

Beata Rzepka



**Raiffeisen  
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

# KARIERA NA WYSOKICH OBCASACH



Strategie, które płci pięknej pomagają zwyciężać w biznesie

Atuty kobiecości w męskim świecie

Zagrożenia wynikające z samego bycia kobietą pracującą



**Jak z wdziękiem i klasą  
osiągnąć sukces zawodowy**

*Nie taka korporacja straszna, nie taki awans odległy!*

**one**  
BANK

EXCLUSIVE!

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: Urszula Buczkowska

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane 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](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?karwys>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-2946-6

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Pokaż swoją wartość i pokochaj rywalizację	9
Rozdział 2. Twoje stanowisko to Twoja firma	17
Rozdział 3. Zadbaj o swoją reputację	29
Nie plotkuj .....	30
Ubieraj się i zachowuj przyzwoicie .....	31
Dbaj o swoją wiedzę .....	31
Umiej się przyznać do błędów .....	32
Dotrzymuj obietnic — zawsze .....	33
Odpowiadaj na e-maile .....	34
Miej kręgosłup moralny .....	34
Rozdział 4. Nie bądź bierna! Angażuj się i wykorzystuj dane Ci możliwości	39
Po co się angażować? .....	39
W jaki sposób możesz się angażować? .....	40
Rozdział 5. Wielki brat patrzy. Chcesz czy nie — jesteś oceniana	49
Rozdział 6. Asertywność to nie tylko „nie”	59
Czy zawsze asertywność jest potrzebna? .....	69
Rozdział 7. Prostą drogą do awansu	71
Jakość pracy jest ważna, ale nie decydująca .....	72
Spełniaj oczekiwania, a nawet przekraczaj je .....	73

Zrozum szefa .....	74
Kształtuj swoją pozycję .....	76
Twórz sieć kontaktów .....	77
Bądź pewna siebie, ale nie arogancka .....	79
Miej rozeznanie w polityce firmy .....	80
<b>Rozdział 8. Kobieta szef</b> .....	<b>83</b>
Deleguj zadania .....	86
Nie bój się podejmować decyzji i bierz za nie odpowiedzialność .....	87
Korzystaj z posiadanej władzy .....	88
Bądź partnerem dla osób z Twojego zespołu .....	88
Dziel się informacjami .....	89
Korzystaj z networkingu .....	90
Nie przesadzaj w żadną stronę .....	91
Nie przejmuj się opiniami innych o sobie .....	92
Nie rób z siebie „faceta” .....	92
Wyćwicz pewny i silny uścisk dłoni .....	93
<b>Rozdział 9. Nie samą pracą żyjesz</b> .....	<b>95</b>
Zdecyduj, co jest dla Ciebie najważniejsze w życiu .....	97
Zadbaj o siebie .....	99
Stwórz wizję swojego idealnego stylu życia .....	100
Jeżeli pracujesz — pracuj na 100%, jeżeli się bawisz — baw się na 100% .....	101
Zaplanuj swój wolny czas .....	102
Stawiaj sobie cele zawodowe oraz osobiste .....	105
Uprawiaj regularnie sport .....	105
<b>Rozdział 10. A może praca na własny rachunek?</b> .....	<b>111</b>
Wady i zalety bycia na swoim .....	118
Jak się przygotować do odejścia z etatu i pójścia na swoje? .....	122
<b>Zakończenie</b> .....	<b>123</b>
Po pierwsze: więcej się chwal .....	123
Po drugie: nie płacz w pracy .....	124
Po trzecie: nie oczekuj, że wszyscy będą Cię lubili .....	124
Po czwarte: zawsze szukaj złotego środka .....	125
<b>Bibliografia</b> .....	<b>127</b>

# Rozdział 7.

## Prostą drogą do awansu

Jesteś naprawdę dobra w tym, co robisz, osiągasz znakomite efekty i wydawałoby się, że do awansu masz tylko jeden mały krok. Jednak okazuje się, że to ktoś inny awansuje, w dodatku jest to ktoś, kto wcale nie był lepszy od Ciebie. Myślałaś, że jeśli będziesz dobrym pracownikiem, to automatycznie dostaniesz propozycję przejścia na wyższe stanowisko, ale okazało się, że stało się zupełnie inaczej.

Być może zastanawiałaś się nieraz, dlaczego tak się dzieje? Dlaczego nie zawsze awansują najlepsi i dlaczego tak często masz wrażenie, że awans wiąże się z jakąś grą, której zasad nikt nikomu nigdy nie ogłosił, a jednocześnie każe mu w nią grać?

Zgadza się. Dobrze myślisz. Aby awansować, musisz poznać zasady gry. Musisz w dodatku poznać je sama, bo raczej mało kto Ci w tym pomoże. Ale pocieszę Cię — rozpracowanie tych reguł nie jest wcale takie trudne jakby się to mogło wydawać. Co prawda

w każdej firmie te reguły rozmaicie są skonfigurowane, jednak jeżeli poznasz podstawowe zasady, to o wiele łatwiej Ci będzie wygrać w tym wyścigu i dostać nareszcie wyczekany awans.

Zapoznaj się z poniższymi zasadami i zaleceniami i sprawdź, które z nich możesz wcielić w życie już teraz.

## Jakość pracy jest ważna, ale nie decydująca

Przede wszystkim musisz spełniać wymogi i oczekiwania związane z celami, liczbami, efektami, które da się w jakiś sposób zbadać, zmierzyć i jasno przedstawić. To istotne, lecz jednocześnie sukces nie sprowadza się tylko do doskonałej pracy i osiągniętych wyników. Jeżeli jesteś dobrym pracownikiem i osiągasz znakomite wyniki — to wspaniale, może za kilka lat, w czasie których będziesz równie ciężko pracowała i osiągała coraz to lepsze wyniki, w końcu ktoś zechce to dostrzec i łaskawie uzna, że mogłabyś się starać o jakieś wyższe stanowisko... Ale chyba nie o to Ci chodzi, prawda? Chcesz osiągnąć sukces szybciej niż za te X lat, kiedy to Twoi przeźni, świetnie sobie radzący koledzy będą raz za razem dostawać coś, co już od dawna mogło być Twoje. Do znakomitych wyników potrzebujesz zatem dodać inne elementy, które zbliżą Cię do celu.

*Weronika przez 10 lat pracowała w tej samej firmie, co jakiś czas zmieniając tylko stanowiska. Nie był to jednak nigdy awans, tylko przesunięcia poziome. Jej przełożeni byli bardzo zadowoleni z wyników pracy Weroniki, chwalili ją za każdym razem, nagradzali, bo Weronika była ważnym ogniwem w każdym zespole, w którym pracowała. Miała ogromną wiedzę, szerokie doświadczenie zawodowe, dużą wnikliwość, intuicję zawodową, była też lubiana przez współpracowników i klientów. Często wygrywała konkursy na pracownika kwartału. Jednak ani razu nikt nie zaproponował Weronice, by objęła zarządzanie zespołem. Dopiero, gdy kolejny raz weszła*

*do nowego zespołu, po jakimś czasie gdy szukano kogoś, kto obejmie przywództwo w tym zespole, Weronika dostała propozycję objęcia stanowiska menedżerskiego. I tak też się stało. Jednak po trzech miesiącach okazało się, że efekty pracy Weroniki nie są już tak dobre jak kiedyś, robi ona coraz więcej błędów i pomyłek, jej decyzje były często niezrozumiałe, a zespół coraz częściej skarżył się na współpracę z Weroniką.*

Pamiętaj, że być świetnym specjalistą to jedno, a radzić sobie na stanowisku menedżerskim to drugie. I dlatego właśnie to nie jakość pracy decyduje o tym, czy ktoś otrzyma awans.

## **Spełniaj oczekiwania, a nawet przekraczaj je**

Robienie tego, co powinien robić pracownik na danym stanowisku, to dopiero początek. Absolutne minimum to zawsze robić to, do czego się zobowiązało. W związku z pokładanymi w Tobie oczekiwaniami — czy wiesz, czego się od Ciebie oczekuje? A czy wiesz, czego oczekuje się od kogoś, kto ma awansować na wyższe stanowisko? Pół biedy, gdy oczekiwania są Ci jasno komunikowane — wtedy łatwo jest je osiągnąć, bo wiesz, na czym się masz koncentrować. A co w przypadku, gdy oczekiwania nie są wyrażane wprost, ale za to jesteś rozliczana z nich przez swojego szefa, gdy przychodzi czas na decyzję o tym, komu dać awans? Jest trudniej, ale nie jest tragicznie. To, co zawsze docenią Twój przełożeni, to wykonywanie dodatkowej pracy ponad to, czego się od Ciebie wymaga. Dobrym pomysłem będzie też poproszenie przełożonego o wyjaśnienie jego oczekiwań dotyczących i Ciebie, i współpracy między wami. Po prostu zapytaj go o to i poproś o konkretną odpowiedź.

*Edyta marzyła o awansie. Od lat pracowała na tym samym stanowisku, miała bardzo dobre wyniki pracy, szefowa ją nieustannie chwaliła, ale gdy przychodził czas, w którym wybierano osoby do*

*awansu, Edyta była za każdym razem pomijana. Za każdym razem wydawało się, że awans jest już blisko, ale ostatecznie okazywało się, że to ktoś inny dostał wyższe stanowisko, a nie ona.*

*Edyta dowiedziała się, że powinna zacząć przekraczać stawiane przed nią oczekiwania, bo jak dotąd po prostu je tylko spełniała. A to zdecydowanie za mało, gdy chodzi o awans. Nie wiedziała jednak, co zrobić, aby szefowa zobaczyła, że Edyta traktuje serio swoją pracę i zależy jej na tym, aby być ważną częścią firmy.*

*Pewnego dnia, kiedy przechodziła obok ściany z rozlepionymi plakatami korporacyjnymi, jej uwagę przykuło jedno z ogłoszeń. Widziała je już setki razy, ale dopiero teraz doznała olśnienia patrząc na nie. Na plakacie były wypisane wartości firmy. Wartości, które dotychczas traktowała jako korporacyjną konieczność, propagandę, nawet lekko ironicznie, bo kojarzyło jej się to ze szkolnymi akademiami pierwszomajowymi z dawnych czasów.*

*Tym razem treść plakatu ją zainspirowała! „Zadowolenie klienta, współpraca, innowacyjność, rzetelność, szacunek”. Po raz pierwszy zobaczyła w nich nie frazesy, ale konkretny drogowskaz precyzujący oczekiwania. Wróciła do swojego biurka z zupełnie nowym podejściem do własnej pracy i własnej roli w firmie.*

*Trzy miesiące później szefowa poprosiła Edytę o rozmowę, w czasie której powiedziała jej, że widząc jej działania w ostatnich miesiącach, postanowiła wnioskować o awans dla Edyty. Edyta w końcu miała to, na co tyle czasu czekała.*

## **Zrozum szefa**

To, co przyniesie Ci znakomite efekty w Twojej drodze do awansu, to zrozumienie Twojego szefa, ułatwienie mu pracy oraz poznanie jego celów. Po co? Po to, abyś pomogła mu te cele osiągnąć.



Idealnie by było, gdybyś mogła dowiedzieć się, w jaki sposób i za co Twój szef jest oceniany przez jego przełożonych, a także z czym się wiąże ta ocena. Po co Ci to? Otóż po to, abyś mogła pomóc mu dostać jak najlepszą ocenę i wiążące się z nią przywileje. Możesz być pewna, że jeżeli dzięki Tobie jego praca będzie budziła uznanie i będzie odnosił sukcesy — nie zapomni o Tobie wtedy, gdy przyjdzie czas na decydowanie o tym, komu dać awans.

Bądź sojusznikiem swojego szefa i dbaj o to, by zawsze dobrze wypadal w oczach swoich przełożonych i klientów. Zadbaj też o to, by cieszył się dobrą reputacją w zespole, w którym pracujesz. Wiem, czasami może być trudno. Zwłaszcza wtedy, gdy nie do końca zgadzasz się z poglądami i decyzjami szefa. Dlatego jeżeli myślisz poważnie o awansie i naprawdę zależy Ci, by go dostać, ważne jest, abyś najpierw zrozumiała swojego szefa.

Możesz w tym celu pomóc sobie krótkim ćwiczeniem. Postaw się w sytuacji swojego szefa. Nie patrz przez chwilę na daną sytuację swoimi oczami. Stań w jego pozycji, uświadom sobie wszystkie „za” i „przeciw”, ale nie ze swojej perspektywy, tylko z jego. Postaraj się dotrzeć do wewnętrznych powodów szefa, dla których zachowuje się on właśnie tak, jak się zachowuje, dla których wyraża on właśnie takie opinie, jakie słyszysz. Wycuj jego tok myślenia i zrozum przyczyny jego działań.

Pokaż, że jesteś godna zaufania, że warto obdarzyć Cię zaufaniem, bo nie nadużyjesz tego. Następnie postaraj się o to, by odbyć z szefem rozmowę. Może być na gruncie mniej oficjalnym, np. w trakcie lunchu albo wspólnej podróży na spotkanie do kontrahenta. Szef musi poczuć się na tyle swobodnie, żeby chciał mówić o stylu swojej pracy i związanych z nią planach komuś, z kim być może do tej pory nigdy o tym nie rozmawiał. To delikatna materia, bo nie zawsze przełożeni mówią podwładnym o swoich celach. Niemniej, jeżeli uda Ci się tego dowiedzieć — będziesz miała

znacznie ułatwione zadanie. Wprost zaproponuj mu swoje wsparcie. Jeżeli masz z szefem dobre relacje, będzie prościej. Jeżeli Twoje relacje z nim nie należą do najłatwiejszych, zadanie będzie trudniejsze. Musisz wtedy odczytywać niezbędne informacje z tego, co szef mówi między wierszami, z jego zachowania, decyzji, działań. I tutaj masz znaczną przewagę nad mężczyznami, bo to my, kobiety, radzimy sobie znacznie lepiej w odczytywaniu mowy ciała innych ludzi i wysnuwaniu wniosków z ich zachowań.

Wykorzystaj tę przewagę dla swojej drogi do awansu!

## Kształtuj swoją pozycję

Musisz zadbać, aby odpowiedni ludzie w firmie wiedzieli, kim jesteś oraz czym się zajmujesz. Ty i Twoja praca musisz być widoczna dla innych, musisz się wyróżnić na tle innych i dać się zapamiętać, gdyż to może przybliżyć Cię do Twojego celu.

Wyobraź sobie, że chcesz kupić nowy płaszcz. Idziesz do sklepu, w którym sprzedają mnóstwo różnych płaszczy. W jaki sposób podejmiesz decyzję, który płaszcz wybrać? Pewnie zastanowisz się, do czego ten płaszcz jest Ci potrzebny. Czy ma być ciepły, na zimę, czy też nieco lżejszy na jesień, czy preferujesz kolory naturalne i pasujące „do wszystkiego”, czy też szukasz czegoś o konkretnym, zdecydowanym i intensywnym kolorze itp. Na tej podstawie sprawdzisz, który z płaszczy najlepiej wpasowuje się w Twoje wymagania.

Podobnie dzieje się, gdy menedżer wybiera kogoś do wykonania konkretnego, istotnego zadania. Sprawdza, jakie kompetencje są do tego potrzebne, i spośród osób w swoim zespole wybiera tę, która te kompetencje ma. Powinnaś zatem mieć świadomość tego, jakie są Twoje kompetencje i co wyróżnia Cię spośród innych osób w zespole. Co może być wartościowe dla innych, co sobą repre-

zentujesz, jakie Twoje umiejętności są do tego stopnia atrakcyjne, byś została wybrana do wykonania kluczowego zadania?

Znajdź swoje specyficzne umiejętności, coś wyjątkowego i szczególnego w Twoim sposobie pracy. Zastanów się, jakie są Twoje mocne strony zawodowe, i przy każdej możliwej okazji demonstruj je tak, byś była pierwszym wyborem Twojego szefa, gdy będzie myślał o tym, komu powierzyć ważne zadanie.

Zadbaj o to, aby znali Cię właściwi ludzie, tzn. ci, którzy mogą wpłynąć na Twoją karierę. Być może w pierwszej chwili pomyślisz: „Przecież na moją karierę może mieć wpływ tylko mój szef!”. Czy na pewno? Pomyśl o swoich kolegach z zespołu, przełożonym Twojego szefa, współpracownikach, wszystkich tych, z którymi Twój szef ma dobre i częste kontakty. Która z tych osób może w jakiś sposób przyczynić się do tego, że awansujesz lub nie? Ważne jest, aby te osoby miały o Tobie dobre zdanie. Zatem jeżeli jesteś w sytuacji, w której ktoś, kogo masz na liście osób mogących wpłynąć na Twoją pozycję w firmie, niespecjalnie Ci sprzyja — zadbaj ze szczególną troską o to, by zmienić tę sytuację. Musisz sprawić, aby pierwszym skojarzeniem takiej osoby na informację o Twoim awansie była myśl: „To doskonały wybór!”.

Kształtuj swoją pozycję na podstawie tego, co byś chciała, by inni o Tobie wiedzieli, i komu chcesz się przede wszystkim pokazywać jako profesjonalistka godna najlepszych stanowisk.

## Twórz sieć kontaktów

Nie jesteś w stanie urzeczywistnić swoich planów i marzeń, jeśli nie skorzystasz z pomocy innych ludzi. I to zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym. Cokolwiek robisz, potrzebujesz innych osób, które będą Cię wspierać i pomagać Ci. Ale pamiętaj, że Ty pełnisz dokładnie taką samą rolę — wspierasz i pomagasz innym. Każda

osoba, którą spotykasz, może być kimś, kto w przyszłości zaważy na Twoich losach i spowoduje, że będziesz zupełnie gdzieś indziej w swoim życiu zawodowym niż teraz. Każda osoba może być tą, dzięki której ze zdwojoną siłą wybijesz się ponad innych i osiągniesz swój cel. Dlatego bądź zawsze gotowa do nawiązywania relacji i traktuj je jak szansę. Dzięki temu możesz znaleźć sojuszników w najmniej oczekiwanych miejscach.

Utrzymuj kontakty z osobami, które są w Twojej sieci kontaktów, pielęgnuj te relacje regularnie, niczego nie przyspieszaj i daj sobie czas, aby nawiązała się między wami autentyczna więź. Zastosuj się do jednej z najważniejszych zasad networkingu: zanim o coś poprosisz, najpierw daj coś od siebie. Pomagaj, dawaj, wspieraj, bądź gotowa, by coś dla kogoś zrobić, i dopiero na końcu poproś o pomoc dla siebie. Jeżeli nie zastosujesz tej kolejności i od razu po poznaniu kogoś będziesz oczekiwać, że otrzymasz pomoc i skorzystasz z tej znajomości, przytłoczysz tę relację swoimi oczekiwaniami i roszczeniowością i nic z niej nie będzie. Zwiędnie jak niepodlewany kwiatek. Nie trać dobrych i wartościowych znajomości z ciekawymi ludźmi przez swoją zachłanność, arogancję i głupotę. Spraw, by ludzie chcieli się z Tobą kontaktować. Bądź dla nich kimś, kto może im zaoferować coś wartościowego, interesującego i atrakcyjnego. Miej na uwadze zwłaszcza tych, którzy będą na równi z Tobą, gdy awansujesz. Zadbaj, by chcieli mieć Cię w swoim gronie.

Proś o pomoc, gdy przyjdzie na to czas. Nie oczekuj, że ktoś się sam domysli, czego Ci potrzeba. Nikt nie jest jasnowidzem i nikt nie ma daru czytania w cudzych myślach. Jeżeli czegoś chcesz, powiedz o tym. Inaczej zamykasz sobie drzwi do sukcesu, bo co to za zwycięzca, który nie potrafi wyartykułować swojej prośby czy życzenia?

# 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**

# Być kobietą, być kobietą, bo kobiety są świetne w pracy!

Ktoś kiedyś powiedział, że różnica między kobietą a mężczyzną jest taka, że mężczyzna w domu myśli o pracy, a kobieta w pracy myśli o domu. Ani to śmieszne, ani prawdziwe — autor tego przewrotnego sloganu z pewnością był mężczyzną! Prawdziwa kobieta w pracy myśli bowiem o tym, jak wykonywać swoje obowiązki jeszcze lepiej, skuteczniej i w idealnej harmonii ze współpracownikami. Niestety to, że pracownica sumiennie wykonuje powierzone jej zadania, przez męskie otoczenie bywa odbierane jako przyzwolenie na obciążanie jej kolejnymi obowiązkami. Zaś jej dążenie do pracy zespołowej traktuje się często jak słabość.

Bycie kobietą w męskim świecie nie jest łatwe. Bycie kobietą i awansowanie w męskim świecie może wydawać się wręcz niemożliwe! Jednak spokojnie — chcieć to móc. Trzeba tylko wiedzieć JAK. Beata Rzepka podpowie Ci, jak fakt bycia kobietą zamienić w swój atut. Nauczy Cię zasad, których musisz przestrzegać, aby awansować. Gdy zaś Twoje zawodowe wysiłki zostaną nagrodzone awansem na eksponowane stanowisko, poradzi, jak być stuprocentową kobietą-szefem.

**Poznaj swoją wartość / Pracuj tak, jakby firma była Twoja / Dbaj o swoją reputację / Angażuj się / Pozwól się ocenić / Bądź asertywna / Awansuj / Szefuj /**



**Beata Rzepka** — coach kariery, pasjonatka rozwoju osobistego. Praktyczną wiedzę o planowaniu ścieżek kariery, ocenie potencjału zawodowego, budowaniu programów rozwojowych zdobyła, pracując w dużych międzynarodowych firmach. Praktykę wsparła teorią: skończyła studia podyplomowe z zakresu zarządzania personelem na Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Właścicielka firmy SELF zajmującej się coachingiem kariery ([www.coachingkariery.pl](http://www.coachingkariery.pl)). Autorka książki *Kariera pod kontrolą. Jak zmienić swoje życie zawodowe na lepsze*.

książki klasy business

Nr katalogowy: 7 2 4 2



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/nowosci>

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

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen**  
**BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-2946-6



Cena 29,00 zł