

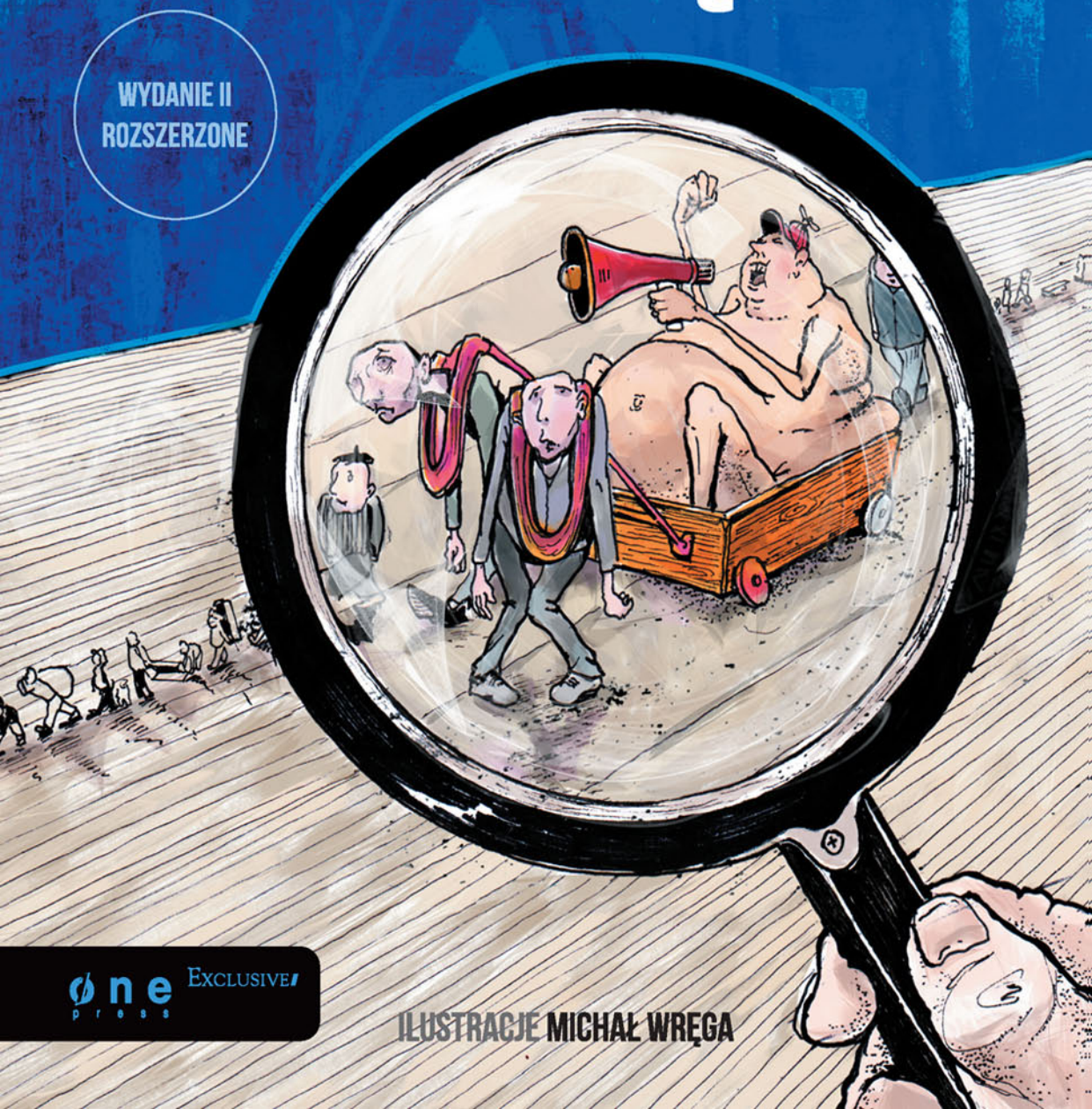
ANNA NIEMCZYK / ANDRZEJ NIEMCZYK / JAN MĄDRY

MOTYWACJA

POD LUPĄ

PRAKTYCZNY
PORADNIK
DLA SZEFÓW

WYDANIE II
ROZSZERZONE



one
press

EXCLUSIVE

ILUSTRACJE MICHAŁ WRĘGA

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. Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Ilustracje w książce i na okładce: Michał Wręga
Projekt okładki: ULABUKA

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?motyl2>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-1271-5

Copyright © Helion 2016

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

O autorach 11

Wprowadzenie 13

Część I. Praktyka motywowania

ROZDZIAŁ 1. TRZYNAŚCIE PRAKTYCZNYCH ZASAD MOTYWOWANIA POZAFINANSOWEGO 17

Zasada pierwsza: Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji 22

Siła informacji zwrotnej 26

Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa — dwa przeciwieństwa 26

Po co krytykujemy? 27

Czego nie mówić — słowa, stwierdzenia zmieniające całość wypowiedzi 28

Kiedy szef dostaje „czerwoną kartkę”, a kiedy pojawia się „zielone światło”? 33

Nie tylko suche fakty się liczą 35

Czy rzeczywiście szkoda czasu na przygotowanie się do przekazania krytyki? 36

Jak pracownicy karzą swoich... przełożonych? 37

Zasada druga: Motywowanie zacznij od siebie 39

Niespójne zachowania szefa 42

Grupy ryzyka utraconej motywacji 44

Pułapka zamrożonej konsekwencji 51

Za kulisami, czyli kiedy szef motywuje sam siebie 53

Zasada trzecia: Nie motywuj bez podania celu 91

Katedra w Barcelonie 91

Zrozumieć innych 92

Zrozumieć zadanie 93

Menedżer ds. motywacji — w sporcie i nowoczesnej organizacji 95

Zasada czwarta: Nieosiągalne cele demotywują 104

Nieśmiertelny SMART 104

Motywacja i stres — prawidłowa niepewność celu 105

SMART w wersji max 110

Zasada piąta: Wspólne określenie celu motywuje 113

Ustalenia wspólne i ustalenia zastrzeżone dla szefa 113

Motywacja a styl zarządzania 119

Zasada szósta: Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb 121

Nie dla wszystkich to samo 123

Identyfikacja potrzeb całej firmy 130

Zasada siódma: Motywuj, umożliwiając rozwój 138

Motywowanie przez rozwój — delegowanie 140

Dlaczego nie delegujemy? 143

<i>Motywowanie przez rozwój — szkolenia</i>	144
<i>Motywowanie przez rozwój — umożliwienie kształcenia poza firmą</i>	155
Zasada ósma: Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie	158
<i>Niewdzięczni motywowani</i>	160
<i>Motywacja dzielona na mniejsze</i>	164
Zasada dziewiąta: Motywuj, dostrzegając sukcesy	167
<i>Siła „głasków”</i>	172
<i>Motywowanie w trudnych warunkach — pracownicy firm produkcyjnych</i>	176
Zasada dziesiąta: Etyczne współzawodnictwo motywuje	182
<i>Jak stworzyć zdrowe współzawodnictwo?</i>	183
<i>Od współzawodnictwa do szkodliwej rywalizacji</i>	187
<i>Grywalizacja. Jak ją wykorzystać do motywowania i nie narazić się na śmieszność</i>	189
Zasada jedenasta: Elitarność motywuje	206
<i>Specjalne przywileje i nagrody</i>	206
<i>Specjalne zadania i elitarność grupy</i>	207
Zasada dwunasta: Przynależność do grupy motywuje	213
<i>Grupy elitarne i atrakcyjni pracodawcy</i>	215
Zasada trzynasta: Motywowanie wymaga dobrej atmosfery	221
<i>Jak się zachowujemy w każdym ze „stanów Ja”?</i>	224
<i>Jak to wszystko wpływa na motywację?</i>	231
<i>Bezpieczna atmosfera</i>	235
ROZDZIAŁ 2. INNE ASPEKTY MOTYWOWANIA W PRAKTYCE	239
Nietypowe przykłady motywacji	241
<i>Koty</i>	241
<i>Książki i muzyka dla najlepszych</i>	241
<i>Dyrektorzy serwują poczęstunek</i>	241
<i>Obiad na koszt szefa</i>	242
<i>Kącik rozmów</i>	242
<i>Galeria portretów</i>	242
<i>Szkolenia inne niż zwykle</i>	242
<i>Spotkanie z najwyższymi</i>	242
<i>Spełniamy marzenia</i>	242
<i>„Wyszalnia”</i>	243
<i>Chwalipięty</i>	243
<i>Zamiana ról</i>	243
<i>Dzień świętowania</i>	243
<i>Smakołyki</i>	243
<i>Moje ładne biurko</i>	243
<i>Ciasto własnego wyrobu</i>	244

<i>Zaoszczędzimy twój czas</i>	244
<i>„Kolekcja odzieży roboczej”</i>	244
<i>Pieniądże na usprawnienia firmy</i>	244
<i>Wizyta rodziny</i>	244
Gdzie kończy się motywowanie, a zaczyna manipulowanie?	245
<i>Techniki manipulacyjne wykorzystywane do pozornego motywowania</i>	249
Najważniejsze kwestie motywowania finansowego	257
<i>Zarobki podwładnych</i>	257
<i>Skutki złych rozwiązań</i>	264

Część II. Motywacja jako proces

ROZDZIAŁ 3. MOTYWUJĄCE DZIAŁANIE ORGANIZACJI	267
--	-----

Część III. Teoria motywacji

ROZDZIAŁ 4. NAJWAŻNIEJSZE TEORIE MOTYWACJI I ICH ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE	285
--	-----

Teorie motywacji	287
Historia motywacji	289
<i>Teoria dwuczynnikowa</i>	291
<i>Teoria X i teoria Y</i>	293
<i>Teoria Davida McClelland</i>	295
<i>Teoria oczekiwań</i>	299
<i>Teoria sprawiedliwości</i>	302

Część IV Co motywuje polskich pracowników?

ROZDZIAŁ 5. BADANIE „POLSKA MAPA MOTYWACJI”	307
---	-----

Wnioski z pierwszej edycji — wiosna 2005	311
<i>Motywacja a zarobki</i>	314
<i>Motywacja a wiek</i>	314
<i>Motywacja a stanowisko pracy</i>	315
<i>Motywacja a płeć</i>	315
<i>Motywacja a wielkość organizacji</i>	315
Wnioski z drugiej edycji — marzec – wrzesień 2008	317

Bibliografia	321
--------------	-----

Zasada trzecia: Nie motywuj bez podania celu

Katedra w Barcelonie

Pracownik dobrze wykonuje swoją pracę wtedy, gdy widzi jej sens. Nawet wówczas, gdy tego sensu nie zna, można nałożyć na niego wiele zadań i prawdopodobnie wszystkie zostaną wykonane. Nie będzie ryzykował kłopotów i zrobi wszystko, co zostanie mu wyznaczone. Bardziej jednak chodzi nie o to, czy wszystko zrobi, lecz o to, jak dobrze wykona swoje zadania. Efektywnie pracują tylko ci podwładni, którzy dokładnie rozumieją, co mają zrobić i do czego będzie to potrzebne.

Z tego powodu szefowie nie powinni ograniczać się do wydania polecenia, ale też wytłumaczyć przydatność zadań, które przydzielają podwładnym. Nikogo nie zmotywuje polecenie „Przenieście wszystkie krzesła z tego końca sali na drugi”. Jego lepsza wersja to „Przenieście wszystkie krzesła z tego końca sali na drugi, bo jutro jest zebranie i potrzebujemy tu pustej przestrzeni na ekran i rzutnik”.

Przykład

W jednej z firm raporty pracowników stały się przyczyną wielu konfliktów. Dla większości osób była to przykra konieczność, przez którą trzeba przebrnąć, wystać i mieć święty pokój. Powód był prosty — pracownicy nie wiedzieli, w jaki sposób zostaną wykorzystane informacje z ich raportów. Szefowie oskarżali swoich ludzi o lenistwo i ignorowanie obowiązków. Tymczasem wystarczyło jedno spotkanie, w czasie którego załodze wytłumaczono, do czego raporty są potrzebne i jakie dokładnie przynoszą korzyści. Spotkanie zostało dobrze przygotowane. Wyjaśnienia były przejrzyste i konkretne. Pozostawiono dużo czasu na pytania uczestników, sugestie z ich strony i dyskusję. Potem wszyscy spotkali się w mniejszych zespołach wraz ze swoimi bezpośrednimi zwierzchnikami, żeby do końca wyjaśnić wszystkie wątpliwości.

Po tym spotkaniu podwładni dostrzegli sens raportów i przestali wypełniać je na odczepnego. Wpisywali rozważnie informacje, rozumiejąc, że wpłyną one na funkcjonowanie organizacji. Jednocześnie zaproponowali usprawnienia — takie modyfikacje raportów, które nie obniżą ich wartości, a ułatwią pisanie. Część z tych usprawnień zastosowano. Części sugerowanych zmian nie wprowadzono, ale zadbano o to, żeby wytłumaczyć załodze, z jakiego powodu z nich zrezygnowano.

Ostatecznym celem każdego zadania jest zadowolenie, satysfakcja, jakie pojawiają się po jego wykonaniu. W części książki dotyczącej teorii motywacji opisujemy

koncepcję Reinharda, zajmującą się tym aspektem motywacji. Dla nas wszystkich bardzo duże znaczenie ma rozumienie ostatecznego efektu działania. Dopiero wtedy możemy utożsamić się z nim.

Przykład

Współpracujemy z wieloma firmami w branży motoryzacyjnej. Czasem słyszymy od robotników zdania, które pokazują ich rozumienie celu, przywiązanie do zadania i wypływającą stąd motywację:

- „Nie robię lusterek, tylko fajnie wyglądającą i dobrze działającą część Seata”.
 - „Pękt ci przewód paliwowy?! A jaki miał kolor, czarny? Uff, to nie nasz!”.
 - „Ja nie robię napinaczy, robię bezpieczny samochód”.
 - „Ja muszę robić łożyska dla... (tu pada nazwa popularnej marki samochodu), a on to ma szczęście. Dali go na łożyska dla... (a tu pojawia się marka słynąca z precyzji i ostrych wymagań stawianych producentowi)”.
-

Nieco poza ścisłym centrum Barcelony stoi katedra Santa Maria del Mar. To nietypowa budowla. Była to katedra ludu, nie sponsorowali jej królowie i książęta. W czternastym wieku budowali ją mieszkańcy ubogiej dzielnicy portowej Ribera — tragarze, rzemieślnicy, zwykli obywatele miasta. Pieniądze wykładali bogaci członkowie tej samej społeczności — kupcy, bankierzy, budowa była w całości finansowana przez obywateli dzielnicy. Wszyscy mówili o niej „nasza katedra”. To wyzwalało w nich potężną motywację. Tragarze portowi nosili po kilkanaście kilometrów bloki skalne o wadze niemal przekraczającej ludzkie możliwości. Murarze wciągali te bloki po rusztowaniach ostatkiem sił i często z narażeniem życia. Strażnicy wyłonieni spośród ludu strzegli budowli i hostii dniem i nocą, i byli bezwzględni dla każdego złodzieja.

Zrozumieć innych

Pracownicy zawsze powinni wiedzieć, z jakiego powodu nakłada się na nich każde zadanie, jak ono wpłynie na funkcjonowanie działu i w jaki sposób jest ono powiązane z funkcjonowaniem innych części firmy, a czasami jej całej.

Przykład

W wielu firmach handlowych dział sprzedaży wchodzi w konflikt z działem logistyki lub produkcji. Powodem niesnasek są rozbieżne interesy i zadania działów. Zadaniem sprzedawców jest pozyskiwanie klientów oraz zdobywanie od nich zamówień. Ponieważ

zawsze działają oni w warunkach silnej konkurencji, próbują zyskać przewagę nad rywalami. Usiłując przekonać klientów, że z ich firmą będzie im się lepiej handlowało, często obiecują więcej, niż firma może w rzeczywistości dać.

Problem pojawia się, gdy inne działy próbują się wywiązać z nierealnych obietnic swoich handlowców. Często dział produkcji nie jest w stanie w obiecany przez przedstawiciela handlowego czasie wyprodukować tego, na co czeka kontrahent. W kilku firmach dyrektorzy produkcji tłumaczyli nam, że wielu rzeczy albo nie są w stanie wyprodukować dostatecznie szybko, albo w ilościach, które są nierealne z przyczyn technologicznych lub ekonomicznych.

Podobne skargi słyszeliśmy od logistyków. Wielokrotnie nie optała im się wysłać małych partii towaru lub realizować nierealnych warunków transportu.

Firma będzie działać sprawniej, jeśli pracownicy wszystkich działów będą znali swoje potrzeby i ograniczenia. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych spieć i frustracji, a tym samym spadku motywacji załogi.

„Ja robię swoje, ale sabotują to inni z naszej firmy!” — to zdanie słyszymy bardzo często podczas szkoleń lub na spotkaniach doradczych. Z reguły pokazuje ono, że personel nie zna warunków pracy innych części organizacji. Żeby uniknąć takich sytuacji, menedżerowie powinni tłumaczyć podopiecznym, jak ich zadania łączą się z innymi działami firmy i jak ich realizacja wpływa na funkcjonowanie wszystkich zespołów.

Inną drogą do osiągnięcia tego zrozumienia jest dobra komunikacja w firmie i spotkania pracowników z kilku części firmy. Znamy przedsiębiorstwa, w których organizuje się „zamknięte dni otwartych drzwi”. Są to wizyty części załogi w innych komórkach firmy. Czasem jest to jedyna okazja, żeby „goście” zrozumieli, o co chodzi w pracy ich „sąsiadów”.

Jeszcze inaczej rozwiązano ten problem w jednej z firm produkujących sprzęt transportowy w sektorze B2B. Wybrani pracownicy produkcji sami okresowo kontaktują się z przedstawicielami odbiorców, żeby to od nich dowiedzieć się o jakości produkowanego przez siebie sprzętu. Dzięki tym wizytom rozumieją lepiej pracę własnego działu kontroli jakości oraz handlowców, którzy muszą uporać się ze zgłaszanymi przez odbiorców reklamacjami.

Zrozumieć zadanie

W niektórych przypadkach mało doświadczone osoby powinny też wiedzieć, jak mają wykonać nałożone na nie zadania, czy mogą liczyć na czyjąś pomoc, czy też muszą uporać się z nimi same. Dotyczy to też pracowników doświadczonych, przed którymi stawia się nowy, trudny obowiązek, którego realizacja będzie wyzwaniem. Więcej o zasadach delegowania piszemy w części dotyczącej motywowania poprzez dbanie o rozwój podwładnych. Delegowanie jest jedną z form realizowania zasady siódmej.

Jeżeli nie dostrzegamy celu, do którego chcemy dotrzeć, po prostu nie zaczynamy działać lub działamy bez przekonania i nieskutecznie. Nie ma powodu angażować się w poczynania, które w naszej opinii wiodą donikąd. Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, a bez celu, do którego jesteśmy przekonani, takie działanie jest niemożliwe.

Menedżer, który przydziela swoim podwładnym zadania do wykonania, powinien pamiętać o jeszcze jednej kwestii. Pracownicy zawsze mają mniej informacji od swojego przełożonego. Nie znają długofalowych planów i strategii firmy, mają węższy obraz działań organizacji. Istnieje ryzyko, że w niektórych swoich obowiązkach nie będą widzieć głębszego sensu. Szef, który wytłumaczy, jaki jest powód każdego działania, zdobędzie zaangażowanie podopiecznych. Powinien jednak podczas takich rozmów zapomnieć o swojej perspektywie. Wielu przełożonych zakłada, że wszystko, co powiedzą podwładnym, zostanie przez nich zrozumiane. Irytują się, gdy ci proszą o dodatkowe wytłumaczenia. Uważają, że to niepotrzebne dyskusje, które zabierają cenny czas, albo zaczynają się zastanawiać, czy ich pracownik jest dostatecznie inteligentny. Przecież nie rozumie tak oczywistych rzeczy! Przypomina to sytuację, kiedy rodzic próbuje wytłumaczyć dziecku pracę domową. Złości się, że jego pociecha za mało się uczy, a sam nie zauważa, że używa języka zbyt trudnego dla ucznia szkoły podstawowej. A tymczasem wystarczy, żeby niektóre kwestie wytłumaczyć dokładnie. Gdy szef dostarczy nieco więcej danych, wszystko stanie się zrozumiałe.

Gdy szef stawia cele i patrzy na nie ze swojego poziomu, podwładny czasem ich nie rozumie, a czasem nie jest do nich przekonany. Poza tym zaczyna czuć się źle — szef coś tłumaczy, a on tego nie może pojąć. Może pojawić się wówczas opór lub obawa — przed nowym zadaniem lub o swój wizerunek w oczach szefa. Dopiero spojrzenie na cel oczami osoby, która będzie go realizować, pozwala przełożonemu opowiedzieć o nim w sposób motywujący. A także, jeśli jest taka potrzeba, przedyskutować go dokładnie. Jak dokładnie? Aż do momentu, gdy podwładny będzie miał poczucie, że stawiany cel jest ważny i potrzebny.

Ważny cel znacząco zwiększa nasze zaangażowanie emocjonalne. Im jest ono większe, tym bardziej chcemy osiągnąć cel — aż do momentu, gdy świadomość wagi sprawy zaczyna nas paraliżować.

Przykład

Mieliśmy kiedyś okazję obserwować na szkoleniu ćwiczenie, które to ilustrowało. Trener położył grubą belkę szerokości stopy pomiędzy dwoma stołami. Zapowiedział, że osoba, która przejdzie po desce, otrzyma 10 złotych. Nikt nawet nie podniósł się z krzesła. Gdy trener podwyższył stawkę do 50 złotych, spróbowały dwie osoby, ale wycofały się.

Wtedy trener poprosił, żeby wszyscy wyobrazili sobie, że muszą przejść po belce, żeby zdobyć lek dla swojego dziecka. Wszyscy uczestnicy zadeklarowali chęć podjęcia próby.

To właśnie dlatego tak ważne jest stawianie podwładnym takich celów, na których im zależy. Będziemy o tym pisać za chwilę, w następnym rozdziale, gdzie dokładnie omówimy akronim SMART, opisujący prawidłowo ustalone cele. Wstępnie jest on omówiony poniżej, w tekście naszej koleżanki, która jest trenerem sportowym. Swoje doświadczenia przenosi do biznesu, w którym wiele mechanizmów motywacyjnych działa w podobny sposób jak w świecie sportu wyczynowego. Podstawą motywacji podczas ciężkich treningów jest nieustanne pamiętanie o celu. To właśnie świadomość sięgnięcia po zwycięstwo pozwala przetrwać rygor codziennych obciążeń, jakim poddawani są sportowcy.

Menedżer ds. motywacji — w sporcie i nowoczesnej organizacji

Opinia eksperta

Niedawno zostałam zaproszona do grona kadry prowadzącej konferencję dla Instruktorów WOPR. Każda osoba z zespołu została poproszona o wygłoszenie mini wykładu w pierwszej części konferencji. Z uwagi na specjalizację zawodową oraz moje zainteresowania w dziedzinie szeroko pojętej motywacji, zaproponowano, abym powiedziała coś na temat motywacji do zdobywania uprawnień Ratownika WOPR. Przy wyborze tematu kierownik projektu zainspirował się moją pracą naukową, która powstała ok. 1,5 roku temu, a jej przedmiotem były motywy, które ukierunkowują zainteresowania osób pragnących szkolić się i pracować w jednostkach ratownictwa wodnego. W pierwszym momencie bardzo ucieszyłam się z zaproponowanego tematu wystąpienia, jednak już po chwili zdałam sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka wiąże się z oczekiwaniami sześćdziesięcioosobowej widowni. Były to osoby o zróżnicowanym wieku i doświadczeniu zawodowym związanym z prowadzeniem szkoleń lub zajęć akademickich z zakresu ratownictwa wodnego. Każda z nich na co dzień spotyka się z terminem „motywacja”, a co więcej, stosuje różnego rodzaju metody motywowania uczestników. Momentalnie zrodziło mi się w głowie kilka podstawowych pytań. W jaki sposób w 15 minut przedstawić instruktorom WOPR podstawową terminologię naukową, opowiedzieć o genezie badań, przedstawić ich założenia oraz wyniki, a jednocześnie zainteresować tematem i rozbudzić motywację? A może jednak warto potraktować to jako wystąpienie poznawcze, a nie naukowe? Co zrobić, aby z chęcią i zaciekawieniem słuchali od samego początku oraz jak stopniować napięcie, aby nie popełnić falstartu? Po tej lawinie pytań nagle pojawiła się inspiracja jak światelko w ciemnym tunelu. Pomysł wydał mi się trafiony i postanowiłam go rozwinąć.

Otóż zdecydowałam, że moje wystąpienie nie tylko ma być o motywacji, ale też treści oraz forma przekazu mają motywować odbiorców. Chciałam, aby nie tylko wiedzieli, co oznacza słowo motywacja, ale również poculi to i dzięki temu docenili ze zdwojoną siłą rolę motywacji w procesie uczenia, szkolenia, działania. Aby poznali motywy, jakimi kieruje się człowiek, wybierając dziedziny, którymi się interesuje, i podejmując działania w konkretnym kierunku (w tym przypadku szkolenie z zakresu ratownictwa wodnego). Postanowiłam, że pokażę im korzyści płynące z posiadania wiedzy na temat motywów, z jakimi uczestnicy zapisali się na ich zajęcia. Założyłam, że podniesie to jakość procesu nauczania i wpłynie na jego indywidualizację, co bezpośrednio przełoży się na motywację grupy i każdego z osobna. Do uatrakcyjnienia formy przekazu wykorzystałam prezentację multimedialną, za pomocą której przedstawiłam wszystkim trzy podstawowe stereotypy ratownika WOPR w Polsce. Wśród tych bohaterów wyróżniłam: króla plaży, pasjonata i ekonomistę. Każdy z bohaterów obdarzony był opisem i zdjęciem. To właśnie oni stanowili punkt wyjścia do przedstawienia wyników i wniosków z badań nad motywacją.

KRÓL PLAŻY

Mężczyzna, który ratuje nam życie i łamie serca.

Jest młody i dzielny.

Skazany na uwielbienie.

Bo kobiety kochają wojowników i muskularne ciała.

Przystojny, silny, prawy

jak David Hasselhoff

albo uroczy, słodki krętacz

jak David Chokachi,

bohaterowie popularnego serialu.

PASJONAT

Mężczyzna, dla którego ratownictwo wodne to aktywna forma spędzania czasu wolnego i rodzaj hobby.

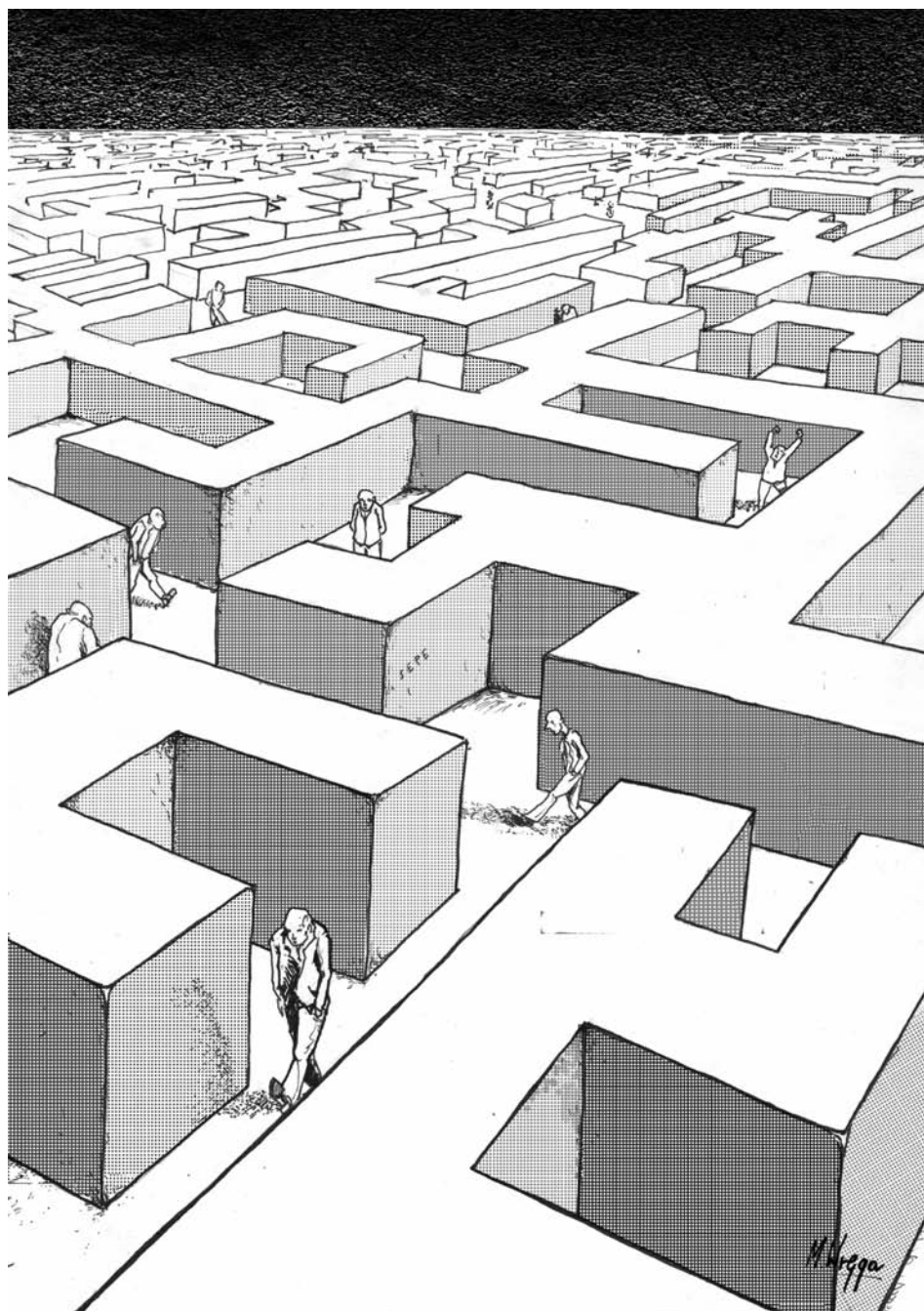
Nie jest dla niego ważne to, że zarabia 1000 – 1500 zł miesięcznie, ale to, że może poprzez ciągłe doskonalenie swoich umiejętności pomagać innym ludziom i „dzięki ratownictwu stać się osobą bardziej odpowiedzialną”.

EKONOMISTA

Mężczyzna, który został ratownikiem WOPR tylko w celach zarobkowych. Słyszał, że może mieć z tego tytułu wiele korzyści: wakacje nad wodą, darmowe noclegi oraz wyżywienie, i jeszcze płacą mu za to. Ponadto jeśli znajdzie się w odpowiednim miejscu i o odpowiedniej porze, to może wystąpi w reklamie telewizyjnej lub na billboardzie.

Jego motto: „Jak zarobić, a się nie narobić”.

Po humorystycznym wstępie przyszedł czas na zadanie pytania: czym różnią się trzy przedstawione sylwetki?



Odpowiedź nasuwa się sama: motywami, jakimi kierują się, wstępując w szeregi organizacji Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego.

*W ten sposób udało mi się płynnie przejść przez przedstawienie kategoryzacji motywów, czyli ich podział na motywy zewnętrzne i wewnętrzne, oraz uszczegółowienie poprzez wypunktowanie konkretnych motywów w poszczególnych kategoriach. Następnie przedstawiłam wyniki i wnioski, nie zapominając jednocześnie o pozytywnym wzmocnieniu i używając języka korzyści w celu pokazania implementacji tej wiedzy w praktyce. Na koniec powróciłam do przedstawionych sylwetek stereotypów ratownika WOPR i zapytałam: „Jakiego kandydata na ratownika chciałbyś szkolić? Jakich absolwentów swoich szkoleń chciałbyś promować?”. Moją prezentację kończył cytat z Briana Tracy: „**Motywuj ludzi do wykorzystania swojego potencjału w pełni przez nieustanne przypominanie im, że w swoich działaniach są naprawdę dobrzy i że głęboko w nich wierzysz**”.*

Krótką historią zaprezentowaną powyżej pokazuje przede wszystkim nieocenioną rolę motywacji w działaniu człowieka. Wszystko, co robisz, rób najlepiej, jak potrafisz. Żeby tak było, musisz widzieć cel (motyw) swojego działania. Jest on bowiem dla nas wyznaczeniem kierunku zainteresowań i impulsem do zmierzania się ze stawianymi przed nami wyzwaniami.

Motyw a motywacja — ujęcie naukowe

Z pojęciem „motywu” możemy spotkać się, studiując literaturę z różnych dziedzin nauki i sztuki. Jest ono bowiem przedmiotem zainteresowań oraz badań naukowców między innymi z dziedziny filozofii oraz socjologii, występuje w analizie utworów literackich oraz w szeroko rozumianej sztuce. Najczęściej jednak traktowane jest w psychologii i pedagogice. Oznacza to, iż pojęcie „motywu” jest wieloznaczne. Pojęcie to bywa różnie definiowane nie tylko przez poszczególne dyscypliny nauki i sztuki, ale również w obrębie jednej z nich możemy spotkać się z wieloma interpretacjami powyższego terminu.

Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystałam definicję pojęcia motywu w ujęciu psychologicznym. I tak według T. Tomaszewskiego „motyw jest to stan wewnętrznej napięć, od którego zależy możliwość i kierunek aktywności organizmu. Ten stan napięcia ulega redukcji w miarę zaspokajania potrzeby, są jednak i takie motywy, które wówczas nie tylko nie słabną, lecz nawet się nasilają”⁴⁶. Pojęcie motywu zdefiniował również S. Kowalski (za: Th. M. Newcomb, 1970). Zdaniem tego autora: „motyw to stan organizmu, w którym jego energia jest zmobilizowana i skierowana w sposób wybiórczy ku czemuś, co często, choć nie zawsze, jest elementem środowiska zewnętrznego i zwane jest celem”⁴⁷. W tym ujęciu motyw jest stanem organizmu określającym jego relację do celu. Łącząc interpretację obu autorów, możemy stwierdzić, że charakterystycznymi cechami organizmu, w którym wyzwala się motyw, jest napięcie i niepokój.

⁴⁶ Okoń W. (1998), *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, s. 245.

⁴⁷ Kowalski S. (1986), *Socjologia wychowania w zarysie*. Warszawa, PWN, s. 308.

Stany te są spowodowane brakiem zaspokojenia potrzeby i w ten sposób stymulują organizm do działania ukierunkowanego na jej zaspokojenie, tzn. osiągnięcie pożądanego celu.

Jeden z głównych problemów nurtujących psychologów dotyczy wewnętrznych mechanizmów, dzięki którym człowiek gospodaruje swoją energią przy podejmowaniu i wykonywaniu czynności. Wielu, a może nawet większość z nich przyjmuje, że owo gospodarowanie energią dokonuje się za pośrednictwem mechanizmu regulacyjnego, określanego terminem „motywacja”. Dzięki temu tworzą się w umyśle człowieka dążenia, czyli tendencje do podejmowania ukierunkowanych na cel czynności.

Zgodnie z definicją opublikowaną w Słowniku psychologicznym pod redakcją Włodzimierza Szewczuka⁴⁸, pojęcie motywu może być czasem używane zamiennie z terminem „motywacja”. Tymczasem pod pojęciem motywacji należy rozumieć „ogół motywów występujących aktualnie u danej jednostki. Motywacja może być zewnętrzna i wewnętrzna. Motywacja wewnętrzna pobudza do działania, które ma wartość samo w sobie; jej przykładem jest zainteresowanie lub zamiłowanie do czegoś. Motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania, które jest w jakiś sposób nagradzane lub które pozwala uniknąć kary”⁴⁹.

Można zatem w uproszczeniu powiedzieć, że aktywność człowieka może być ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb lub realizację zadań, z czym wiążą się odmienne rodzaje procesów motywacyjnych. Mogą one pobudzać zarówno aktywność zewnętrzną (działania), jak i wewnętrzną, to jest czynności psychiczne, w tym procesy umysłowe. Ponadto należy dodać, iż „procesy motywacyjne przebiegają na wielu poziomach organizacji systemu nerwowego, ich elementy mogą być świadome, podświadome lub nieświadome, krótko- lub długotrwale. Uświadomione elementy procesów motywacyjnych określane bywają takimi terminami jak pragnienie, dążenie, chęć, motyw, powściąg, popęd, postanowienie itp.”⁵⁰.

Motywacja w praktyce

Tak pojęcie motywu i motywacji wygląda w ujęciu naukowym. Pytanie, jak przekłada się ono na praktykę w codziennym motywowaniu ludzi, zarówno w treningu sportowym, jak i w organizacji? Jakie metody warto zastosować, aby zwiększyć poziom motywacji u zawodników lub pracowników? Jak wykorzystać wiedzę na temat motywów, którymi kierują się ludzie trenujący wybraną dyscyplinę sportu lub pracujący w danej organizacji?

Moja kilkuletnia praktyka trenerska pokazuje, że ludzie boją się zagadnienia motywacji jak przysłowiowego jeża. Wielokrotnie próbują przerzucić odpowiedzialność za zmotywowanie swojego zespołu na kogoś innego, ponieważ wydaje im się, że jest

⁴⁸ Szewczuk W. red. (1985), *Słownik psychologiczny*. Warszawa, Wiedza Powszechna, s. 160.

⁴⁹ Okoń W. (1998), *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, s. 245.

⁵⁰ Pomykała W. red. (1993), *Encyklopedia pedagogiczna*. Warszawa, Fundacja Innowacja, s. 384.

to trudne, a czasami wręcz niemożliwe. Wielokrotnie słyszałam stwierdzenia: „Mojego zespołu się nie da zmotywować, wszystkiego już próbowałam, oni się już po prostu nie nadają do tej pracy” lub „Moi pracownicy są po prostu nieudolni i leniwi, nie nie robią całymi dniami, nawet nie chcą ze mną rozmawiać”. Upatruje się braku motywacji, chęci do działania w przeróżnych czynnikach zewnętrznych, zapominając o czynnikach wewnętrznych, chociażby niespełnionych potrzebach.

Tymczasem z motywacją jest jak z prawdami życiowymi wg Marka Twaina: „Życiowe prawdy są prostymi prawdami i nie trzeba ich nadmiernie komplikować”. Motywując ludzi, należy pamiętać o tej samej zasadzie. Dlatego też do tego opracowania wybrałam najprostsze metody motywowania ludzi, które na co dzień nauczyciowo stosuję w pracy ze swoimi zawodnikami — Ratownikami WOPR. Są to osoby, które wybrały ścieżkę sportową i zdecydowały się ciężko trenować oraz startować w organizowanych w Polsce zawodach w ratownictwie wodnym, rywalizując z najlepszymi w tej dziedzinie. Ponadto owe metody sprawdzają się na sali szkoleniowej, podczas pracy w zespole projektowym, podczas współpracy jako konsultant z menedżerami w organizacjach, a nawet w życiu osobistym.

Motywująca piątka

1. Cel

Nieodłączną częścią skutecznego działania jest posiadanie celu. Wiedząc, gdzie podążamy i co chcemy osiągnąć, mamy większą chęć działania i jesteśmy zmotywowani do pokonywania trudności, które napotykamy. Naturalnym jest, że jeśli tylko stracimy z pola widzenia cel, to momentalnie tracimy kierunek, czasami nawet kręcąc się w kółko. Po jakimś czasie zauważamy to i zapal, który mieliśmy na samym początku, znika jak bańka mydlana. Dlatego też wyznaczanie celu pomaga nam utrzymać „kurs, którym chcemy podążać” i krok po kroku zbliżać się do osiągnięcia tego wymarzonego celu. Jednak wyznaczając cel, należy pamiętać, aby był zbudowany wg reguły SMART — był możliwy do osiągnięcia, mierzalny, konkretnie sformułowany, osadzony w czasie, a co najważniejsze, zgodny ze mną. Jeśli te pięć czynników jest spełnionych na poziomie formułowania celu, to spokojnie można zabrać się za planowanie poszczególnych etapów i realizację tego celu. Każdy sportowiec, który poważnie myśli o osiągnięciu wysokich wyników w swojej dyscyplinie sportu, ma wyznaczony przez siebie lub swojego trenera cel. Jest w stanie zdobyć się na mnóstwo wyrzeczeń, poświęcić wiele godzin na trening oraz wielokrotnie postawić wszystko na jedną kartę, aby tylko ten cel osiągnąć. Prawdą jest, że w chwilach wątpliwości, ogromnego zmęczenia czy porażki zawodnicy, wizualizując cel, wstają i zaczynają dalej trenować. Są w jednej chwili zmotywowani do działania. Ich determinacja i ukierunkowanie nie pozwalają im zrezygnować tak łatwo. Podobne reakcje obserwujemy u osób ze ściśle określonymi celami na poszczególnych ścieżkach kariery. Nawet jeśli po drodze coś wpłynie na chwilowe zejście z obranego kursu, to świadomość posiadanego celu pozwala wrócić na wyznaczony kierunek i wcześniej czy później osiągnąć sukces.

2. Identyfikacja potrzeb

Jak to się dzieje, że potrzeby kierują naszym życiem, a często są niezauważone i niedocenione? Przecież od stopnia ich zaspokojenia zależy często ukierunkowanie naszego działania. Znajomość motywów wewnętrznych, jakimi kieruje się zawodnik przy wyborze dyscypliny sportu, klubu, w którym będzie trenował, i trenera, którego podopiecznym chciałby być, pomaga dopasować metody treningowe, obciążenia, środki dydaktyczne, formy prowadzenia zajęć, rozpiąć cykle treningowe i motywatory. Pomaga dopasować wszystkie te bodźce wspomagające trening na każdym poziomie wytrenowania oraz, co najważniejsze — określić cel według reguły SMART.

Podobnie jest na polu zawodowym. Jak nieoceniony fundament stanowi znajomość potrzeb naszych pracowników, zespołu czy klientów, którym sprzedajemy produkty lub usługi? Zauważmy, że prawidłowa identyfikacja potrzeb pozwala nam zwiększyć indywidualizację podejścia do poszczególnych członków zespołu, a zaspokojenie tych potrzeb przynajmniej w podstawowym stopniu pozwala im skutecznie pracować i rozwijać swoje kompetencje. Odpowiadając na potrzeby drugiego człowieka, bezpośrednio wpływamy na wzrost jego motywacji. Motywowany czuje się wtedy zauważony, doceniony, zadbany. To wpływa znacząco na jego chęć do działania. Odnosząc się do zaprezentowanej na początku historii, chciałabym zwrócić uwagę na wpływ identyfikacji potrzeb odbiorców w procesie przygotowywania skutecznego wystąpienia publicznego. Znajomość potrzeb i celu przybycia odbiorców na konferencję pozwoliła mi przygotować interesujące wystąpienie, z zachowaniem ram czasowych i merytorycznych, oraz zainspirować do wykorzystania tej metody na co dzień w ich działalności szkoleniowej. Stało się to dzięki pokazaniu korzyści płynących z pozyskania informacji na temat motywów zainteresowania młodzieży ratownictwem wodnym. Osiągnęłam swój cel, a miarą mojego osobistego sukcesu była cisza w trakcie prezentacji, widoczne na twarzach zaciekawienie i zaintrygowanie tematem oraz życzliwy uśmiech na koniec wystąpienia.

3. Komunikacja interpersonalna

W procesie motywowania zapominamy często o roli skutecznej komunikacji interpersonalnej. Wielokrotnie dopatrujemy się przyczyn demotywacji naszych pracowników w różnych aspektach, natomiast zapominamy, że problemy mogą wynikać z braku komunikacji, błędów w komunikacji, nierozpoznania systemu reprezentacji i tym samym niedopasowania się do rozmówcy.

Komunikacja interpersonalna to jeden z najważniejszych czynników wpływających na budowanie relacji międzyludzkich. Od tego, jak mówimy, jak słuchamy i jak udzielamy drugiej osobie informacji zwrotnej, zależy w dużej mierze poziom jej motywacji. Nasze komunikaty ubrane w przeróżne zabiegi komunikacyjne mogą motywować lub demotywować drugiego człowieka. W takim razie, co zrobić, aby komunikować się ze swoim pracownikiem lub sportowcem w taki sposób, który będzie na niego wpływał motywująco i rozpałał w nim chęć do działania? Przede wszystkim należy słuchać uważnie tego, co mówi do nas rozmówca. On bardzo często w rozmowie

ujawnia swoje potrzeby, oczekiwania, opowiada, co mu się podoba, a co nie, przekazuje emocje, mówi o przyczynach problemu i możliwościach jego rozwiązań. Uważnie słuchając, okazujemy mu szacunek, potęgujemy chęć do rozmowy z nami, budujemy zaufanie, a jednocześnie wykorzystujemy pozyskane informacje do zbudowania odpowiedniego systemu motywacyjnego dla danego członka zespołu. Ważne jest również, jak my rozmawiamy z rozmówcą. Czy zwracamy się do niego z należyty szacunkiem, jakich zwrotów używamy, czy mówimy trybem oznajmującym, czy rozkazującym, czy mówimy o faktach, czy może krytykujemy i oceniamy? Często nie zdajemy sobie sprawy, że jednym komunikatem możemy zamknąć sobie drogę do dalszej komunikacji z drugim człowiekiem. Kilka niefortunnie powiedzianych słów może spowodować niechęć do rozmowy z nami. Dlatego też, zanim coś powiesz, zastanów się, czy jest to adekwatne do sytuacji oraz osoby, z którą rozmawiasz. Powstrzymaj się od oceniania, krytykowania, udzielania rad, jeśli ktoś nie poprosi o to sam. To są trzy zabiegi komunikacyjne, które wpływają często demotywująco na rozmówcę. Ponadto, udzielając informacji zwrotnej, pamiętaj, że składa się ona z dwóch części: pozytywnej i negatywnej. Powiedz, co Ci się podobało w wykonaniu zadania przez Twojego pracownika, i wskaż obszar, nad którym musi jeszcze popracować. Tak podana informacja zwrotna prowokuje do rozwoju i dalszego podejmowania prób. Łatwiej zmierzać wtedy do celu, bo nadal widzę kierunek i podnosząc swoje umiejętności, mogę odnieść sukces.

4. Osobowość lidera

Szefowie, awansując, często zapominają, że to od ich postawy i pozytywnego nastawienia zależy sukces zespołu. Bardzo często nie zdają sobie sprawy, że mogą być dla ludzi inspiracją lub blokadą. W chwilach niepowodzenia szukają winnych dookoła i podejmują próby zmiany pozornych przyczyn porażki. W większości przypadków wystarcza zmiana ich nastawienia — już to może z powrotem „porwać” zespół do działania. Rola lidera w procesie motywowania jest nieoceniona i powiedziałabym, że nawet fundamentalna. Brian Tracy wielokrotnie powtarza w swoich publikacjach: „Przywództwo to sztuka motywowania zwykłych ludzi do osiągnięcia niezwykłych rzeczy”. Odkryj w swoich pracownikach potencjał i odpowiedz im, w którym kierunku mogą go wykorzystać. Przywołując cytát: „Motywuj ludzi do wykorzystania swojego potencjału w pełni przez nieustanne przypominanie im, że w swojej pracy są naprawdę dobrzy i że głęboko w nich wierzysz” (Brian Tracy), można zauważyć, jak ważną rolę pełni lider w zespole i jaką moc posiada. Pytanie, czy chce z niej skorzystać. A jeśli tak, to jak?

5. Odpowiedzialność i partycypacja w podejmowaniu decyzji

Ostatnia z prostych metod motywowania członków zespołu to powierzanie zadań wraz z widoczną odpowiedzialnością za ich wykonanie. Działa to mobilizująco, ponieważ każdy chce się wtedy wywiązać ze swojego zadania jak najlepiej, zwłaszcza jeśli konsekwencje niewykonania zadania poniesie cały zespół. Pamiętajmy tylko, że odpowiedzialność, jaką obciążamy daną osobę, musi być adekwatna do jej

kompetencji. Jeżeli zaś z założenia wiemy, że nie wykona ona tego zadania, bo ma za małe umiejętności, to tylko ją zniechęcimy. Jest bowiem z góry skazana na porażkę. Dlatego też trzeba umiejętnie dobierać poziom odpowiedzialności do poszczególnych członków zespołu.

Ponadto bardzo motywującym czynnikiem jest włączenie w miarę możliwości członków zespołu w proces decyzyjny. Należy pozwolić im dokonywać wyboru w obrębie zaproponowanych rozwiązań, dać możliwość decydowania o tym, w jaki sposób chcą wykonać dane zadanie. Będą wtedy poszczególne czynności wykonywać chętniej, bo „po swojemu”. Uczestnictwo członków zespołu w procesie decyzyjnym niezwykle integruje zespół i buduje silne więzi, które wpływają na poziom motywacji wszystkich i każdego z osobna.

Podsumowując, szczerze namawiam do wstuchania się w drugiego człowieka, uwolnienia jego potencjału, wyznaczenia mu kierunku, zapewnienia warunków do działania i uwierzenia w niego, a energia, która uwolni się w nim, może zdziałać cuda. To jest właśnie motywacja.

***Katarzyna Włodarczyk, instruktor WOPR, trener pływania,
trener i konsultant zarządzania***

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**

WSZYSTKO, CO POWINNIŚCIE WIEDZIEĆ O MOTYWOWANIU I... JESZCZE WIĘCEJ

Jeśli jesteś menedżerem, pewnie choć raz spotkałeś się z taką opinią na temat Twojego zajęcia: **No to co w życiu robisz? Zarządzasz ludźmi? Aha, czyli tak naprawdę nic nie robisz, za to nieźle zarabiasz. Podły krwiopijca** — to w domyśle. Tymczasem Ty, ja, autorzy tej książki, wszyscy menedżerowie i szefowie na świecie wiedzą, jak trudna jest to praca. Jak bardzo jest odpowiedzialna i... samotna. W końcu im wyżej, tym mniejszy tłok. Rozglądasz się dookoła, gdy potrzebujesz konsultacji, porady, podpowiedzi, a wszędzie... pusto. Znikąd pomocy, tymczasem Tobie brakuje już pomysłów na to, jak motywować pracowników. Chętnie skorzystałbyś z jakiejś mądrej książki, ale większość to kalki żywym przeniesione z oceanu. W polskich realiach zawarte w nich wskazówki po prostu nie mają zastosowania.

STOP! Na szczęście także u nas nie brak świetnych menedżerów. Jeśli ma się odrobinę szczęścia, można spośród nich wyłuskać doświadczonych szefów-mentorów, którzy chętnie podzielą się wiedzą. **Ta książka to wielokrotnie sprawdzony w boju podręcznik motywowania pracowników.** Jego lektura uzbroi Cię m.in. w **trzyście praktycznych zasad motywowania pozafinansowego, wiedzę na temat teorii motywowania oraz rzetelną charakterystykę polskiego pracownika.** Dowiesz się też, jak do procesu motywowania wpleść grywalizację oraz w jaki sposób skutecznie zmotywować samego siebie. W sumie od tego właśnie powinieneś zacząć!



Anna Niemczyk — specjalizuje się w szkoleniach menedżerskich i rozwojowych. Szkoli m.in. z zakresu komunikacji, asertywności, rozwiązywania konfliktów, zarządzania w procesie zmian, inteligencji emocjonalnej, zachowywania równowagi między życiem zawodowym a osobistym oraz radzenia sobie ze stresem. Prowadzi warsztaty rozwoju osobistego oraz uczące współpracy wewnątrz firmy. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Jest współautorką *Książki dla skutecznych szefów* (Onepress, 2007). Publikuje m.in. w czasopiśmie „Personel i Zarządzanie” i „Marketing w Praktyce”. Jest trenerem w firmach Training Partners i Szkolenia Aniemyck.pl.



Andrzej Niemczyk — prowadzi szkolenia menedżerskie, handlowe, trenerskie, negocjacyjne. Szkoli menedżerów na każdym szczeblu zarządzania. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Jest autorem i współautorem ośmiu książek o zarządzaniu, sprzedaży, efektywności osobistej i prowadzeniu szkoleń. Jego artykuły o zarządzaniu można znaleźć w wielu czasopiśmie branżowych. Jest trenerem w firmach Training Partners i Szkolenia Aniemyck.pl.



Jan Mądry — prezes firmy doradczo-szkoleniowej Training Partners. Wieloletni dyrektor personalny i prezes przedsiębiorstwa produkcyjnego. Wykłada na Politechnice Śląskiej, w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej oraz Śląskiej Wyższej Szkole Zarządzania im. gen. Ziętki. Specjalizuje się w analizie potrzeb szkoleniowych i prowadzeniu rozwojowych cykli szkoleniowych z zarządzania zespołem i przedsiębiorstwem produkcyjnym, budowania autorytetu lidera zespołu produkcyjnego oraz motywowania pracowników. Jest współtwórcą Polskiej Mapy Motywacji (ogólnopolskiego badania motywacji pracowników), współautorem książki *Zarządzanie projektem szkoleniowym* (Onepress, 2008) i autorem artykułów o motywowaniu zespołów, publikowanych m.in. w „Personelu i Zarządzaniu”.



Michał Wręga — pracuje jako rysownik i grafik freelancer. Swoje prace publikował w takich magazynach jak „Brain Damage”, „Hiro”, „DosDedos”, „Extremum”, „Sliz”, „Blazing Magazine” (Francja), „Graphotism” (Wielka Brytania). Realizował zlecenia m.in. dla „Gazety Wyborczej”, Collegium Civitas, 3M, Pilkington Polska, Nike. Ilustrował *Książkę dla skutecznych szefów* (Onepress, 2008).

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 37234



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/nawosci>

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

cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-1271-5



9 788328 312715