

Zarządzanie  
zespołem

Komunikacja

Kreatywność  
i innowacja

Wystąpienia  
publiczne

Coaching  
i mentoring

Motywacja

MIROŚLAW KOT

# Kompetencje menedżera

Rekrutacja  
i selekcja  
pracowników

Prawo  
pracy

Ochrona  
danych  
osobowych

Zarządzanie  
sobą  
w czasie

Przywództwo  
i autorytet

Inteligencja  
emocjonalna

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: Jan Paluch

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/kommen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4272-9

Copyright © Helion 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>Rozdział 1. Kompetencje HR</b>	<b>11</b>
ABC kompetencji	11
Podział i właściwości kompetencji	13
Kompetencje i work-life balance	17
Tworzenie modelu (księgi kompetencji)	19
Model kompetencji	21
Zarządzanie procesem szkoleniowym	25
Określanie celu szkolenia	28
Określanie grupy odbiorców	28
Ewaluacja szkolenia	33
Przykład praktycznego wykorzystania metody Donalda L. Kirkpatricka	35
Rekrutacja i selekcja pracowników	37
Zarządzanie oceną pracowniczą	50
Zarządzanie talentami	59
<b>Rozdział 2. Kompetencje osobiste</b>	<b>63</b>
Inteligencja emocjonalna	63
Kompetencje wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej	66
Inteligencja niezbędna w codziennym życiu i w pracy	70

Komunikacja menedżera	75
Reguła wzmacniaczy i osłabiaczy komunikacyjnych	76
Bomby i wręty komunikacyjne	79
Reguła jasnych i prostych komunikatów	81
Reguła wzmocnienia i osłabienia emocji a zachęta do zmiany bądź wykonania zadania	82
Reguła niespełnienia	84
Reguła zaprzeczeń	84
Reguła presupozycji	85
Reguła „Nie oceniaj człowieka, tylko jego zachowania”	87
Reguła faktów i dowodów	88
Reguła imadła komunikacyjnego, czyli pytania zamknięte sugerujące	89
Reguła jasnych komunikatów – zero ukrytych intencji	91
Reguła asertywności na „nie”	91
Reguła asertywności na „tak”	92
Asertywna odmowa	94
Asertywna pochwała i krytyka	96
Wystąpienia publiczne	101
Efektywność osobista	114
Jak być efektywnym?	117
Radzenie sobie z manipulacją	119
Zarządzanie sobą w stresie	129
Zarządzanie sobą w czasie	135
Kreatywność i innowacja	147
<b>Rozdział 3. Kompetencje zarządcze</b>	<b>155</b>
Komunikacja wewnętrzna w firmie	155
Zarządzanie zespołem	159
Co to oznacza, że ktoś jest z pokolenia X, Y lub Z?	169

Motywacja (płacowa i pozapłacowa)	175
Etykieta biznesu	184
Zasada 1 – pierwszeństwo	186
Zasada 2 – punktualność	187
Zasada 3 – przywitanie i pożegnanie	187
Zasada 4 – stosowny ubiór	188
Zasada 5 – mowa ciała	189
Zasada 6 – cel spotkania	190
Zasada 7 – wizytówka (nie ulotka)	190
Zarządzanie wizerunkiem firmy	192
Przywódstwo i autorytet	197
Delegowanie zadań i uprawnień	205
Zarządzanie konfliktem	211
Zarządzanie strategiczne	218
Zarządzanie zmianą	225
Akceptowanie zmiany	227
Coaching i mentoring w zarządzaniu zespołem	231
Zarządzanie przez cele	239
<b>Rozdział 4. Prawo pracy</b>	<b>253</b>
Nawiązanie stosunku pracy (umowa o pracę)	253
Umowa na okres próbny	258
Umowa na czas określony	260
Umowa na czas nieokreślony	262
Umowa na zastępstwo	265
Zmiana warunków umowy o pracę – porozumienie zmieniające (aneks) i wypowiedzenie zmieniające	266
Prawa i obowiązki stron stosunku pracy	268
Obowiązki pracodawcy wobec pracownika	269
Obowiązki pracownika	271

Sankcje za niewłaściwe wykonywanie	
obowiązków pracowniczych	273
Dokumentacja związana z udzielaniem kar	276
Notatka służbowa	277
Przeciwdziałanie dyskryminacji, molestowaniu,	
nierównemu traktowaniu i mobbingowi	278
Przeciwdziałanie dyskryminacji	278
Przeciwdziałanie molestowaniu	284
Przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu	286
Przeciwdziałanie mobbingowi	287
Czas pracy	298
Okresy zaliczane i niezaliczane do czasu pracy	300
Szkolenia zaliczane i niezaliczane do czasu pracy	303
Dyżur	304
Podróż służbowa	306
Systemy czasu pracy	307
Planowanie, rozliczanie i ewidencjonowanie	
czasu pracy – główne pojęcia	316
Ewidencja czasu pracy	328
Zwolnienia okolicznościowe	
i nieobecności pracownika	332
Urlopy wypoczynkowe (wymiar, udzielanie,	
odmowa i odwołanie z urlopu)	335
Uprawnienia związane z rodzicielstwem	340
Prawa rodziców	345
Ochrona danych osobowych i kadrowych	350
Co to są dane osobowe?	350
Ochrona i przetwarzanie danych kadrowych	353
Ochrona wizerunku pracownika	354
Dane wrażliwe	356
Zasady kontroli przetwarzania danych osobowych	357
Powierzenie danych osobowych	360

## SPIS TREŚCI

Dokumentacja kadrowa: osobowa i płacowa	363
Rozwiązywanie stosunku pracy (za wypowiedzeniem i bez wypowiedzenia)	365
Wydanie świadectwa pracy	372
<b>Akty prawne</b>	<b>377</b>
<b>Orzeczenia sądów</b>	<b>379</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>381</b>





ROZDZIAŁ 1.

# KOMPETENCJE HR

*Pracownik bez kompetencji jest jak uschnięte drzewo  
bez gałęzi i liści — jest, ale nie wiadomo po co.*

— Mirosław Kot

## ABC kompetencji

*Twoje kompetencje to Twoja marka.*

— Mirosław Kot

**Co to są te kompetencje?** Na pewno nie są to kwalifikacje, czyli nie chodzi o dokumenty potwierdzające uzyskane uprawnienia czy też wykształcenie. Kwalifikacje to baza — fundament umożliwiający rozwinięcie kompetencji.

Kompetencja pracownika jest to jego zachowanie lub postępowanie w określonej sytuacji. Na poziom kompetencji ma wpływ środowisko zewnętrzne, w jakim dana osoba się znajduje, kultura organizacyjna firmy, w której ta osoba pracuje, oraz samoświadomość pracownika.

Kompetencje to:

- zespół cech umożliwiających wypełnianie zadań związanych z pracą,
- zachowanie pracownika i efekty jego działań związanych z określonym stanowiskiem pracy,
- wiedza, umiejętności, postawa

Kompetencje rozwijają się na bazie cech wrodzonych lub cech ukształtowanych podczas ostatnich lat pracy. Z kolei **predyspozycje** to skłonności do określonych zachowań, które pomagają rozwijać kompetencje.

Ja od zawsze miałem predyspozycje do pracy związanej z budowaniem relacji, wystąpieniami publicznymi i komunikacją z drugim człowiekiem, dlatego dziś pracuję jako trener i wykładowca.

## Ćwiczenie

---

Odpowiedz na pytania. Jakie masz predyspozycje i które z nich zamieniłeś na kompetencje? Które z nich zaniedbałeś, a mógłbyś je wykorzystywać obecnie w swojej pracy?

---

Jeśli znamy aktualny stan rozwoju własnych kompetencji oraz kompetencji swoich podwładnych, możemy budować ścieżkę kariery tak, by jak najlepiej wykorzystać mocne strony — swoje i pracowników. Nie tracimy wtedy czasu na to, by szukać pracy w obszarach, w których nie jesteśmy w stanie na danym etapie rozwoju osiągnąć sukcesu.

Wiedza na temat tego, jakie kompetencje trzeba jeszcze rozwinąć, umożliwia też dobór szkoleń oraz sesji coachingowych, które pozwalają zwiększyć efektywność naszej pracy, a tym samym lepiej prezentować się na rynku pracy.

Kompetencje zawodowe i umiejętność ich rozpoznania pozwalają także lepiej zaprezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Wyszczególnienie własnych kompetencji i przekazanie tej informacji pracodawcy sprawia, że stajemy się bardziej atrakcyjnym kandydatem oraz, co najważniejsze, zyskujemy pewność siebie.

## Podział i właściwości kompetencji

Wszystkie kompetencje można podzielić na kompetencje miękkie i kompetencje twarde. Pierwsze odnoszą się do umiejętności osobistych, cech charakteru, tego, jacy jesteśmy, w jaki sposób postrzegamy otoczenie, jak działamy. Drugie, kompetencje twarde, to nasze konkretne umiejętności, które można nazwać technicznymi – znajomość języków, prawa, procedur, obsługa komputera, wiedza na temat procesów zarządzania czy budowy określonego urzędu.

Najistotniejsze właściwości kompetencji:

- mierzalność — kompetencje muszą dać się zmierzyć, dzięki czemu będzie możliwość ich porównania u wielu pracowników lub zweryfikowania, czy kompetencje danego pracownika odpowiadają stawianym mu wymaganiom,

- zmienność — kompetencje można rozwijać i doskonalić, czyniąc to ze względu na zmienne warunki ekonomiczne przedsiębiorstwa czy też na chęć zwiększenia swojej atrakcyjności na rynku pracy,
- związek z zadaniami — kompetencje, które są brane pod uwagę jako element opisu pracownika, muszą być wyselekcjonowane pod kątem zadań realizowanych na danym stanowisku.

Aby skutecznie monitorować poziom kompetencji, trzeba nimi skutecznie zarządzać.

Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami stwarza szansę zintegrowania poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Możliwe staje się podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na podstawie jednoznacznie określonych zasad — przyjętych w organizacji modeli kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich procesów jak:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- tworzenie systemu ocen pracowników,
- analiza potrzeb szkoleniowych,
- analiza potrzeb coachingowych,
- ocena efektów przeprowadzanych szkoleń i sesji,
- podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników.

Zwiększanie świadomości rozwoju kompetencji można podzielić na etapy:

- nieświadoma niekompetencja (nie wiem, czego nie potrafię),
- świadoma niekompetencja (wiem, czego nie potrafię, i chcę się tego nauczyć),
- świadoma kompetencja (już potrafię, ale muszę być skoncentrowany, żeby robić to dobrze),
- nieświadoma kompetencja (potrafię i jestem w tym dobry, nie myślę nad tym, żeby robić to dobrze — po prostu robię to nawykowo).

Na przestrzeni lat zmieniło się podejście do **kluczowych kompetencji menedżerskich**. Prawie 30 lat temu — gdy zaczynałem swoją pierwszą pracę, będąc jeszcze na studiach — kompetencje te nazywano **umiejętnościami kierowniczymi**. Zaliczano do nich:

- uczciwość,
- kooperatywność,
- zdolność adaptacji do danej sytuacji,
- ambicję,
- wytrzymałość,
- tolerancję na stres,
- odpowiedzialność,
- dążenie do osiągnięć,
- umiejętność zawierania kompromisów,

- asertywność,
- wrażliwość na otoczenie społeczne,
- pewność siebie,
- umiejętność bycia dyplomatycznym,
- zdolność płynnego mówienia,
- umiejętność słuchania ze zrozumieniem,
- kreatywność,
- schludność,
- umiejętność organizacji pracy własnej i zespołu.

### Ćwiczenie – kompetencje przeszłości i przyszłości

---

Spójrz na wymienione powyżej kompetencje (umiejętności) menedżerskie. Napisz, zanim przeczytasz tę książkę do końca, które z nich są wciąż ważne i jak je teraz nazywamy. Po lekturze tej książki będziesz miał gotową odpowiedź.

---

W latach 80., kiedy wymagano powyższych kompetencji, w Polsce kończyła się era gospodarki socjalistycznej i tworzone były fundamenty pod rozwój gospodarczy, który dzisiaj w naszym kraju jest mierzalny i odnotowywany każdego roku. Zmiany w gospodarce, jej rozwój i globalizacja uświadomiły osobom kierującym firmami, że trzeba zwiększyć wpływ kompetentnej i świadomej załogi na zarządzanie, zmniejszając jednocześnie strefę wpływu ich samych. To oznacza większą odpowiedzialność i zaangażowanie załogi w procesy zachodzące w firmie. Stanowiska pracy wymagają obecnie od pracowników kompetencji potwierdzonych kwa-

lifikacjami. Coraz częściej firmy rekrutujące pracowników szukają osób, które mają określone kompetencje, a nie wykształcenie w danej dziedzinie.

W ramach mojej pracy zawodowej byłem świadkiem sukcesów i porażek w obszarze kompetencji. O tym będzie ta opowieść — o kompetencjach w biznesie.

W firmach coraz częściej zwraca się także uwagę na inteligencję emocjonalną pracownika. Co to oznacza? Firmy pragną, by pracownik świadomie gospodarował swoimi zasobami, odczuwał i przeżywał emocje w odpowiednich porcjach i w odpowiednim czasie, tak by nie miały one negatywnego wpływu na jego kompetencje.

## Ćwiczenie

---

Zarządzasz zespołem 10 pracowników. Dwóch z nich notorycznie spóźnia się do pracy. Masz wyjście: skorzystać ze swoich kompetencji i przekazać im konstruktywną informację zwrotną na temat ich zachowania lub zachować się emocjonalnie i pokazać im swoją złość. Co zrobisz? Jak to zrobisz?

---

## Kompetencje i work-life balance

Aby uzyskać odpowiednią motywację do pracy nad swoimi kompetencjami, potrzebujemy energii: fizycznej, mentalnej, umysłowej i duchowej, no i przede wszystkim pracy

oraz wypoczynku. Nie można żadnego z tych dwóch ostatnich elementów zaniedbać. Obie sytuacje: nadmiar pracy przy braku wypoczynku, jak i brak pracy i nadmierna ilość wolnego czasu, jedno i drugie może prowadzić do depresji lub utraty energii.

I tak, aby zapewnić odpowiednią ilość energii do pracy nad kompetencjami, należy się odpowiednio odżywiać, wypoczywać, pracować efektywnie i dbać o swój rozwój duchowy. Ważne jest też to, kim się otaczamy w naszym środowisku zawodowym i domowym.

## Ćwiczenie

---

Czym karmisz się każdego dnia?

- Kiedy i po czym poznajesz, że utrzymujesz równowagę work-life balance bądź że już ją tracisz?
- Czym karmisz swoje ciało?
- Co z tej karmy daje Ci energię, a co Cię osłabia?
- Czym karmisz swój umysł? Co czytasz, oglądasz? Kogo słuchasz?
- Co z tej karmy powoduje, że się rozwijasz, a co Cię blokuje?
- Czego w takim razie zaniechasz, a co dodasz do swojej karmy?
- Jaki wpływ mają na Ciebie Twoi współpracownicy i znajomi?

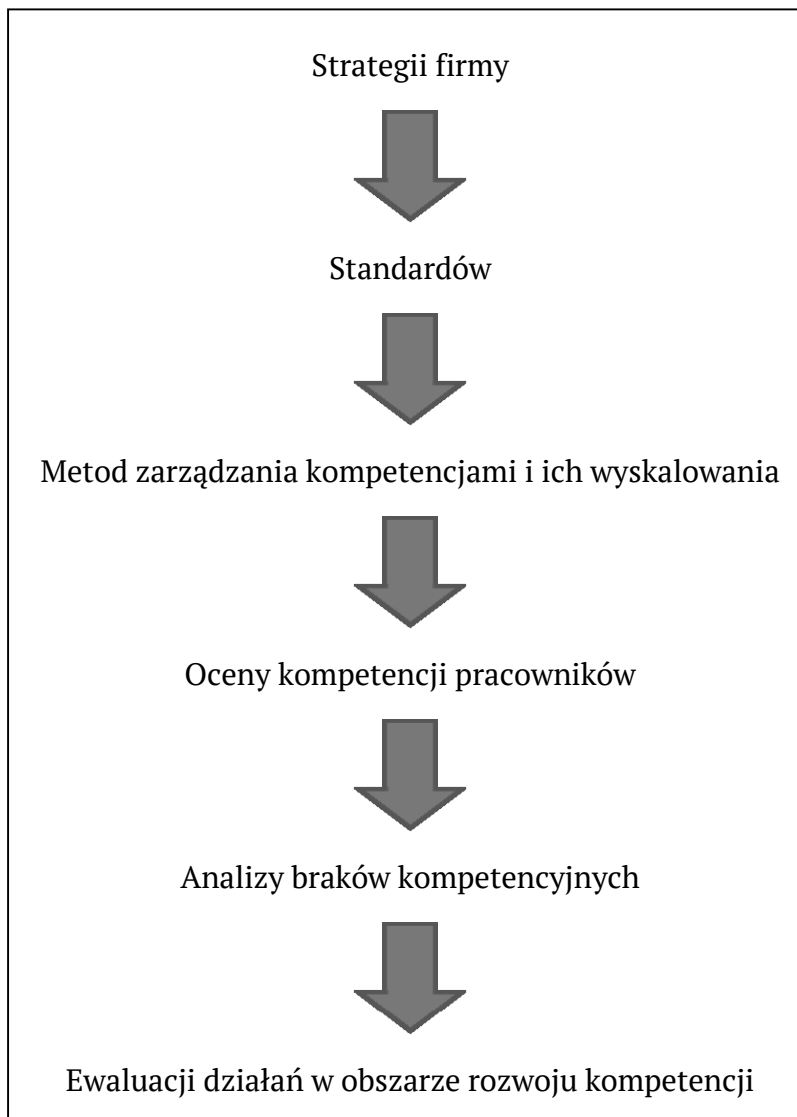


- Kto z tej grupy motywuje Cię do działania, a kto demotywuje?
  - Jak możesz to zmienić?
  - Na czym polegasz w trudnych sytuacjach: na swoich emocjach czy też kompetencjach?
  - Jakie efekty przynosi kierowanie się emocjami w trudnych sytuacjach?
  - Jakie efekty przynosi wykorzystanie swoich kompetencji?
  - Jakie emocje warto częściej powściągać, a jakie emocje częściej okazywać?
  - Jakie kompetencje powinieneś rozwinąć?
- 

## Tworzenie modelu (księgi kompetencji)

Każda szanująca się firma bez względu, ilu zatrudnia pracowników, powinna stworzyć swoją księgę kompetencji, która będzie opisywała kompetencje potrzebne w tej firmie na określonych stanowiskach pracy.

Księga kompetencji to opisane i określone dla poszczególnych stanowisk zestawy kompetencji. Spójrz na schemat przedstawiający strategię tworzenia modelu kompetencji (rysunek 1.1). Księga przygotowywana jest na podstawie:



*Rysunek 1.1. Strategia tworzenia modelu kompetencji  
— Mirosław Kot*

Jeśli zamiarem instytucji, w której pracujemy, jest stworzenie **własnego modelu kompetencji**, powinniśmy sobie odpowiedzieć na poniższe pytania:

1. Jakiego modelu kompetencji szukamy — unikatowego ze względu na specyfikę naszej firmy, czyli uszytego na miarę naszych potrzeb, zgodnie ze strategią działania i celami, które mamy osiągnąć, czy też sprawdzonego na rynku modelu stosowanego również przez inne firmy z naszej branży?
2. Czy ostateczny model kompetencji powinien być stworzony wewnętrznymi siłami (zazwyczaj przez dział HR przy udziale przedstawicieli pracowników), czy też we współpracy z firmą zewnętrzną (zakup modelu i jego implementacja)?

Bez względu na odpowiedzi na te pytania w każdym z przypadków konieczne jest ogromne zaangażowanie przedstawicieli różnych szczebli organizacji już na etapie budowania spisu kompetencji istotnych dla firmy.

## Model kompetencji

Efektywny model kompetencji powinien być opisem poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem następujących elementów:

- Nazwy kompetencji.
- Definicji kompetencji, przykładów zachowań, które się z nią wiążą.

- Przykładów zaniechań, czyli wyjaśnienia, czego pracownik na danym stanowisku nie powinien robić, w jakie role nie powinien wchodzić itp.
- Wyskalowania kompetencji:
  - 1 – słabo przyswojona kompetencja,
  - 2 – przeciętnie rozwinięta kompetencja,
  - 3 – dobry poziom kompetencji, gwarantujący prawidłowe wykonywanie powierzonych obowiązków,
  - 4 – kompetencja na poziomie bardzo dobrym,
  - 5 – poziom mistrzowski – wzór do naśladowania – ekspert.

Z kompetencjami również jest mocno powiązany autorytet, system wartości i godność człowieka.

### Ćwiczenie

---

Wyskaluj i opisz kompetencję „umiejętność zarządzania sobą w czasie”. Jako wzór poniżej przedstawiono wyskalowaną i opisaną kompetencję „dążenie do rezultatów”.

Przykład modelu wyskalowania kompetencji „dążenie do rezultatów”:

## KOMPETENCJE HR

<b>Ocena</b>	<b>Opis</b>
1	<p>Działa chaotycznie, bez ukierunkowania na osiągnięcie konkretnych rezultatów. Nie jest zmotywowany do realizacji celów, pracę traktuje jako przykrą konieczność i prawie nigdy nie angażuje się w pełni w wykonywanie zadań, przez co nie wykorzystuje swoich możliwości. Gdy napotyka utrudnienia, rezygnuje z osiągnięcia zakładanych rezultatów. Bardzo często jakość wykonywanej przez niego pracy budzi poważne zastrzeżenia.</p>
2	<p>Podjęte przez niego działania nie służą osiągnięciu konkretnych rezultatów, a jego praca wymaga ukierunkowania ze strony innych. Jest zmotywowany jedynie do realizacji celów, które wiążą się z jego zainteresowaniami, ale zachęcany przez innych w pełni angażuje się w realizację pozostałych zadań. W przypadku pojawiających się trudności czasami osiąga słabsze od zakładanych rezultaty. Zwraca uwagę na jakość wykonywanej pracy, choć nie zawsze potrafi zapewnić tę jakość.</p>
3	<p>Podjmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie konkretnych rezultatów. Jest zmotywowany i zaangażowany w realizację celów, które traktuje jako wyzwanie. Wykorzystuje przy tym w pełni swój potencjał. Nawet jeżeli napotyka trudności, osiąga zadawalające rezultaty. Przywiązuje dużą uwagę do jakości pracy.</p>

## KOMPETENCJE MENEDŻERA

<b>Ocena</b>	<b>Opis</b>
4	Działa zdecydowanie i z ukierunkowaniem na konkretne rezultaty. Całkowicie angażuje potencjał własny i innych w realizację celów, a jego determinacja w ich wykonaniu motywuje pracowników do działania. Osiąga zakładane rezultaty nawet w kryzysowych sytuacjach i zdarza się, że dążąc do jak najwyższej jakości pracy, przekracza zakładane wyniki.
5	Starannie planuje swoje działania i są one ściśle powiązane z rezultatami, do których dąży. Jego postawa zdeterminowanego dążenia do coraz lepszych wyników stanowi wzór dla innych. Zachęca do przekraczania własnych możliwości. W kryzysowych sytuacjach zawsze osiąga oczekiwane rezultaty. Przekracza zakładane wyniki.

Jak powiedział jeden z moich autorytetów, Mahatma Gandhi: „Najpierw cię ignorują. Potem śmieją się z ciebie. Później z tobą walczą. A później wygrywasz”.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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  
**Helion** 

# Menedżerze: właścicielu firmy, dyrektorze, kierowniku, specjalisto HR!

Książka, którą trzymasz w ręku, to Twoja lektura obowiązkowa. Nie tylko na dziś — także na jutro, pojutrze i za dziesięć lat, ponieważ szefować firmie i ludziom w niej oznacza stale się rozwijać. Zdobywać nową wiedzę w zakresie rekrutacji, szkoleń i coachingowego wsparcia pracowników, kompetencji miękkich oraz zarządczych czy wreszcie prawa pracy. Zdobyte informacje przed wdrożeniem ich w praktykę funkcjonowania organizacji należy przećwiczyć. Oczywiście na nikim innym jak tylko na sobie. Bycie menedżerem to ciężka praca. Wiesz o tym najlepiej. Przekonany jest o tym również Mirosław Kot, który pięć ostatnich lat, a właściwie całe zawodowe życie poświęcił jednemu celowi. Temu, by opracować kompletny i praktyczny, oparty na dobrej podbudowie teoretycznej opis kompetencji menedżera.

Oto Twoje zawodowe kompendium wiedzy. Suche fakty dotyczące kompetencji, którymi musi dysponować współczesny zarządzający, zostały zilustrowane ponad setką przykładów z rynku oraz drugą setką ćwiczeń. Niektóre możesz uznać za zbyt trudne do wykonania, inne okażą się za łatwe. Wszystko zależy od tego, na jakim etapie zawodowego rozwoju obecnie jesteś. Ćwicz poszczególne kompetencje regularnie. Zacznij od tych, które są Ci niezbędne do pracy już teraz, ale nie zapominaj o tych, które pomogą budować Twoją przyszłość. Pracuj nad wszystkimi albo wybierz te, które uznasz za najbardziej dla siebie przydatne. I pamiętaj — **ta książka jest mocna jak esencja. Możesz ją pochłonąć lub rozciąć innymi lekturami.**



**MIROSŁAW KOT** — ekspert, praktyk i trener z zakresu planowania i realizacji celów strategicznych oraz prawa pracy z ponad 18-letnim doświadczeniem. Doradca zarządów spółek. Wykładowca na studiach menedżerskich z zakresu zarządzania, prawa pracy i coachingu. Właściciel firmy szkoleniowo-doradczej Dea Trening. Pomysłodawca i współtwórca projektów: Akademia menedżera, ABC trenera wewnętrznego oraz trenera biznesu, Akademia lidera biznesu. Przeprowadził przeszło 2000 szkoleń z zakresu zarządzania i prawa pracy oraz ponad 3000 godzin coachingu indywidualnego i zespołowego przeznaczonego dla biznesu. Uwielbia podróże. Ze swoimi klientami pracował na całym świecie, także w Nowym Jorku, Los Angeles, Pekinie, Szanghaju, Meksyku oraz na Balearach i Wyspach Kanaryjskich. Najwięcej nauczył się właśnie od nich.

książkiklasybusiness



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:  
📌 <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
📌 <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
📌 <http://onepress.pl/nowosci>

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

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint<sup>PL</sup>



ISBN 978-83-283-4272-9



9 788328 342729

cena 59,00 zł