

~~80-godzinny tydzień pracy  
Przeładowane harmonogramy  
Bycie ciągle w biegu  
Niekończące się spotkania  
Przeładowana skrzynka odbiorcza  
Nierealne terminy  
Problemy ze snem  
E-maile w niedzielę po południu  
Brak czasu na zastanowienie się  
Tkwienie w biurze  
Praca w nocy  
Migające komunikatory~~

**MAM KOCIOŁ W PRACY;  
ODRZUĆ CHAOS I NIEPOKÓJ —  
OSIĄGNIJ SUKCES**

Tytuł oryginału: It Doesn't Have to Be Crazy at Work

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-5493-7

Copyright © 2018 by Jason Fried and David Heinemeier Hansson. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Grateful acknowledgment is made for permission to reprint from "What Light"  
Words and Music by Jeff Tweedy, © 2007 Words Ampersand Music (BMI) /  
Poeyfarre Music (BMI) / Pear Blossom Music (BMI).  
All Rights Administered by BMG Rights Management (US) LLC.  
Used with Permission. All Rights Reserved.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA. All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/mamkoc>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

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)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Na początek</b>	<b>7</b>
Straszny kociół w pracy	9
Kilka słów o nas	14
Twoja firma jest produktem	15
<b>Przyhamuj swoje ambicje</b>	<b>21</b>
Skończ z harówką	23
Szczęśliwi pacyfiści	25
Nasz cel: brak celów	28
Nie zmieniaj świata	34
Podejmuj decyzje na bieżąco	36
Komfort jest fajny	38
<b>Chroń swój czas</b>	<b>43</b>
Osiem to wystarczająco, czterdzieści to mnóstwo	45
Protekcjonizm	47
Jakość jednej godziny	49
Skuteczność > wydajność	54
Mit ciężkiej pracy	56
Nie da się pracować w pracy	58
Godziny dyżurów	60
Kalendarzowy tetris	64
Więzienie dostępności	66
Kiedyś do ciebie oddzwonię	68
FOMO? JOMO!	70

## **Nakarm swoją kulturę 75**

Nie jesteśmy rodziną	77
Zrobią to, co ja	79
Bateria zaufania	81
Nie bądź tym, który dowiaduje się ostatni	83
Słowo właściciela na wagę złota	88
Łatwe cele mogą być nieosiągalne	90
Nie próbuj udawać, że potrzebujesz mniej snu	93
Brak równowagi	96
Zatrudniaj pracę, a nie życiorys	100
Nikt nie pracuje od razu na 100%	104
Zignoruj wojnę talentów	106
Nie negocjuj wynagrodzenia	108
Korzyści dla kogo?	116
Regulamin biblioteki	119
Koniec z fałszywymi wakacjami	122
Spokojne pożegnania	125

## **Przeanalizuj swoje procesy 131**

Niewłaściwy sposób na to, by być na bieżąco	133
Te straszne terminy	136
Nie reaguj automatycznie	139
Strzeż się dwunastodniowych tygodni	141
Nowa normalność	146
Dobre nawyki są silniejsze niż dobre intencje	148
Niezależność	150
Nie zgadzam się, ale idę w to	152
Idź na kompromisy w kwestii jakości	155
Zawężaj zakres prac w toku	157
A może by tak nie robić niczego?	159
Co to znaczy „wystarczająco”?	161
Najgorsze praktyki	164
Nie za wszelką cenę	170

Mniej do zrobienia	172
Troje to towarzystwo	174
Nie przerywaj prac, które są w toku	176
Używaj słowa „nie”	178

## **Pilnuj swojego interesu** **183**

Ryzykuj, ale z głową	185
Sezonowe zmiany	187
Tylko plus gwarantuje spokój	189
Oddany na straty	194
Wypuszczaj produkt na rynek i wyciągaj wnioski	197
Obiecaj, że nie będziesz obiecywać	200
Naśladowcy	204
Zmiany kontrolowane	206
Łatwo założyć firmę, trudniej utrzymać ją na rynku	209
Koniec świata czy nic takiego?	214
Stare dobre czasy	216

## **Na koniec** **221**

Wybieraj spokój	223
Bibliografia	228
Źródła	231
Dedykacja	233
O autorach	234

# Na początek

# Straszny kocioł w pracy

Jak często słyszysz, że ktoś mówi „mam straszny kocioł w pracy”? Może nawet Ty czasami tak mówisz. Dla wielu osób taki „kocioł” stał się normą. Jaka jest tego przyczyna?

Są dwa główne powody: po pierwsze dzień w pracy został pocięty na krótkie, ulotne chwile przerywane licznymi fizycznymi i wirtualnymi komunikatami rozpraszać uwagę. A po drugie niezdrowa obsesja na punkcie rozwijania się za wszelką cenę doprowadziła do sformułowania wysokich, nierealnych oczekiwań, które są źródłem stresu.

Nic dziwnego, że ludzie pracują dłużej, przychodzą do firmy wcześniej i wychodzą później, a także pracują w weekendy i w każdej wolnej chwili. Nie są już w stanie wykonywać swoich obowiązków w miejscu pracy. A to sprawia, że ich życie prywatne to tylko marne resztki z tego, co im zostaje po odjęciu godzin spędzonych na pracy.

Jeszcze gorsze jest to, że nadgodziny, życie w ciągłym biegu i niedobór snu to coś, czym wiele osób lubi się chwalić. Wyczerpanie organizmu nie jest powodem do chwały, lecz oznaką głupoty.

I nie chodzi tu tylko o duże firmy — w taki sam sposób wypalają się usługodawcy, wykonawcy i przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą.

Być może sądzisz, że skoro spędzasz w pracy tyle godzin, a najnowsze technologie pomagają Ci w wykonywaniu wielu zadań, powinieneś mieć mniej na głowie. Ale tak nie jest. Pracy jest coraz więcej.

To nie tak, że ilość pracy nagle się zwiększyła. Problem polega na tym, że człowiek rzadko ma okazję, żeby się skupić na swoich obowiązkach i wykonać daną pracę od początku do końca, bez żadnej wymuszonej przerwy. Ludzie pracują więcej, ale ich wyniki są coraz gorsze. To nie ma sensu — dopóki nie uświadomisz sobie, że większość czasu marnują oni na robienie rzeczy, które nie mają znaczenia.

Ile z 60 – 70 godzin, jakie wiele osób powinno poświęcić na pracę, rzeczywiście jest spędzonych na wykonywaniu obowiązków zawodowych? A jak dużo z tego czasu jest marnowanego na spotkaniach, na zajęciach niezwiązanych z pracą i na stosowaniu nieskutecznych metod działania? Naprawdę spora jego część.

Rozwiązaniem nie jest zwiększenie liczby godzin, lecz zminimalizowanie czasu przeznaczanego na głupoty. Mniejsze straty, a nie większa produkcja. Ograniczenie czynników rozpraszających uwagę, niewymaganie od siebie, aby zawsze być dostępnym dla wszystkich, oraz unikanie stresu.

Stres jest przekazywany z firmy na pracownika, z pracownika na pracownika, a potem z pracownika na klienta. To niestety nie jest koniec tego łańcucha; stres nie ogranicza się tylko do pracy. Przedostaje się do prywatnego życia i infekuje Twoje relacje z przyjaciółmi, z rodziną i z dziećmi.

Twoje możliwości stale rosną. Uczysz się, jak lepiej zarządzać czasem. Masz do dyspozycji nowe metody komunikacji. A lista żądań wobec Ciebie jest coraz większa. Musisz przeprowadzać więcej rozmów w większej liczbie miejsc, a także natychmiast reagować na każde zapytanie i uwagę. Szybciej, szybciej — ale po co?



Jeśli u Ciebie w pracy zawsze jest kocioł, mamy na to słowa: pieprzyć to. I jeszcze dwa: starczy już.

Firmy nie powinny wymagać od swoich pracowników, żeby gonili do utraty tchu za coraz bardziej wydumanymi i trudniejszymi do osiągnięcia celami określanymi przez ego. Pora, aby ludzie dostali odpowiednią ilość czasu potrzebnego do wykonania dobrej roboty, który będzie wolny od jakichkolwiek zakłóceń. Czas przestać celebrować szaleństwo w pracy.

Od prawie 20 lat pracujemy nad tym, żeby Basecamp było spokojną firmą — taką, w której paliwem nie jest stres, pilne sprawy, pośpiech, nadgodziny, nocki w biurze, niemożliwe do spełnienia obietnice, wysoka rotacja pracowników, ciągłe niedotrzymywanie terminów ani niekończące się projekty.

Mówimy „nie” rozwijaniu się za wszelką cenę. Mówimy „nie” bezcelowej krzątaninie. Mówimy „nie” celom, które są wyznaczane przez ego. Mówimy „nie” usilnym próbom dorównania konkurencji. Mówimy „nie” gaszeniu pożarów. A mimo to nasza firma przynosi zyski od momentu, gdy weszła na rynek.

Działamy w jednej z najbardziej konkurencyjnych branż na świecie. Rywalizujemy nie tylko z gigantami technologicznymi, ale też z licznymi startupami, które są wspierane setkami milionów dolarów kapitału wysokiego ryzyka. Nie mamy żadnych inwestorów. Skąd zatem mamy pieniądze? Od klientów. Możesz nas nazwać staroświeckimi.

Jako firma programistyczna powinniśmy brać udział w szaleńczym wyścigu w Dolinie Krzemowej, ale nie mamy tam ani jednego pracownika. Nasz zespół, składający się z 54 osób, jest rozsiany po około 30 różnych miastach na całym świecie.

Przez większość roku nasz tydzień pracy trwa około 40 godzin, a latem skracamy go do zaledwie 32 godzin. Raz na trzy lata wysyłamy każdego pracownika na miesięczny urlop, którego celem jest podładowanie akumulatorów. Nie tylko płacimy mu za ten czas, ale również pokrywamy koszt jego wakacji.

Nie, nie o 21.00 w środę — to może poczekać do 9.00 w czwartek. Nie, nie w niedzielę, tylko w poniedziałek.

Czy zdarzają nam się chwile stresu? Oczywiście. Takie jest życie. Czy każdy dzień jest miły i radosny? Oczywiście, że nie. Kłamałibyśmy, gdybyśmy mówili inaczej. Ale robimy co w naszej mocy, żeby trudne sytuacje należały do wyjątków. Podsumowując, działamy spokojnie. Jest to nasz świadomy wybór i taką postawę praktykujemy. Robimy to celowo. Podejmujemy inne decyzje niż reszta.

Nasza firma ma nietypowy styl działania. Chcemy Ci opowiedzieć, jakich wyborów dokonaliśmy i dlaczego podjęliśmy takie, a nie inne decyzje. Każda firma, która chce dokonywać podobnych wyborów, może pójść tą samą drogą. Wystarczy, że będziesz tego chcieć. Szybko sobie uświadomisz, że tak jest dużo przyjemniej. Ty też możesz mieć firmę, w której panuje spokój.

Współczesne środowisko pracy jest chore. Chaos nie powinien być naturalnym stanem w miejscu pracy. Niepokój nie jest potrzebny do tego, żeby robić postępy. Przesiadywanie na zebraniach przez cały dzień nie jest niezbędne do tego, by odnieść sukces. To wszystko są wypaczone wizje pracy — skutki uboczne psucia modeli, stosowania najgorszych praktyk oraz ślepego podążania za resztą w stronę przepaści. Zrób krok w bok i obserwuj, jak ci wszyscy frajerzy spadają w dół.

Spokój chroni czas i uwagę ludzi.  
Spokój to około 40 godzin pracy tygodniowo.  
Spokój to rozsądne oczekiwania.  
Spokój to wystarczająco dużo czasu wolnego.  
Spokój to mniej.  
Spokój to widoczny horyzont.  
Spokój to zwoływanie zebrań tylko w ostateczności.  
Spokój to asynchroniczność przede wszystkim, a komunikacja na bieżąco dopiero w drugiej kolejności.  
Spokój to większa niezależność i mniejsza współzależność.  
Spokój to trwałe, długofalowe praktyki.  
Spokój to rentowność.

# Kilka słów o nas

Nazywamy się Jason i David. Razem prowadzimy Basecamp od 2003 roku. Jason jest dyrektorem generalnym, a David dyrektorem technicznym. Jesteśmy jedynymi dyrektorami w naszej firmie.

Basecamp to nazwa zarówno naszej firmy, jak i naszego produktu. Basecamp jako produkt to unikalna aplikacja w chmurze, dzięki której firmy mogą zarządzać wszystkimi swoimi projektami oraz komunikacją wewnętrzną w jednym miejscu. Ludzie wiedzą, co mają do zrobienia i na jakim etapie są poszczególne projekty, a także potrafią znaleźć to, czego potrzebują. Nie ma możliwości, aby cokolwiek przegapić.

Wielokrotnie eksperymentowaliśmy z zarządzaniem naszą firmą. W tej książce opowiadamy o tym, co się u nas sprawdziło, a także przedstawiamy własne przemyślenia na temat tego, co sprawia, że jesteśmy sprawnie funkcjonującą, trwałą i stabilną firmą. Podobnie jak w przypadku każdej innej rady, nasze podpowiedzi mogą być bardziej przydatne dla jednych, a mniej dla innych. Potraktuj te pomysły jako inspirację do zmiany, a nie jakąś świętą doktrynę.

I jeszcze jedna uwaga na koniec: mówiąc o „szaleństwie” w pracy, odwołujemy się do takiego znaczenia tego słowa, jakiego używają ludzie do opisu sytuacji na drogach w godzinach szczytu, zwariowanej pogody czy długich kolejek na lotnisku. Używając tego słowa, mamy na myśli sytuacje, a nie ludzi.

Po tym wstępie możemy już zacząć.

# Twoja firma jest produktem

Wszystko się zaczyna od jednej koncepcji: Twoja firma jest produktem.

Oczywiście sprzedajesz określone produkty (lub usługi), ale firma produkuje te wszystkie rzeczy. Dlatego powinna być Twoim najlepszym produktem.

Wszystko w tej książce obraca się wokół tej koncepcji. Zgodnie z nią robienie postępów wymaga powtarzania, tak samo jak prace nad rozwojem produktu. Jeżeli chcesz, żeby Twój produkt był lepszy, musisz stale go udoskonalać, poprawiać i wciąż na okrągło przeprowadzać ten sam proces. To samo dotyczy firmy.

Tymczasem wiele firm stoi w miejscu. Nawet jeśli zmieniają swoją ofertę produktów, one same pozostają niezmienione. Kiedy wymyślą sposób na zrobienie jakiejś rzeczy, trzymają się go. To, co akurat jest modne w chwili ich powstania, staje się ich trwałą, głęboko zakorzoną cechą. Polityka firmy zostaje wyryta w kamieniu. W ten sposób firmy skazują się na tkwienie w miejscu.

Kiedy jednak pomyślisz o firmie jak o produkcie, zaczniesz zadawać inne pytania. Czy ludzie, którzy tutaj pracują, wiedzą, jak wykorzystywać możliwości firmy? Czy jest ona prosta, czy złożona? Czy sposób jej działania jest zrozumiały dla wszystkich? Co robi szybko, a co robi wolno? Czy ma jakieś słabe punkty? Które z błędów możemy szybko naprawić, a które zajmą nam dużo czasu?

Firma jest jak program komputerowy. Musi być przydatna i łatwa w użyciu. Prawdopodobnie ma różne „błędy” — obszary, w których dochodzi do awarii na skutek złego projektu organizacyjnego albo niedopatrzeń w kwestiach kulturowych.

Kiedy zaczynasz myśleć o swojej firmie jak o produkcie, odkrywasz szerokie pole do poprawy. A gdy sobie uświadamiasz, że Twój styl pracy nie jest z góry ustalony, lecz elastyczny i podlegający zmianom, zaczynasz tworzyć coś nowego — lepszego.

Nasz system pracy jest następujący: pracujemy nad projektami przez sześć tygodni z rzędu, a potem na dwa tygodnie odkładamy nasz harmonogram na bok, żeby się rozładować i trochę poleniuchować. Nie założyliśmy odgórnie, że taki system pracy będzie najlepszy. Na początku pracowaliśmy nad zleceniami bez chwili wytchnienia. Po jakimś czasie poczuliśmy, że te projekty wydają się nie mieć końca, więc zaczęliśmy robić przerwy po trzech miesiącach pracy. Z czasem przekonaliśmy się, że to jest jeszcze za długo. Dlatego coraz bardziej skracaliśmy odcinki nieprzerwanej pracy — aż doszliśmy do systemu, który stosujemy do dzisiaj, opartego na sześciotygodniowym cyklu pracy. Próbowaliśmy tak długo, aż znaleźliśmy rozwiązanie, które nam odpowiada. Opiszemy je dokładnie w tej książce.

Nie założyliśmy ot tak, że w większości sytuacji asynchroniczna komunikacja działa lepiej niż komunikacja na bieżąco. Odkryliśmy to po tym, jak przez wiele lat nadużywaliśmy komunikatorów. Zwróciliśmy uwagę na to, że im więcej czynników rozprasza naszą uwagę, tym wolniej pracujemy. Dlatego poszukaliśmy lepszego sposobu na komunikację. Przedstawimy go w tej książce.

Na początku nie mieliśmy tego, co mamy teraz. Sami utorowaliśmy sobie drogę do tych wszystkich korzyści. Nie mieliśmy pojęcia, że pokrywanie kosztów wakacji naszych pracowników jest lepsze niż premie

w postaci gotówki. Najpierw dawaliśmy te drugie, ale zauważyliśmy, że są one traktowane jak oczywisty element wynagrodzenia, który i tak się ludziom należy. Podobnie potraktowaliśmy inne dodatki. Opowiemy o tym wszystkim na dalszych stronach.

Nie od razu podchodziliśmy ze spokojem do negocjowania wysokości wynagrodzeń; sami powoli się tego nauczyliśmy. Określanie wysokości wynagrodzenia i dawanie podwyżek było dla nas tak samo stresujące jak w większości innych firm. W końcu jednak odkryliśmy nową metodę. Opiszemy ją w tej książce.

Pracujemy nad naszą firmą tak samo jak nad naszymi produktami. Nazwy programów często zawierają na końcu jakąś liczbę — „Oto iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11 itd.”. Tak samo podchodzimy do naszej firmy. Dzisiejszy Basecamp sp. z o.o. to swoista wersja 50.3 oryginalnego Basecamp. Jesteśmy tu, gdzie jesteśmy, dzięki temu, że wypróbowywaliśmy różne rozwiązania i wybraliśmy te, które przynosiły najlepsze rezultaty.

Niestety stawianie na spokój nie jest domyślną metodą zarządzania w dzisiejszych firmach. Przez jakiś czas będziesz musiał robić rzeczy niezgodne z tym, co Ci podpowiada instynkt. Będziesz musiał odłożyć na bok toksyczne normy obowiązujące w branży. Będziesz musiał pogodzić się z tym, że „kocioł w pracy” nie jest rzeczą normalną. Spokój to Twój cel, a my Ci podpowiemy, jak dotrzeć do tego celu i pozostać tam już na zawsze.

Nasza firma jest produktem. Chcemy, żebyś tak samo pomyślał o swojej firmie. Bez względu na to, czy jesteś jej właścicielem, czy nią zarządzasz, czy „tylko” w niej pracujesz, wprowadzenie zmian na lepsze wymaga zaangażowania wszystkich zainteresowanych.





Brytyjski naturalista  
Karol Darwin wydał 19  
książek, w tym słynne  
*O powstawaniu gatunków*,  
choć pracował tylko  
4,5 godziny dziennie



# 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**

Długie godziny pracy, życie w ciągłym biegu, wieczny niepokój i niedobór snu stały się punktem honoru dzisiejszych pracowników. „Muszę dać z siebie wszystko”, „Trzeba bardziej się starać”, „Powinienem dłużej pracować” — taka postawa nader często zamiast do sukcesu prowadzi do wypalenia zawodowego, chronicznego zmęczenia i problemów ze zdrowiem. Skądinąd inteligentni ludzie wierzą, że bez poświęcenia resztek życia prywatnego i ciągłego chaosu nie mają szans na osiągnięcie wyznaczonych celów i pomyślny rozwój kariery. Tymczasem kluczem do zwiększenia wydajności jest ograniczenie czynników, które rozpraszają uwagę i są źródłem stresu.

Ta książka nie jest kolejnym poradnikiem o wyciskaniu z siebie resztek sił, aby osiągnąć mityczny sukces i bezustannie się rozwijać. To rzecz o tym, jak można prowadzić firmę i zarządzać zespołem tak, aby każdy wykonał dobrą robotę i miał dość czasu dla siebie. Przekonasz się, że spokojna praca, uważność, dużo wolnego czasu, sporo niezależności i konsekwentne ograniczanie niepotrzebnego stresu mogą w znakomity sposób przyczynić się do ciągłego i zrównoważonego rozwoju firmy. Dowiesz się, że powiedzenie stanowczego „nie” bezcelowej krzątaninie, wygórowanym celom, usilnym próbom wyprzedzenia konkurencji może w efekcie przynieść godziwy zysk i zadowolenie z życia. Poznasz techniki i strategię zarządzania, które pomogą Ci w osiągnięciu tego celu, i raz na zawsze pozegnasz się z bezcelowym szaleństwem i napięciem!

Dowiedz się, jak:


- przyhamować niezdrowe ambicje i zacząć chronić swój czas
- pracować bez utraty równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym
- nauczyć się doceniać kompromisy i używać słowa „nie”
- wprowadzać kontrolowane zmiany
- zacząć wybierać spokój

**Jason Fried** jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym Basecamp. Założył firmę w 1999 roku, od tamtego czasu nią zarządza. Uważa, że wszystko jest proste, dopóki człowiek tego nie skomplikuje.

**David Heinemeier Hansson** jest współzałożycielem Basecamp i autorem pakietu programów Ruby on Rails, które zostały wykorzystane do uruchomienia i prowadzenia Twittera, Shopify, GitHub, Airbnb, Square oraz ponad miliona innych aplikacji internetowych. W wolnych chwilach bierze udział w wyścigach samochodów albo fotografuje zachody słońca i swoje dzieci.

**NIE SZALEJ W PRACY. DBAJ O RÓWNOWAGĘ!**

książki*klasy*business

 **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>

Helion SA  
ul. Kościuski 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**.PL



ISBN 978-83-283-5493-7



cena 39,90 zł