

BEATA RZEPKA

Work-life balance

Jak osiągnąć
równowagę
w pracy
i w życiu

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-Philipczyk
Projekt okładki: ULABUKA

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/workli>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-1427-6

Copyright © Helion 2016

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Work-life balance — czyli co?	9
1.1. Różnorodność oczekiwań	10
1.2. Nieistniejąca równowaga	11
1.3. Życie w zgodzie z własnymi wartościami	13
Rozdział 2. Stan obecny	19
2.1. Przegląd dnia codziennego	19
2.2. Co jest dla Ciebie ważne, a co najważniejsze — przegląd wartości	24
Rozdział 3. Wprowadzanie zmian	29
3.1. Cztery filary zdrowego balansu w życiu	30
3.1.1. Cztery sfery jak cztery koła samochodu	31
3.1.2. Złudne poczucie kontrolowania sytuacji	34
3.1.3. Elementy składowe sfer życia	39
3.1.4. Określanie zakresu sfer	47
3.2. Dokąd zmierzasz, czyli idealny styl życia	50
3.3. Zaplanuj konkretne zmiany	55

3.4. Jak równoważyć swoje sfery życiowe.....	60
3.4.1. Nie ilość, a jakość	60
3.4.2. Lepiej krócej, lecz wydajniej.....	62
3.4.3. Work hard, play hard	63
3.4.4. Korzyści z pełnego zaangażowania.....	65
3.4.5. Korzystanie z energii osobistej	69
Rozdział 4. Przeszkody na drodze do równowagi i sposoby radzenia sobie z nimi	73
4.1. Stres	74
4.1.1. Przyczyny stresu	75
4.1.2. Co zrobić, żeby nie dopuścić do stresu?	77
4.1.3. Co zrobić, gdy stres już nas dopadł?	81
4.2. Wypalenie zawodowe	89
4.2.1. Przyczyny wypalenia	90
4.2.2. Co zrobić, żeby nie dopuścić do wypalenia?	92
4.2.3. Jak sobie radzić, gdy już odczuwamy wypalenie?	97
4.2.4. Jakie zawody są najbardziej podatne na wypalenie?	101
4.3. Perfekcjonizm	103
4.3.1. Kiedy perfekcjonizm staje się problematyczny?	104
4.3.2. Jak sobie radzić z perfekcjonizmem?	105
4.3.3. Od perfekcjonizmu do prokrastynacji	107
Rozdział 5. Małymi krokami do celu	111
Zakończenie	117
Dodatek dla pracodawców	119
Literatura	144

Rozdział 1.

Work-life balance — czyli co?

Sama definicja *work-life balance* nie jest do końca jasna i możliwa do sprecyzowania, głównie dlatego, że każdy, kto zajmuje się tym zagadnieniem lub w jakikolwiek sposób się z nim zetknął, rozumie je inaczej i na czym innym się koncentruje. Dla niektórych będzie to koncepcja *oddzielenia* życia zawodowego od prywatnego, dla innych *zrównoważenia* tych obszarów, a dla jeszcze innych umiejętnego *przełączania się* pomiędzy nimi. Ja traktuję to pojęcie jako koncepcję zdrowej równowagi nie tylko w kontekście pracy i domu, lecz także innych obszarów zajmujących przestrzeń życiową i mentalną większości ludzi. Jednak to nie definicja *work-life balance* jest istotą tej książki. W gruncie rzeczy i tak wszystko rozbija się o to, jak konkretna osoba odbiera daną ideę i w jaki sposób wpływa ona, o ile w ogóle, na życie tej osoby. Ważniejsze więc od samego znaczenia terminu będzie to, czy masz poczucie zbalansowanego życia, czy też jeszcze trochę Ci do tego stanu brakuje. Warto podejść do zjawiska *work-life balance*, rozpatrując różne czynniki wpływające na ogólne poczucie komfortu i poziom zadowolenia z życia danej osoby, czyli w tym wypadku Ciebie.

1.1. Różnorodność oczekiwań

Gdy pytałam klientów i znajomych, z czym konkretnie kojarzą im się słowa *work-life balance*, to odpowiedzi były mniej więcej takie:

- „Mniej pracy i więcej czasu spędzanego z rodziną”.
- „Wykonać wszystkie zadania służbowe do 17.00”.
- „Zminimalizować czas przeznaczony na dojazdy do pracy”.
- „Nie odbierać telefonów służbowych po wyjściu z pracy”.
- „Nie sprawdzać poczty wieczorem”.
- „Znajdować czas na osobiste przyjemności”.
- „Ciekawiej spędzać wolny czas”.
- „Unikać myśli o pracy, gdy jest się w domu”.

Jak widać, każdemu idea równowagi między pracą a domem kojarzy się z czymś innym. Następnie pytałam, jak wyobrażają sobie idealną sytuację, w której zachowywaliby właściwy *work-life balance*. Odpowiadali przeważnie stwierdzeniami w stylu: „Od 9 do 17 jestem w pracy i skupiam się tylko na niej, a przez wszystkie pozostałe godziny zajmuję się sprawami prywatnymi”. Zapytani następnie, na ile procent oceniają szansę, że osiągnięcie takiego stanu byłoby możliwe, odpowiadali, że na około 5%. Oznacza to, że uznali taki scenariusz za nierealny w 95%. Wcale mnie to nie zdziwiło. W dzisiejszych czasach trudno sobie wyobrazić, że na zawołanie stajemy się dwoma odrębnymi bytami: służbowym i prywatnym, a każdy z nich funkcjonuje tylko w określonych godzinach doby. Nie tylko jest to niemal niemożliwe, lecz także zupełnie niepotrzebnie komplikuje naturalny tryb codziennego funkcjonowania większości ludzi.

Przecież w drodze do pracy jeszcze dzwoniś do dziecka, żeby nie zapomniało kanapek do szkoły, ale jednocześnie myślisz już o spotkaniu, na które masz się stawić zaraz po wejściu do biura. Gdy jesteś w pracy, dzwoni niania młodszego dziecka, bo nie może znaleźć ulubionej maskotki, albo pani z przedszkola, bo dziecko wymiotowało. W domu przeglądasz Facebooka, a tam kolega z pracy chwali się nowym sukcesem zespołu, którego i Ty jesteś członkiem. W kinie spotykasz swojego szefa i choć nie rozmawiacie o pracy, to ona przecież pojawi się w tym momencie w Waszych głowach jako coś, co Was łączy. Przy kolacji dostajesz SMS od koleżanki pracującej przy sąsiednim biurku z informacją, że zachorowała i jutro jej nie będzie, więc musisz przejąć pilne zadanie, którego nie skończyła. Czy przy tym wszystkim ktokolwiek jeszcze sądzi, że równowaga polegająca na całkowitym oddzieleniu naszego „bycia pracownikiem” od „bycia domownikiem” naprawdę jest możliwa?

1.2. Nieistniejąca równowaga

Mówimy co prawda o równowadze, ale na potrzeby tej książki będziemy traktować to pojęcie bardziej symbolicznie niż dosłownie. Chciałabym, żeby oznaczało ono pewne poczucie harmonii, zadowolenia i satysfakcji, spokoju czy, choć może to zabrzmieć górnolotnie, po prostu szczęścia. Nie mówimy tu o sytuacji, w której kluczowym będzie wyrównanie liczby godzin, które przeznaczasz na pracę, z tymi, które spędzasz w domu, z żoną, dziećmi, rodzicami, na treningu, z przyjaciółmi, z psem, na łowieniu ryb czy czytaniu książek. Na pewno sam dobrze wiesz, że wydzielenie dla każdego z tych elementów równego odcinka czasu jest niemożliwe, jak również bezsen-

sowne. Nie o czas tu bowiem chodzi, i to nie czas przesądza o tym, czy odczuwasz równowagę czy nie. Nie chcę więc demonizować sytuacji, w której coś będzie zajmować więcej Twojego czasu niż inne rzeczy. Owszem, żeby przedstawić sprawę jak najpełniej, warto wspomnieć, że czas przeznaczany na daną czynność ma pewne znaczenie, ale nie jest ono kluczowe. Ponadto nie da się zmierzyć czasowo tego, czy już dana równowaga została osiągnięta, czy też może jednak potrzebujesz być na treningu o 15 minut dłużej, za to pół godziny krócej przebywać w pracy.

Równowaga, którą możemy wyrazić symbolem wagi w idealnym położeniu, tj. gdy obie szale są dokładnie na tym samym poziomie — nie istnieje. Nie w dzisiejszym życiu, nie w dzisiejszym świecie. Nie wydaje mi się też, aby tak klasycznie rozumiana równowaga była najzdrowszym układem. Brakowałoby w nim pewnej elastyczności, niezbędnej do radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami, nie wspominając już o tym, że obecnie życie większości ludzi nie składa się tylko z dwóch wymiarów — pracy i domu. Tych części składowych jest o wiele więcej, a każdej z nich należy zapewnić odpowiednią przestrzeń do zaistnienia w Twoim życiu, tak abyś poczuł się usatysfakcjonowany i spełniony.

Równowaga między pracą a domem jest zatem tylko hasłem, symbolem i pewnym umownym konstruktem myślowym, a to do umowności właśnie sprowadza się tak naprawdę całościowe myślenie o stylu życia i harmonizowaniu różnych jego elementów. To my określamy, co jest dla nas ważne, aby spróbować znaleźć taką formę codziennego funkcjonowania, która da nam spokój, szczęście i bezpieczeństwo. Czas sam w sobie odgrywa tu drugorzędne znaczenie — pierwszeństwo ma jakość i ilość ukierunkowanej na dany element energii.

1.3. Życie w zgodzie z własnymi wartościami

Gdyby ktoś poprosił mnie o ujęcie w jednym zdaniu tego, co jest kwintesencją równowagi życiowej, powiedziałabym: „Zastanów się, na jakie sprawy chcesz przeznaczać swój czas, energię i zaangażowanie, a następnie rób to”. Brzmi banalnie, ale — jak w przypadku wielu pomysłów z tej książki — nie znaczy to, że jest łatwe. Wiesz, jakie jest kluczowe słowo w powyższym zdaniu? Jest nim „chcesz”. Na Twoim „chcieniu” opiera się cała idea szukania równowagi. Co więcej — gdyby każdy wiedział, czego chce i co jest dla niego najważniejsze i najbardziej wartościowe — prawdopodobnie problem braku równowagi w ogóle nie istniałby w społeczeństwie i nawet nie mówilibyśmy o czymś takim jak *work-life balance*.

Problem z chęciami można rozbić na dwie kwestie:

- a) Tak naprawdę nie wiesz, czego chcesz od życia, bo dotychczas spełniałeś tylko cudze oczekiwania, więc nie miałeś kiedy pomyśleć nad własnymi potrzebami i oczekiwaniami wobec samego siebie.

Przykład 1.:

Maciek świetnie sprawdzał się w pracy, był dobrym fachowcem, a jeszcze lepiej radził sobie w relacjach międzyludzkich. Do tego doszło sporo szczęścia: dobry okres dla firmy i sukcesy na rynku, zbudowanie serdecznych relacji z przełożonymi, i Maciek bardzo szybko awansował na stanowisko menedżerskie, a potem zaczął piąć się na coraz wyższe stanowiska. Był skutecznym szefem, a podwładni szanowali i lubili go mimo pewnych wad. Maciek zarabiał duże pieniądze — z każdym kolejnym stanowiskiem coraz większe. Kupił duże mieszkanie

w Warszawie pod wynajem oraz dom w dobrej dzielnicy, w którym zamieszkał z rodziną. Żona Maćka nie pracowała, prowadząc luksusowe życie pani dyrektorowej, córka chodziła do najlepszej i najbardziej prestiżowej szkoły w stolicy. Stanowili rodzinę cieszącą się dużym szacunkiem otoczenia. Jednak praca Maćka coraz częściej męczyła go emocjonalnie. Spędzał w niej sporo czasu, zajmowała znaczną część jego myśli i pochłaniała równie dużo energii. Maciek twierdził, że pracuje za dużo i że chciałby spędzać więcej czasu z rodziną. Jednocześnie twierdził, że nie może pracować mniej, bo wtedy pojawiłoby się ryzyko, że poziom życia jego rodziny oraz ich status społeczny uległby pogorszeniu, co byłoby trudne lub niemożliwe do zaakceptowania przez żonę i córkę. Chciał uniknąć frustracji swojej rodziny spowodowanej zmianą stylu ich życia.

Przykład 2.:

Agnieszka pochodziła z rodziny, w której kobiety po urodzeniu dziecka opiekowały się nim przez cały czas do momentu, w którym poszło ono do szkoły. Stanowiło to powód do dumy, tradycję rodzinną i element budujący poczucie własnej wartości jej mamy, ciotek i babci. Kobiety w jej rodzinie pielęgnowały przekonanie, że prawdziwie wartościowa i głęboka relacja matki i kochanego przez nią dziecka kształtuje się właśnie wtedy, gdy przez pierwsze lata życia dziecka matka spędza niemal cały swój czas właśnie z nim, ucząc je świata i przekazując najważniejsze wartości i umiejętności. Dopiero gdy dziecko poszło do szkoły, mama mogła zacząć myśleć o podreperowaniu budżetu domowego i znalezieniu sobie jakiejś pracy lub o zajęciach, które wymagałyby zaangażowania i poświęcenia im dużej ilości czasu. Po urodzeniu dziecka i zakończeniu urlopu macierzyńskiego Agnieszka chciała wrócić do pracy. Bo ją lubiła, bo chciała być między ludźmi, bo pracowanie było dla

niej ważne. Jednocześnie nauczona, że mama powinna być z dzieckiem przez kilka kolejnych lat, zamierzała kontynuować tę rodzinną tradycję. Nie chciała czuć się jak wyrodna matka, która zamiast prawdziwie kochać dziecko i stale się nim zajmować, myśli też o sobie i czymś tak niegodnym dobrej, ciepłej i cierplivej matki, jak zarabianie pieniędzy i samorealizacja zawodowa.

Powyższe przykłady pokazują sytuacje, w których osoby zostały niemal przywiązane do jakiegoś podejścia — nie dlatego, że same naprawdę tego chcą, lecz dlatego, że takie było oczekiwanie najbliższego otoczenia. To bardzo trudna i wymagająca sytuacja, zwłaszcza gdy się tkwi w niej przez lata i nasiąka się nią jak gąbka, tracąc umiejętność dostrzeżenia innych możliwości.

- b) Masz wyrzuty sumienia, zajmując się jakimś typem spraw, bo wydaje Ci się, że są one mniej akceptowalne przez społeczeństwo i powinny być mniej ważne niż inne.

Przykład 1.:

Magda od dziecka kochała psy. W jej domu rodzinnym zawsze miało się co najmniej jednego psa, a gdy zaczęła prowadzić dorosłe życie na własny rachunek, postanowiła zaadoptować psa ze schroniska. Jako wolontariuszka pomagała też pobliskiemu schronisku, przychodząc tam trzy razy w tygodniu i zajmując się psami. Oferowane przez nią wsparcie miało także charakter finansowy. Po latach opieki nad psami, zgłębiania wiedzy kynologicznej, a także gromadzenia funduszy postanowiła założyć hodowlę psów rasowych i tak też zrobiła. W prowadzeniu tej hodowli trochę pomagał jej mąż, a jednocześnie oboje pracowali na etatach. Magda każdą wolną chwilę poświęcała na sprawy związane z hodowlą — jeździła na wy-

stawy, czytała, szkoliła się, socjalizowała szczeniaki. Wszystko to sprawiało jej ogromną satysfakcję, a w działaniach tych dzielnie wspierał ją mąż. Jednak rodzice i teściowie oraz niektórzy znajomi nie odnosili się zbyt entuzjastycznie do pasji Magdy, gdyż uważali, że odciąga ją od myśli o powiększeniu rodziny. Magda chciała mieć dzieci, ale na razie zupełnie o tym nie myślała i nie czuła takiej potrzeby. Często za to słyszała pytania i komentarze: „I co, dalej się bawisz w hodowlę?”, „A ta hodowla to już będzie na zawsze?”, „Psy zastępują ci dzieci, zastanów się, czy tego chcesz”, „Cały swój czas przeznaczasz na psy, zamiast pomyśleć o macierzyństwie”. Było jej bardzo przykro słuchać takich komentarzy, bo hodowla nie była dla niej tylko zabawą ani też substytutem dzieci, które przecież chciała mieć, ale jeszcze nie teraz.

Przykład 2.:

Waldek od lat miał dobrą pracę, satysfakcjonującą zarówno pod względem emocjonalnym, jak i finansowym. Niedawno wziął ślub i urodził mu się syn. Wszystko układało się dobrze, w zasadzie nie miał się do czego przyczepić i czuł się naprawdę szczęśliwy — do czasu, gdy jego mieszkający 100 km dalej rodzice, oboje wiekowi, zaniemogli na tyle, że zaczęli wymagać regularnej opieki, z dnia na dzień coraz częstszej. Waldek jeździł do nich po pracy trzy razy w tygodniu, a w pozostałe dni obowiązek ten przejmowała jego siostra. Trwało to dobrych kilka tygodni, ale w końcu zmęczenie oraz obowiązki męża i ojca dały znać o sobie. Postanowił więc ustalić z siostrą nowe zasady opieki nad rodzicami. Zaproponował, że wynajmie profesjonalną opiekunkę, która będzie mogła być u nich codziennie. Siostrę oburzyły same słowa „nowe zasady”, gdyż jej zdaniem to nie „zasadami” powinien kierować się Waldek, lecz miłością do rodziców. Ponadto nie zgodziła się, żeby ktoś

obcy wyręczał ją w pomaganiu rodzicom, bo to ona jako córka ma taki obowiązek. Zasugerowała też, że Waldek ma taką samą powinność jako syn, którym przecież rodzice opiekowali się, gdy był dzieckiem, więc teraz jest im winien to samo, gdy to oni tego potrzebują. Waldek kochał rodziców, jednak jednocześnie kochał również swoją żonę i syna, i miał wobec nich zobowiązania jako głowa rodziny. Ciążyły nad nim obowiązki zawodowe, a przy tym wszystkim potrzebował także zadbać o swoje własne zdrowie i komfort, czemu na pewno nie sprzyjało pokonywanie co najmniej 600 dodatkowych kilometrów tygodniowo. Ponieważ było go stać na najlepszą opiekunkę, wybrał najsympatyczniejszą i najbardziej profesjonalną, która mieszkała blisko jego rodziców, i zatrudnił ją na trzy dni w tygodniu, tak aby to ona dzieliła się opieką z jego siostrą. Sam jednak przyjeżdżał do rodziców w każdy weekend. Za każdym razem, gdy spotykał się tam ze swoją siostrą, wysłuchiwał tyrady o tym, jak nieludzko potraktował swoich rodziców i jakim jest wygodnickim niewdzięcznikiem.

Te przykłady pokazują, jak druzgocące dla naszej kondycji psychicznej i szczęścia osobistego może być odczuwanie wyrzutów sumienia związanych z przeświadczeniem, że robimy coś niespecjalnie akceptowanego przez otoczenie, że zajmujemy się „bzdurami”, a nie poważnymi i istotnymi rzeczami. Funkcjonowanie w takim układzie wymaga naprawdę silnej psychiki, a nawet najodporniejszym psychicznie trudno jest wytrzymać, gdy są stale bombardowani cudzymi pomysłami na swoje życie, okraszonymi nieprzychylnymi i bolesnymi komentarzami.

Funkcjonowanie w takiej sytuacji ułatwia, po pierwsze, próba głębszego dotarcia do tego, czego naprawdę chcesz, a po drugie — pogodzenie się z tym, że nie wszystkim musi się to podobać.

Po prostu przeznaczaj na sprawy tyle czasu i zaangażowania, ile uważasz za słuszne, i nie czuj z tego powodu wyrzutów sumienia. Nie po to żyjesz, by spełniać czyjeś oczekiwania. Jesteś dorosłą osobą i masz prawo mieć własny pomysł na siebie, a jeżeli ktoś jest nim rozczarowany, bo myślał, że jesteś inny, to trudno, musi się pogodzić z tym, że każdy sam przeżywa swoje życie, a ich wyobrażenia o Tobie muszą się zmienić. Nie stanie się nic złego, jeśli ktoś skonfrontuje z rzeczywistością sposób, w jaki Cię postrzega.

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**

Życie pod kontrolą

Kiedyś... Kiedyś wszystko było prostsze. Człowiek wstawał rano, udawał się do zakładu pracy, odbijał kartę, robił swoje, a po ośmiu godzinach wracał do domu. Może nie najwyższa, ale stała pensja wpływała co miesiąc na konto. Jechało się na trzytygodniowy urlop i nie myślało o pracy. Tym bardziej, że nie było laptopów, tabletów i smartfonów — smyczy, które sprawiają, że dziś możemy być aktywni zawodowo 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Ręka w górę, kto chciałby tak żyć? Chętnych brak.

No właśnie... Paradoks dzisiejszego świata polega na tym, że pracujemy więcej i więcej, tęskniąc do wolnego czasu, którego i tak nie potrafimy wykorzystać. Bez odgórnie narzuconych reguł balansu miotamy się między tym, co zawodowe, i tym, co prywatne. Często zapominamy też o własnym *ja*, które przecież wymaga uwagi. To wszystko ma odzwierciedlenie w naszych relacjach społecznych.

Skoro nie istnieją uniwersalne reguły work-life balance, trzeba je sobie indywidualnie wypracować!

Zacniemy od zdefiniowania tego, czym jest życiowa równowaga. Potem zastanowimy się, co konkretnie oznacza ona dla Ciebie. A w końcu postaramy się ją wypracować — mimo przeszkadzaczy, stresu i wypalenia zawodowego. By Twoje życie wreszcie zaczęło być naprawdę Twoje, a nie szefa, dziecka czy pękającej w szwach skrzynki mailowej.

Beata Rzepka (ur. 1978) — trener biznesu, autorka książek i artykułów o tematyce biznesowej, ekspert medialny, właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej, blogerka. Absolwentka studiów podyplomowych z zakresu zarządzania personelem na Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Europejskiej Szkoły Trenerów. Ukończyła dwuletnie warsztaty aktorstwa improwizacyjnego ANIMA. Posiada kilkuletnie doświadczenie korporacyjne w obszarze HR. Jako trener prowadzi szkolenia dla biznesu oraz dla przedstawicieli zawodów prawniczych. Specjalizuje się w szkoleniach dla trenerów i menedżerów z zakresu kompetencji społecznych. Prywatnie miłośniczka gier planszowych, teatru improwizacyjnego i dobrej kuchni.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **38194**

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

cena 32,90 zł

ISBN 978-83-283-1427-6



9 788328 314276