłaściwych osób. Jeśli dana praca nie odpowiada czyjś ambicjom albo zupełnie nie pasuje do czyjejś osobowości, starania mogą nie przynieść skutku. Dlatego warto już na etapie rekrutacji zwrócić uwagę na to, czy określony kandydat będzie pasował do zespołu.

Jasne zasady

Czy nie wspominałem już o tym, pisząc o atmosferze? Jasne, że tak, ale wyznaczanie i konsekwentne przestrzeganie ustalonych reguł wpływa nie tylko na atmosferę w firmie. To bardzo ważny i oddzielny element „pracowniczego ekosystemu”.

Jasne zasady wyrażają się poprzez:

- określone procedury postępowania,
- czytelny podział zadań,
- dobrą komunikację,
- szybkie wsparcie.

Mała firma nie musi być tak zbiurokratyzowana jak duża, powinna jednak mieć określone ścieżki postępowania, dostosowane do konkretnych sytuacji. Jeśli ustalisz czytelne procedury działania w różnych okolicznościach, firma będzie funkcjonowała szybko, sprawnie i w sposób dobrze zorganizowany.

Najbardziej typowe procedury odnoszą się do kontaktów z klientami. Kiedy do firmy dzwoni osoba zainteresowana zakupem usługi, pracownik odbierający połączenie powinien wiedzieć, jakich informacji ma udzielić i do kogo przełączyć rozmowę, gdy sam nie będzie w stanie pomóc. Może też zaproponować, że oddzwoni do klienta, gdy zdobędzie brakujące informacje. Procedura taka powinna obejmować zasady zawierania umowy z klientem, dokonywania płatności, ale także przyjmowania reklamacji. Osoba kontaktująca się z klientami powinna być przygotowana na różne scenariusze rozmowy i realizować je w zależności od potrzeb. Nie odkryję Ameryki, gdy dodam, że najlepiej, jeśli procedury te zostaną spisane.

Ważne są jednak nie tylko zasady przyjmowania zamówień i rozpatrywania reklamacji. W jaki sposób Twoja firma będzie tworzyła i dostarczała usługę? Jeśli zajmujesz się organizacją szkoleń, to jaka będzie kolejność przygotowywania programu, organizowania samego wydarzenia, promocji, pozyskiwania uczestników? Kto z kim w jakiej kolejności powinien się kontaktować? I ile ma czasu na zrealizowanie swojego zadania, czyli tego, co możemy nazwać „usługą wewnętrzną” realizowaną przez pracownika na rzecz firmy?

W małych firmach zasady te mogą być bardziej elastyczne niż w korporacjach, jednak ich całkowity brak może prowadzić do chaosu.

Dobrze przygotowane procedury powinny uwzględniać czytelny podział obowiązków. Dla prawidłowej realizacji zadań potrzebna też będzie dobra komunikacja — zarówno pomiędzy samymi pracownikami, jak i pomiędzy pracownikami a szefem. Każdy powinien być wtajemniczony w to, co dzieje się w firmie i czym aktualnie zajmują się pozostali pracownicy. Dzięki temu uniknie się sytuacji, kiedy np. dwie osoby biorą się jednocześnie za tę samą sprawę lub rozpoczynają pracę nad czymś, czego robić nie trzeba, bo zmieniły się okoliczności, o czym nikt im nie powiedział. Dobry przepływ informacji jest na wagę złota, a przecież możesz go mieć za darmo. Po prostu nie regramentuj informacji i dbaj o to, by wszystkie ważne sprawy były omawiane w gronie pracowników. Aby mieć pewność, że wszystkie informacje i ustalenia są znane pracownikom, po ustnych rozmowach wysyłaj krótkie podsumowania w formie e-maili.

Ostatni element to możliwość uzyskania szybkiego wsparcia. Pracownik powinien wiedzieć, że gdy będzie miał problem lub będzie potrzebował pomocy w służbowej sprawie, na pewno szybko znajdzie kogoś, kto mu pomoże. Jako szef powinienes zachęcać pracowników do współpracy i sam deklarować pomoc, gdy Twój zespół jej potrzebuje.

Zgrany zespół

Tradycyjny system organizacji pracy, w którym pracownicy otrzymują zadania od przełożonego, po czym samodzielnie je wykonują, bywa bardzo wygodny. Jasne zasady dotyczące podległości i zakresu obowiązków mogą zapobiegać konfliktom i wspierać sprawną organizację pracy. Gdy jednak „każdy sobie rzepekę skrobie”, trudno

jest w pełni wykorzystać potencjał pracowników. Lepiej postawić na pracę zespołową. Będzie ona możliwa, jeśli zaczniesz przykładając szczególną wagę do tego, o czym napisałem w dwóch poprzednich podrozdziałach. Wzajemny szacunek i doskonała komunikacja będą w tym przypadku szczególnie istotne. Co poza tym?

Aby zbudować zgrany zespół, powinieneś:

- zachęcać i stwarzać warunki do wspólnej pracy;
- dyskutować z pracownikami o planach i projektach;
- umożliwić pracownikom przynajmniej częściowy wpływ na ważne decyzje
- pobudzać zarówno do rywalizacji, jak i do współpracy;
- dbać o dobre relacje w firmie;
- dzielić się wiedzą o bieżącej sytuacji firmy.

Wspólną pracę z grupą pracowników mających tworzyć jeden zespół rozpocznij od zachęcenia ich do dyskusowania nad aktualnymi projektami oraz do zgłaszania swoich pomysłów. Ukierunkuj jednak tę dyskusję tak, by naprawdę wywołać burzę mózgow. Nie krytykuj pomysłów, które Ci się nie podobają, nie dopuść też do sytuacji, w której to pracownicy nawzajem podcinają sobie skrzydła. Jeśli jakiś pomysł Ci nie odpowiada, dopytuj, w jaki sposób można by go było zmodyfikować, rozwinąć, przekształcić. Niech każdy doda coś od siebie, tak by pomysł naturalnie ewoluował. Zadbaj o to, by wypowiedział się każdy z pracowników — niektórzy mogą mieć świetne pomysły, ale zbyt mało śmiałości, by opowiedzieć o nich bez bezpośredniej zachęty. Generalnie posiadanie pomysłów (nawet słabych) powinno być promowane przez grupę jako coś lepszego od ich braku. Nikt nie może obawiać się wyrażenia swojej kreatywności.

Stawiaj na wspólną pracę, pokazuj pracownikom, że zespół jest dla Ciebie ważny i liczysz się z jego opiniami. Jeśli chcesz, by ludzie na-

prawdę działali wspólnie, ogranicz do minimum wydawanie poleceń. Jeśli jakieś rozwiązanie można wypracować razem, pozwól na to. Delegowanie części Twoich zadań na wart zaufania zespół może być odciążeniem dla Ciebie i sposobem na zwiększenie poczucia odpowiedzialności oraz zaangażowania pracowników. Nie oznacza to jednak, że musisz zgadzać się na całkowitą demokratyzację firmy. W każdej demokracji pewne decyzje musi podejmować sam premier lub prezydent — nie inaczej będzie w Twoim własnym „państwie”.

Ważne jednak, żeby ocenie podlegała nie tylko praca grupy jako takiej, ale również poszczególnych pracowników. Jednocześnie pamiętaj o zachowaniu zdrowych proporcji między rywalizacją a współpracą. Łatwiej to osiągniesz, jeśli z pracownikami będziesz spotykał się także poza firmą. Pomyśl o imprezie integracyjnej lub wspólnym wyjściu z pracownikami na kręgle. Takie spotkania pomagają sprawić, że relacje profesjonalne nabiorą bardziej ludzkiego, przyjacielskiego wymiaru. Właśnie dobre relacje powinny spowodować, że Twoja drużyna stanie się naprawdę zgrana i z zapałem będzie walczyła ze wspólnym wrogiem, czyli konkurencją.

Sukcesy firmy powinny być sukcesami Twojego zespołu. Wszyscy pracownicy powinni czuć się udziałowcami kolejnych zwycięstw. Dlatego dziel się kolejnymi doniesieniami z rynkowego frontu. Nie skąp jednak informacji także wtedy, gdy wspólne wysiłki nie przyniosą powodzenia. Gdy dzieje się źle, pracownicy także powinni o tym wiedzieć. Wówczas ich starania niech skoncentrują się na wspólnym opracowywaniu strategii poprawy sytuacji. Jeśli pracownicy będą czuli się odpowiedzialni za bieżącą sytuację firmy, prawdopodobnie postarają się o jak najlepsze wyniki.

Gdy zadbasz o informację, integrację i motywację, potrzebna będzie Ci jeszcze cierpliwość. Zgranego zespołu nie stworzysz z dnia na dzień, efekty powinny być jednak warte włożonego w ten proces wysiłku.

Profesjoniści

W Twojej firmie panuje dobra, sprzyjająca efektywnej pracy atmosfera, ludzie tworzą zgrany zespół i pracują według sprawdzonych, dobrze działających procedur, a jednak coś jeszcze jest nie tak? Nie zapominaj o tym, że sukces Twojej firmy tworzą ludzie. Oczywiście, że ważna jest ich motywacja, zaangażowanie, zapał — cóż jednak z tego, skoro zabraknie im najważniejszego — wiedzy i umiejętności?

Celem dla wielu przedsiębiorców jest wyprzedzanie konkurencji. Najwyraźniej widać to w firmach zajmujących się nowymi technologiami. Tam stanie w miejscu szybko może okazać się zacofaniem. Jeśli tworzysz aplikacje na telefony komórkowe, nowe technologie będziesz musiał wdrażać nie raz na rok, ale co sezon, a niemal każdego dnia powinieneś unowocześniać swoje produkty. Jeśli jesteś właścicielem firmy budowlanej, tempo zmian nie będzie tak szybkie, ale na pewno zyskasz, gdy będziesz śledził, a potem wdrażał nowinki w swojej branży. Wtedy właśnie będziesz mógł zaproponować klientom więcej niż ośpała konkurencja.

Nic Ci jednak ze znajomości nowych technologii i nowoczesnych metod pracy, jeśli wiedzy tej nie mają Twoi pracownicy. Aby „profesjonalizm” nie okazał się jedynie pustym sloganem, musisz wypełnić go treścią.

Jednym sposobem może być zatrudnianie osób, które już mają dużą wiedzę i doświadczenie. Tacy kandydaci do pracy mogą być jednak drodzy — najczęściej będą oczekiwali stosunkowo wysokich pensji, mogą też szybko odejść do większej firmy. Drugi sposób polega na zatrudnianiu ludzi mających dużo chęci, dobre predyspozycje, ale braku wiedzy i małego doświadczenia. Wówczas nie warto skąpić na dobre przeszkolenie. Jeśli sam dysponujesz odpowiednią wiedzą, sam też możesz wyszkolić pracowników.

Jeśli chciałbyś przygotować szkolenie sam:

- ustal, co chcesz osiągnąć (czego nauczyć);
- ustal, kogo chcesz uczyć;
- przygotuj program szkolenia i dostosuj go do odbiorców, tak by był dla nich zrozumiały i interesujący;
- przygotuj harmonogram zajęć, dzięki któremu zdążysz przepracować program w określonym czasie (załóż, że potrzebujesz o 10% więcej czasu, niż wynika ze wstępnych założeń);
- jeśli możesz, przygotuj także materiały szkoleniowe, które ułatwią naukę;
- prowadząc szkolenie, staraj się wzbudzać i utrzymywać zainteresowanie pracowników, wytłumacz także, jakie korzyści przyniesie im posiadanie nowej wiedzy lub umiejętności;
- po szkoleniu warto przeprowadzić egzamin (teoretyczny lub praktyczny), by sprawdzić, czy Twój kurs przyniósł oczekiwane efekty — najlepiej, jeśli odbędzie się w dwóch turach: od razu po kursie oraz np. miesiąc później dla sprawdzenia, czy wiedza i umiejętności utrwaliły się.

Gdy jednak kompetencje pracowników będą rosły, a wraz z nimi wzrastać będą oczekiwania klientów, warto pójść dalej i zdecydować się na szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne. Kursy, wykłady, warsztaty — organizowane mogą być zarówno w formie szkoleń wewnętrznych (w Twojej firmie), jak i na zewnątrz (w firmie szkoleniowej lub wynajętej sali konferencyjnej, ewentualnie podczas wyjazdu). Dotyczyć mogą zarówno umiejętności „twardych”, związanych ze stosowaniem zaawansowanej technologii (np. kurs programowania komputerowego), jak i miękkich (np. szkolenie z profesjonalnej

obsługi klienta). Jeśli obawiasz się kosztów szkoleń, sprawdź, czy w Twojej okolicy są organizowane kursy współfinansowane z Unii Europejskiej.

Budowanie firmy „uczącej się”, a więc takiej, w której wiedza jest jej ważnym elementem składowym, prowadzi do wielu pozytywnych skutków. Najważniejszym jest oczywiście dysponowanie bardziej kompetentnymi i świadomymi pracownikami, którzy dzięki swej wiedzy i umiejętnościom wypracowują dla firmy większe zyski. Istotne jest również to, że pracownicy właśnie dzięki możliwościom doszkalania czują się bardziej doceniani — mają poczucie osobistego i zawodowego rozwoju, nie mają natomiast powodów do kompleksów wobec kolegów z konkurencyjnych firm. Trzecim skutkiem jest rosnący prestiż firmy. Dbłość o profesjonalizm to coś, czym można i należy się chwalić i co stanowić może podstawową przewagę konkurencyjną Twojej firmy.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A photograph of four hands, two from the top and two from the bottom, holding four interlocking puzzle pieces. Three pieces are olive green, and one is red. The hands are positioned as if they are about to assemble the pieces.
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**

NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA SĄ NIE TYLKO DLA DUŻYCH FIRM!

Twój pierwszy pracownik. Zatrudniaj w małej firmie w Polsce to książka przygotowana z myślą o polskich przedsiębiorcach zatrudniających od jednej do dziesięciu osób. Znajdziesz w niej zarówno informacje o prostych metodach skutecznego zarządzania pracownikami, jak i przystępne opracowanie najważniejszych przepisów, które każdy pracodawca powinien znać. Spora dawka wiedzy, podana w łatwej do przelknięcia pigułce, gwarantuje, że wszystko, czego potrzebujesz podczas zatrudniania, znajdziesz bez straty czasu i konieczności samodzielnego przedzierania się przez publikacje z różnych dziedzin. W tej książce całe spektrum wiadomości masz jak na dłoni!

Dowiesz się m.in.:

- Od czego zacząć poszukiwanie pracownika?
- W jaki sposób dokonać właściwego wyboru?
- Jakich formalności dopełnić podczas zatrudniania?
- Jak zatrudniać pracowników i zarządzać nimi w zgodzie z przepisami?
- Jak nagradzać, motywować i integrować swój zespół?
- Jak stosować oceny pracownicze?
- Jak w nowoczesny sposób zarządzać małą firmą?
- Jak radzić sobie, gdy pracownicy sprawiają problemy?

Marcin Pietraszek — za cel stawia sobie wspieranie rozwoju małych firm. Pisze książki skierowane do osób prowadzących działalność gospodarczą, redaguje serwis internetowy dla przedsiębiorców (Bizrun.pl), oferuje sesje coachingowe i konsultingowe (Espresso-Coaching.pl). Z wykształcenia jest specjalistą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach i socjologiem (specjalizacje: ekspertyza społeczno-prawna oraz pomoc społeczno-terapeutyczna). Uczestniczył w programie licencyjnym Polskiego Towarzystwa Psychologii Zorientowanej na Proces. Ma doświadczenie w biznesie: prowadził m.in. firmę zajmującą się doradztwem personalnym oraz rozwojem osobistym. Jest autorem książki *Sprytny biznes. Załóż i rozwijaj małą firmę w Polsce*.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 9692



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:

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

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3903-8



Cena: 37,00 zł