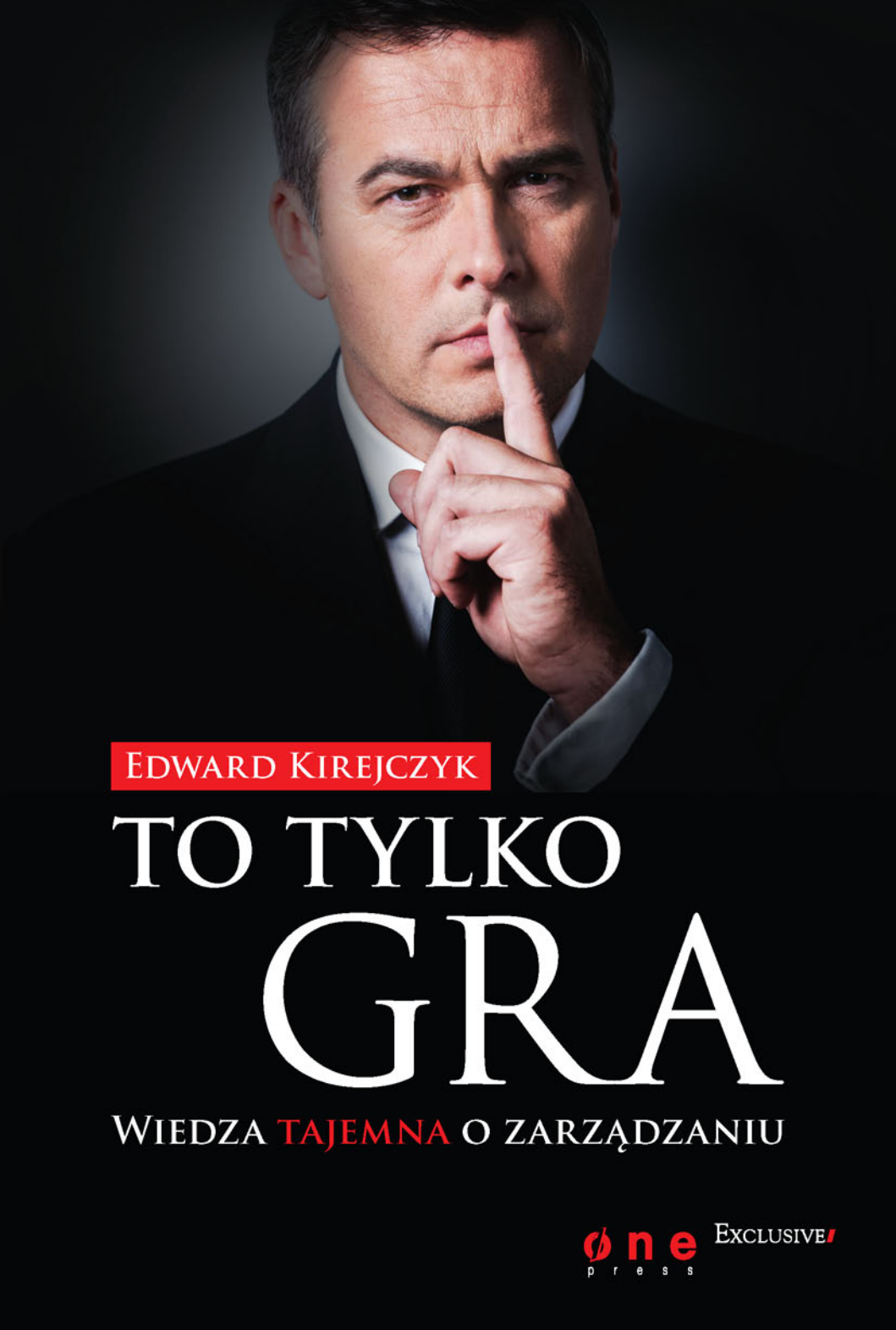


A portrait of Edward Kirejczyk, a man with short dark hair, wearing a dark suit and white shirt. He is holding his right index finger to his lips in a 'shh' gesture, looking directly at the camera with a serious expression. The background is dark and out of focus.

EDWARD KIREJCZYK

TO TYLKO GRA

WIEDZA **TAJEMNA** O ZARZĄDZANIU

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: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

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/totygr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0878-7

Copyright © Edward Kirejczyk 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Pierwszy krok do wiedzy tajemnej	7
Co to jest wiedza tajemna?	7
Gra	9
Po co nam taki wielki mózg?	12
To tylko... ..	15
Kubel na śmieci	18
Moralność? Co to takiego?	21
Jak zdobyć posadę?	27
Kiedy szukać pracy?	27
Po znajomości	28
Przygotowanie papierów	30
Zaczynamy od zebrania informacji	32
Czyszczenie przed wysyłką	35
Pismo przewodnie	37
CV — życiorys zawodowy	39
Fotografia	44
Czego ta komisja chce?	46
Jak oszukać przyszłego pracodawcę?	47
Testy psychologiczne	52
Szanse w konkursie	55
Straszliwa maszyna prawdy	57
To, co najważniejsze	60
Skąd wziąć ludzi do roboty?	65
Czemu to takie trudne?	65
Oni wszyscy kłamią	69
Pierwsze wrażenie	72
Wywiad	74

Ile jest warta opinia pisemna?	79
Ile jest warta opinia ustna?	82
Jak organizować testy i próby?	83
Prowokacja	86
Jak zostać miliarderem?	91
Jak naprawdę robi się pieniądze?	91
Po co prowadzić własny interes?	93
Jaka jest prawdziwa przyczyna robienia interesów?	96
Co to jest interes?	98
Od pucybuta... ..	101
...do miliardera!	102
Pomocy!	106
Na jednej nodze	107
Czy mogę coś zrobić najlepiej na świecie?	110
Od kryzysu do kryzysu	113
Po co nam kryzys?	114
Kura znosząca złote jaja	116
Ekonomia to liczenie pieniędzy	119
Co można wyczytać z dokumentów?	119
Planowanie operacyjne	122
Wojny planistyczne	127
Planowanie inwestycyjne	128
Liczby w planie	131
Szukanie pomyłek	135
Ciemna strona budżetowania	138
Jak ochronić liczby	140
Kontakty z ludźmi	147
Jak zostać przywódcą?	147
Nie lękaj się!	150
Troska o podwładnych	152
Jak kupić sobie tłum?	153
Od czego zacząć rozmowę?	154
Przykre wiadomości	155
Narady i zebrania	158
Doradcy	160

Jak rozmawiać z szefem?	162
Kontakty w kubie na śmieci	165
Plotka	166
Flirt dla początkujących	169
Kiedy przejść na ty?	171
Jak budować zespół?	172
W sieci prawa	175
Czemu prawo musi być złe?	175
Jak korzystać ze złego prawa?	176
Ostrożnie!	178
Jak zdobyć kontrakt?	179
Jak uniknąć pokus korupcyjnych?	183
Delatorstwo	185
Jak wyrzucać ludzi z pracy?	186
Sensacja!!!	188
Kariera?	193
Początek pracy i... ..	193
Prawdziwy debiut	195
Związki zawodowe	197
Doświadczenie	199
Wiek	202
Języki obce	204
Studia	205
Kariera przez łóżko	207
Zamiast zakończenia	208

Pierwszy krok do wiedzy tajemnej

Co to jest wiedza tajemna?

Publish or perish (publikuj lub giń) — to zawołanie bojowe naukowców z całego świata. Wyrobników nauki ocenia się po liczbie publikacji, miejscu ich ogłoszenia, a zwłaszcza częstości cytowania przez innych. W świecie nauki trwa nieustanny wyścig — kto więcej, w lepszych czasopiśmie, a przede wszystkim kto pierwszy. W mediach istnieje tzw. najlepszy czas antenowy, w nauce precyzyjnie określono tydzień, w którym ogłoszenie wyników badań maksymalizuje szanse na otrzymanie Nagrody Nobla. W tej morderczej gonitwie wszystko powinno być jak najszybciej wydrukowane — wyniki badań, teorie, hipotezy, a niekiedy również ordynarne oszustwa, popełnione dla zdobycia nowych grantów, kobiet i sławy. A jednak oprócz publikacji istnieje wiedza tajemna.

Wiedza tajemna to informacja, która nie jest ujawniana, by zapewnić jej posiadaczom przewagę nad innymi lub aby nie szkodzić nie-dojrzałemu społeczeństwu.

Tradycyjnie łączono ją z czarną magią, alchemią, astrologią oraz oczywiście przestępczością. Obejmowała jednak nie tylko trucicielstwo i liturgię czarnej mszy, ale i sprawy najwznioślejsze, z Bogiem włącznie. Wierni nie powinni wiedzieć, że dziesięcioro przykazań

sfałszowano w kilku miejscach, a jedno z kłamstw miało na celu ochronę Boga przed kompromitacją — יהיה akceptował niewolnictwo. Prawdziwe Pismo jest dla nielicznych Wybrańców Bożych.

Przemysł perfumeryjny też opiera się na wiedzy tajemnej. Słynne zapachy w ogóle nie są opatentowane — skuteczniejsza jest tajemnica. Podobnie bywa w przemyśle spożywczym — tort Sachera to sekret producenta; z ochrony prawa korzysta nazwa, a nie sposób jego wytwarzania. Największe znaczenie dla współczesnego świata ma utajniona wiedza techniczna. Bardzo mało wiemy o najważniejszym współczesnym wynalazku, czyli mikroprocesorze. Przez kilka dziesięcioleci wmawiano niewtajemniczonym, że pierwszy mikroprocesor (Intel 4004) zaczął działać w 1971 r. Po prawie 30 latach okazało się, że w tym czasie w najdroższych myśliwcach świata Grumman F-14 Tomcat wykorzystywano już układ F14 CADC, którego możliwości lokowały się najbliżej Intela 80486, czyli konstrukcji cywilnej z końca lat osiemdziesiątych XX w. Prawdopodobnie F14 CADC nie był więc pierwszym dzieckiem w rodzinie.

Tak było w branży zbrojeniowej od stuleci. Nie potrafimy dziś odtworzyć starożytnego ognia greckiego ani średniowiecznej stali damasceńskiej. Podobnie walka z wrogiem wewnętrznym opiera się na wiedzy tajemnej. Instrukcje prowadzenia przesłuchań też są niedostępne dla laików, nawet jeśli zostały opublikowane stulecie wcześniej. A oprócz wiedzy zawartej w utajnionych instrukcjach, między obrońcami sprawiedliwości przekazywana jest wiedza tajemna — jak stosować tortury, żeby były one szczególnie wydajne, licząc wartość zeznań na godzinę przesłuchań, zaś w krajach cywilizowanych również praktyczne wskazówki, jak torturować, by nie zostawiać śladów. W czasach inkwizycji ta wiedza była co prawda w podręcznikach dla duchownych, ale najlepsze rody katowskie pilnie chroniły sekrety swych zawodowych osiągnięć.

Ta książka dotyczy części informacji niejawnej dotyczącej zarządzania. Nikt o niej nie pisze, można zostać w nią wtajemniczonym lub zdobywać ją samodzielnie, metodą prób i bolesnych błędów. Oczywiście po opublikowaniu zawartość tej książki przestanie być wiedzą tajemną.

Oprócz wiedzy tajemnej, w tej książce marginalnie prezentowana jest wiedza skazana na zapomnienie i wypierana ze świadomości ludzkiej. Wypierana, bo jej stosowanie jest niemoralne albo wręcz karalne, bo kompromituje zarządzanie i naukę o nim, bo teoretycznie „wszystcy to wiedzą”, a także z wielu innych przyczyn.

Gra

Żaden opis, niezależnie od formy — pisemnej, graficznej, matematycznej — nie odda złożoności organizacji i nie zawrze wszystkich zachodzących w niej zjawisk. Dla potrzeb rozwiązywania problemów praktycznych, prowadzenia badań naukowych i edukacji wiedzę dzieli się na mniejsze fragmenty, możliwe do ogarnięcia przez pojedynczych ludzi, a ostatnio również przez programy komputerowe. Informację często ujmuje się w postaci modeli, czyli systemów przedstawiających konstrukcję i funkcjonowanie rzeczywistych obiektów w uproszczeniu. W modelu odrzuca się cechy i elementy organizacji mało znaczące z punktu widzenia osoby tworzącej narzędzie, np. nie ujmuje się kwestii konfliktów międzyludzkich w sprawozdaniu finansowym.

Modele obiektów realnie istniejących w życiu społecznym ściśle związane są z modelami postrzegania świata. W zależności od sposobu widzenia uniwersum, zdarzenia mogą być skutkiem działań ludzkich (choćby spisku), przeznaczenia — rozumianego abstrakcyjnie lub wypływającego z woli boskiej, przypadku itd. Różne modele postrzegania organizacji nie są konkurencyjne — raczej stanowią wzajemne

uzupełnienie, tak jak do różnych celów mogą służyć obrazy człowieka zrobione w świetle widzialnym, podczerwieni, promieniach rentgenowskich, przy użyciu USG i rezonansu magnetycznego.

Najpopularniejszym w ekonomii i zarządzaniu sposobem modelowania organizacji jest przedstawienie jej jako mechanizmu, najczęściej przetwarzającego pieniądze tak, aby zdobyć ich jeszcze więcej. Na modelach mechanistycznych opiera się też logistyka i wiele innych dziedzin zarządzania. Nawet doskonalenie kadr można potraktować jako mechanizm. Bez mechanistycznego sposobu widzenia świata w ogóle nie byłoby racjonalnego zarządzania. Model mechanistyczny ułatwia symulację, czyli przedstawienie istotnych cech obiektu i sprawdzenie sposobu jego funkcjonowania za pomocą obliczeń matematycznych. Biznesplan jest taką typową symulacją, stworzoną na bazie modelu mechanistycznego.

Innym sposobem jest postrzeganie systemu jako gry, a w ostrzejszej formie — jako walki. Przyczyna popularności tego modelu jest prosta — nawet jeśli przedsiębiorstwa są mechanizmami, to na rynku muszą skutecznie grać z innymi mechanizmami. Nawet jeśli ludzie są obiektami mechanicznymi, wewnątrz korporacji muszą walczyć o pieniądze, stanowiska i prestiż z innymi pracownikami. Najbardziej niepewnym punktem w biznesplanie są przyszłe zachowania klientów i zagrania konkurencji.

Zapominanie o grze w zarządzaniu to pewny i sprawdzony przepis na klęskę.

Ta książka poświęcona jest zarządzaniu postrzeganemu jako gra. Ma pomóc w zobaczeniu organizacji jako pola gry (walki) w skali pojedynczych ludzi: szeregowych pracowników, kierowników różnych szczebli, właścicieli i członków rad nadzorczych spółek handlowych.



Przypadek 1.

Dawno temu, jeszcze przed epoką komputerów osobistych, dwaj bracia w wieku szkolnym byli chorzy i siedzieli cały dzień w domu, bez rodziców. Jednym z zajęć, którymi zabijali nudę, była znana na całym świecie gra w okręty. Z powodów zdrowotnych każdy z nich siedział w innym pokoju, więc nie kontrolował w żaden sposób czynności drugiego. Zwyciężył starszy brat, a wtedy młodszy oświadczył stanowczo:

— Wygrałeś, bo oszukiwałeś!

— Nie. Skąd ci coś takiego przyszło do głowy?

— Bo ja oszukiwałem, a ty wygrałeś, czyli musiałeś oszukiwać lepiej!

W gospodarce stawka jest wyższa niż w dziecięcej grze w okręty. To gra o pozycję w stadzie, o wygodne życie, o bezpieczeństwo, o zapewnienie miejsc pracy, pomyślność całego narodu lub unii państw — o wszystko. Nawet najuczciwszy człowiek może stanąć przed wyborem — ponieść klęskę, wycofać się, czy może grać tak jak inni? Ilu w takiej sytuacji wycofa się? Czasami na wycofanie się jest już zbyt późno. Nie można zakładać, że wszyscy biorą się za biznes w celu oszukiwania konsumentów, okradania Skarbu Państwa i podpalania hurtowni konkurentów. Żeby nie tylko przetrwać, ale również wygrać na rynku, na którym inni naruszają prawo, trzeba co najmniej liczyć się z koniecznością podobnego postępowania.

**W starożytnej Grecji bogiem kupców i złodziei
był ten sam Hermes. Powoływanie dla tych profesji
dwóch różnych bogów było zbędne.**

Po co nam taki wielki mózg?

Mózg jest wielkim obciążeniem dla organizmu. Nieodporny na urazy, wymaga twardej i ciężkiej czaszki, a ta odpowiedniego kręgosłupa i karku, aby to udźwignąć. Wielka głowa utrudnia poród i zmniejsza liczbę płodów w macicy, przez co gatunek ludzki rozmnaża się wolniej od innych. Mózg stanowi ok. 2% ciężaru ludzkiego ciała, a zużywa mnóstwo zasobów dostarczanych do organizmu: 20% tlenu i 25% glukozy, i najszybciej ze wszystkich organów obumiera z powodu niedotlenienia. Osobniki z większym mózgiem powinny przegrać rywalizację wewnątrzgatunkową i międzygatunkową, mając relatywnie mało sił do walki, ucieczki lub wyścigu do pokarmu. Jeżeli więc gatunek ludzki nie wyginął, wielki mózg musi pełnić jakieś pożyteczne funkcje, z nadwyżką rekompensujące te obciążenia i zagrożenia.

Dotychczas nauka nie potrafiła przekonująco wyjaśnić, po co rodzajowi ludzkiemu taki duży mózg. Jego wielkość raczej nie wynika z potrzeb funkcjonowania w środowisku przyrodniczym, bo w momencie przekonstruowania mózgów naszych praprzodków ludzka egzystencja nie różniła się zbytnio od sposobu bytowania innych naczelnych.

Najpopularniejsze są dwie hipotezy wyjaśniające rozmiary ludzkiego mózgu. Pierwsza powraca do środowiska przyrodniczego. Człowiek to najlepszy biegacz długodystansowy wśród istot żywych. Nie ma konia, który mógłby wygrać wyścig z maratończykiem albo triathlonistą na dystansie 50, a zwłaszcza 100 km. Większość koni, nawet wytrenowanych, zmuszonych do przebiegnięcia takiego dystansu nie przeżyłaby próby. W mózgu ludzkim neurony są bardzo luźno rozmieszczone, co ułatwia odprowadzanie ciepła. Przeciw hipotezie „chłodniczej” przemawiają dwie wątpliwości. Po pierwsze, czemu żadne inne stworzenie biegające po sawannie nie wykorzystało takich

założeń konstrukcyjnych? Po drugie, czemu mózgi nie skurczyły się, gdy przestaliśmy biegać za antylopami, a zaczęliśmy do nich strzelać z pędzących land roverów?

Druga hipoteza mówi, że wielki mózg jest potrzebny do życia społecznego. W myśl tej hipotezy korzyści z używania mózgu w kontaktach społecznych przeważają nad kosztami jego eksploatacji.

**Wielki mózg jest ludziom potrzebny,
aby oszukiwać innych i rozpoznawać, czy są oszukiwani.**

Tak sformułowana teza również budzi wątpliwości. Przeciwno niej przemawiają altruistyczne zachowania ludzi, obserwowane choćby w życiu codziennym. Jednak przy traktowaniu zarządzania jako gry to założenie sprawdza się lepiej niż inne.

Ogólnych reguł pozwalających rozpoznać, czy nasz kontrahent gra uczciwie, jest bardzo niewiele. Można m.in. dokonywać oceny przekazów werbalnych.

**Jeśli złowisz złotą rybkę, która powie:
„Spełnię twoje trzy życzenia, jakie by nie były”,
chwytaj za portfel i uciekaj.**

Złote rybki są tylko w bajkach. W życiu codziennym takie obietnice składają wyłącznie oszuści. Gdy ktoś mówi: „Dla mnie słowo droższe od pieniędzy”, zwykle oszukuje. Po co w ogóle podkreślałby własną uczciwość, gdyby nie rozważał możliwości oszustwa?

W literaturze, raczej z zakresu psychologii niż zarządzania, opisano dziesiątki typowych sposobów manipulowania ludźmi, ale wydaje się, że w tych inwentarzach brakuje jeszcze kilkuset pozycji. Zaś słownictwo nadmiernie wyeksploatowane przez oszustów zostaje

zastąpione nowym. Popularne niegdyś opowiadanie o „interesie skazanym na sukces” to dziś instrument ostrzegania naiwnych ofiar.

Wobec zawodności metod analizy tekstów specjaliści starają się zrozumieć sygnały pozawerbalne, czyli tak zwaną mowę ciała (*body language*). Książek na ten temat jest jeszcze więcej niż na temat manipulowania ludźmi, ale też temat jest szerszy, bo oprócz pieniędzy dotyczy m.in. seksu. Mowa ciała najprawdopodobniej przekazuje więcej informacji aniżeli słowa.



Przypadek 2.

Transakcje mające kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa często negocjują członkowie zarządu. Pewien prezes, średnio znający dwa języki obce (rozumiał jeszcze trzy, ale nie starał się w nich mówić), często sam prowadził rozmowy z kontrahentami. Po pewnym czasie stwierdził ze zdziwieniem, że negocjacje w językach obcych przynoszą lepsze rezultaty niż prowadzone po polsku. Sytuacja powtórzyła się w kolejnych spółkach, którymi kierował. Nie było wątpliwości — kiedy prowadził negocjacje w obcych językach (czyli takich, które z natury rzeczy znał gorzej), osiągał lepsze wyniki. Zaczął szukać przyczyny tego paradoksu. Sam nie umiał znaleźć odpowiedzi, ale jego przyjaciele podpowiedzieli mu najbardziej prawdopodobne rozwiązanie. Prezes miał płynną wymowę, energię i pewność siebie, potrafił „kłamać bez mrugnięcia powieką” (cytat z wypowiedzi wściekłego kontrahenta) i miał nieco cwaniacki wygląd. Prawdopodobnie jego zachowanie włączało u polskich rozmówców sygnały alarmowe, świadome lub podświadome. Gdy musiał borykać się z trudnymi językami

obcymi, znikająca płynność wymowy, słabła energia i malała pewność siebie. A w ślad za tymi zjawiskami wzrastało zaufanie rozmówców.

Trzeba jednak przyznać: różne metody wykrywania kłamstwa (analizowanie treści przekazu, zachowania rozmówców, zbieranie informacji z niezależnych źródeł) bywają zawodne. Nie tylko my gramy. Przeciwnicy nie muszą być graczami gorszymi od nas tylko dlatego, że my jesteśmy w tym dobrzy.

To tylko...

Dlaczego tytuł książki zaczyna się od słów „To tylko...”? Czy nie mogłaby nazywać się po prostu „Gra”? Podstawową przyczyną jest to, że książek z tytułem „Gra” było już wiele, a będzie jeszcze więcej. Jednak to niejedyny powód. Gra jest rodzajem zabawy. Należy podchodzić do niej bez zbędnych obciążeń i czerpać z niej przyjemność. Przyjemność w grze jest związana z ryzykiem. Nie da się grać w pokera na punkty, bez pieniędzy (chyba że jest to poker rozbiegany).

W mediach, pracy, sporcie, życiu codziennym ciągle podkreślane jest znaczenie silnej dodatniej motywacji. Najważniejszą rzeczą we współczesnym życiu ma być *killer instinct*, co — uwzględniając różnice kulturowe — należałoby chyba przetłumaczyć jako „wola zwycięstwa”. Nawet w Polsce można znaleźć ogłoszenia poważnych pracodawców szukających na odpowiedzialne stanowiska pracowników *self-motivated*. Przy odpowiedniej motywacji sukces przyjdzie sam. Przykładów kopciuszków, które zdobyły księcia, dysponując tylko silną motywacją, nie brakuje w mediach, historii, filmach i plotkach. Nawet jeśli te obrazy są wyidealizowane dla zwiększenia ich popularności, to jest w nich dużo prawdy. Ale to nie jest cała prawda.

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

PRZEWODNIK ZWYCIĘZCÓW!

Prawie wszystkie książki, artykuły i prezentacje traktują firmę jak maszynkę do zarabiania pieniędzy. W takiej optyce zarządzanie staje się zadaniem do rozwiązania. Oblicza się wszystko — od biznesplanów aż po proces doskonalenia kadr. Bez takiego widzenia świata w ogóle nie byłoby racjonalnego zarządzania.

Jednak istnieją także inne podejścia do interesów. W jednym z nich gospodarka to gra, a w ostrzejszej formie — walka. Między tymi postawami nie ma sprzeczności: nawet jeśli przedsiębiorstwa są takimi maszynkami, to na rynku muszą skutecznie konkurować z innymi maszynkami. Ludzie wewnątrz korporacji walczą o pieniądze, stanowiska i prestiż z innymi pracownikami. Najbardziej niepewnym punktem w biznesplanie są przyszłe zachowania klientów i działania konkurencji. **Ta książka poświęcona jest zarządzaniu jako grze.** Pomoże Ci spojrzeć na organizację jak na pole walki pojedynczych osób i pozwoli z nimi wygrać, niezależnie od tego, czy właśnie szukasz nowego zajęcia, chcesz poprawić swój status w organizacji, czy zamierzasz poprowadzić własny interes.

EDWARD KIREJCZYK — magister ekonomii i doktor zarządzania. Teoretyk i praktyk w obu dziedzinach. Ponad dwadzieścia lat przepracował na wyższych uczelniach, z czego osiem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Pełnił funkcję prezesa zarządu siedmiu spółek prawa handlowego oraz członka kilkunastu rad nadzorczych. Najmniejsza kierowana przez niego spółka zatrudniała dwóch pracowników, największa prawie dwa tysiące. Obecnie jest dyrektorem oddziału instytutu naukowego. Napisał trzy książki oraz kilkadziesiąt artykułów.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 31289



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
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/nawoscil>

Hellon SA

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

ISBN 978-83-283-0878-7



9 788328 308787

Cena: 39,00 zł