

MAGDALENA NICGORSKA

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

JAK ZBUDOWAĆ PIERWSZY
ZESPÓŁ I POPROWADZIĆ SWÓJ
PIERWSZY PROJEKT



MAGDALENA NICGORSKA

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

JAK ZBUDOWAĆ PIERWSZY ZESPÓŁ
I POPROWADZIĆ SWÓJ PIERWSZY PROJEKT

Jest to darmowy fragment e-booka „Wprowadzenie do zarządzania. Jak zbudować pierwszy zespół i poprowadzić swój pierwszy projekt” udostępniony przez narudo.pl i AsystentkaLevelMaster.pl. Fragment ten może być dowolnie kopiowany i rozpowszechniany wyłącznie w formie udostępnionej przez Wydawcę. Zabronione jest jego odsprzedawanie lub modyfikowanie jego treści bez wiedzy i zgody Autora oraz Wydawcy.

Copyright © 2021 Magdalena Nicgorska

Wydawca: AsystentkaLevelMaster.pl

AsystentkaLevelMaster.pl

www.asystentkalevelmaster.pl

kontakt@asystentkalevelmaster.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

SPIS TREŚCI

Od autorki

1. Zarządzanie zespołem

Fundamenty budowania zespołu

Organizacja pracy zespołu

Metodyki, metodologie, teorie i koncepcje

Jak zepsuć zespół – błędy początkującego team leadera

Do przemyślenia

2. Zarządzanie projektami

Organizacja projektu

Metodyki zarządzania projektami - przegląd

Planowanie tradycyjne

Jak planować zwinnie

Zarządzanie zmianą i ryzykiem

Jak zepsuć projekt – błędy początkującego project managera

Do przemyślenia

3. Przegląd narzędzi do pracy zdalnej

Komunikacja i spotkania online

Współpraca zespołowa

Planowanie pracy i zarządzanie projektami

Podsumowanie

Bibliografia

OD AUTORKI



MAGDALENA NICGORSKA

Pewnie zastanawiasz się, kim jestem i dlaczego napisałam ten poradnik. Nazywam się Magda Nicgorska i pracuję jako project manager. Pomagam małym i średnim firmom w organizacji i planowaniu, prowadzeniu projektów oraz zespołów. Najczęściej pracuję zdalnie, można więc śmiało powiedzieć, że jestem wirtualnym project managerem (WPM).

Zanim zaczęłam pracę zdalną na własny rachunek (a raczej wspólny, ponieważ prowadzimy działalność wraz z mężem) przez lata pracowałam w korporacjach. Zdobywałam tam doświadczenie w dużych projektach informatycznych, głównie jako analityk oraz project manager.

Teraz, korzystając ze zdobytego doświadczenia, zamieniam problemy moich klientów na rozwiązania. Pomagam w zarządzaniu różnymi projektami, organizuję też pracę zespołów i pomagam usprawnić ich komunikację. Wiedzą o zarządzaniu projektami i organizacji pracy dzielę się również z czytelnikami na moim blogu [Ruda Strona Zarządzania](#), a teraz chcę podzielić się z Tobą w tym poradniku.

E-book jest efektem mojej współpracy z Elą Zielińską. W 2020 roku wydałyśmy poradnik o zarządzaniu dla wirtualnych asystentek. Tym razem przedstawiamy materiał nieco bardziej uniwersalny, ale nie mniej wartościowy. Jest to e-book po brzegi upchany przykładami i wskazówkami. Naszym celem było stworzenie takiej treści, która pomoże Ci zapoznać się z podstawami zarządzania w prosty, a jednocześnie wyczerpujący sposób. Pisząc poradnik, starałam się umieścić w nim to wszystko, czego brakowało mi, gdy sama zaczynałam działać na rynku. Kiedy lata temu otrzymałam do koordynacji swój pierwszy zespół, nie miałam zbyt wiele wiedzy o zarządzaniu, przez co moje początki jako team leader były trochę stresujące. Z perspektywy czasu dochodzę do wniosku, że byłoby mi znacznie łatwiej, gdybym

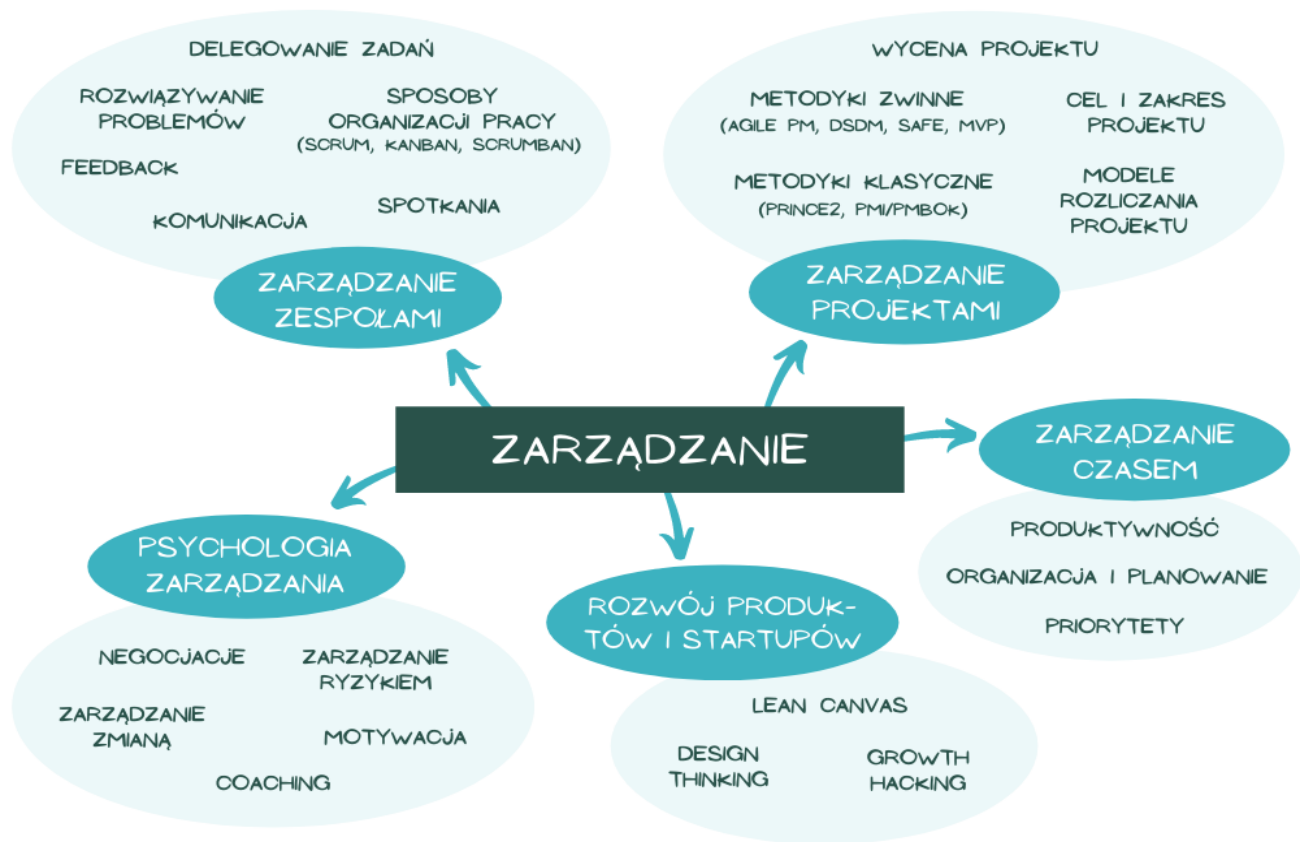
na starcie dostała właśnie taki materiał jak ten. W końcu zdecydowanie lepiej uczyć się na cudzych błędach niż na swoich.

Przez wiele tygodni starałam się stworzyć treść, która nie będzie tylko suchymi podręcznikowymi informacjami. Taką, która wyjaśni najważniejsze zagadnienia i jednocześnie będzie przewodnikiem w dalszym zdobywaniu wiedzy. Dlatego w materiale znajdziesz też wiele odnośników oraz długą listę książek, które warto przeczytać na początku swojej drogi związanej z zarządzaniem.

Żeby nie zastanawiać się w każdym zdaniu nad formą (menedżer czy menedżerka, a może lepiej pasuje kierownik albo lider?) zdecydowałam się na używanie głównie angielskich nazw stanowisk (project manager, team leader). Jest to też pokierowane tym, że niektóre "tytuły", o których będę tu pisać, wydają się nie mieć (jeszcze!) odpowiednika w języku polskim.

Musisz też wiedzieć, o czym nie jest ten e-book. Nie jest to tutorial, ani gotowy przepis na biznes. Oprócz podstaw przedstawionych w przystępny i skondensowany sposób znajdziesz tu wiele przykładów praktycznych, propozycji gotowych rozwiązań oraz listy źródeł dodatkowych, dzięki którym będziesz mógł dalej rozwijać się w tym kierunku. Pamiętaj jednak, że masz w ręku poradnik, a nie gotowca, więc po jego przeczytaniu nie staniesz się nagle ekspertem od zarządzania. Liczę natomiast na to, że dzięki niemu będziesz wiedział, od czego zacząć i jak dalej się rozwijać w tej obszernej dziedzinie.

Mam świadomość i chęć, żebyś również i Ty to wiedział, że zarządzanie to tak obszerna dziedzina, że jeden e-book to za mało. W tym poradniku poruszymy przede wszystkim tematy związane z zarządzaniem zespołami i prowadzeniem projektów. Ale, jak sam zobaczysz, jest tych obszarów znacznie więcej. Mapa myśli, którą znajdziesz na następnej stronie obrazuje dziedziny zarządzania o wiele szerzej.



Mam nadzieję, że to, co przygotowaliśmy, będzie dla Ciebie dobrym przewodnikiem i pomoże Ci w pierwszych krokach jako manager.

Magda

ROZDZIAŁ

01

ZARZĄDZANIE
ZESPOŁEM

"ZARZĄDZANIE INNYMI ZACZYNA SIĘ OD
ZDOBYCIA UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA SOBĄ,
ZADBANIA O SIEBIE"

ANNA SARNACKA-SMITH "SIŁA RÓŻNIC W ZESPOLE"

Z tego rozdziału dowiesz się jaka jest rola team leadera, jak zbudować dobry zespół i jak egzekwować od niego rezultaty prac. Przedstawię też porady dotyczące umiejętnego delegowania zadań. Wiedza ta przyda Ci się zarówno, gdy będziesz osobą zlecającą, jak i gdy będziesz musiał wykonywać zadania zlecane przez innych. Opowiem też o specyfice pracy zdalnej oraz o tym, jak ważna w pracy zespołu jest właściwa komunikacja. Na koniec napiszę też o metodykach zarządzania zespołami i narzędziach do wspomagania jego pracy.

Zacniemy jednak od podejmowania decyzji. Pierwszą myślą, do której trzeba przywyknąć, przechodząc z roli członka zespołu, do jego team leadera czy menedżera, jest odpowiedzialność i ilość decyzji jakie trzeba będzie teraz podejmować. W ciągu każdego dnia pracy będziesz się mierzył z wieloma wyzwaniem. Niejednokrotnie Twoje decyzje zostaną zakwestionowane przez klientów lub członków Twojego zespołu. W takich sytuacjach warto nauczyć się pewności siebie, która pozwoli Ci bronić swojej decyzji, gdy uważasz ją za słuszną.

Z drugiej jednak strony uważam, że tylko krowa nie zmienia swojego zdania i warto być otwartym na uwagi. Jeśli ktoś ma jakieś zastrzeżenia do Twojej decyzji – nie panikuj. Wysłuchaj jego argumentów, przeanalizuj je. I jeśli uznasz, że warto - zmień swoje założenia. Zespół nie jest tylko od wykonywania poleceń szefa. Uwierz mi, kurczowe trzymanie się swojego zdania tylko po to, aby udowodnić, że jest się szefem (zwłaszcza gdy widać, że to nie była najlepsza decyzja), nie przynosi zwykle za wiele dobrego. Ale jeśli jesteś przekonany o słusznosci swoich racji to pamiętaj – ostateczna decyzja należy do Ciebie jako team leadera. Musisz tylko „wziąć ją na klatę” ze wszystkimi konsekwencjami. Zapamiętaj też, że zazwyczaj błędna decyzja jest lepsza od jej braku. O ile nie decydujesz się świadomie poczekać na rozwój wydarzeń.

Pracując na stanowisku managerskim będziesz podejmować wiele decyzji każdego dnia. Obarczone one będą mniejszą lub większą odpowiedzialnością. Warto już na samym początku pogodzić się z myślą, że jedne będą lepsze, a inne gorsze. Albo, że niejednokrotnie będziemy zmuszani do podejmowania ich z poczuciem braku wystarczającej wiedzy potrzebnej do ich jej podjęcia.

Okazuje się, że wielu osobom fakt powyższej odpowiedzialności potrafi spędzić sen z powiek. Dlatego wspominam o tym na samym początku mojego poradnika. Podejmowanie decyzji będzie częścią każdej pracy związanej z zarządzaniem - czy to zespołem, czy projektami, oraz z prowadzeniem własnego biznesu. Warto się na to mentalnie przygotować. To nie jest takie straszne, gdy tylko oswoimy się z tą myślą i nauczymy się **NIE** analizować każdej decyzji przez wieki. Nie ma przecież na to czasu. W kolejce czekają inne kwestie do rozstrzygnięcia.

FUNDAMENTY BUDOWANIA ZESPOŁU

"DOBIERZ SOBIE WŁAŚCIWYCH LUDZI, A WTEDY NIEZALEŻNIE OD TEGO, JAKI POPEŁNISZ BŁĄD, CI LUDZIE CIĘ URATUJĄ. NA TYM POLEGA CAŁE ZARZĄDZANIE."

TOM DEMARCO "ZDAŹYĆ PRZED TERMINEM"

ZESPÓŁ TO LUDZIE!

Pierwsza prawda zarządzania to „zarządzamy przede wszystkim ludźmi”. Jest to też zwykle ostatnia rzecz, z jakiej zdajemy sobie sprawę. Zazwyczaj, gdy zaczynamy przygodę z zarządzaniem, skupiamy się na teorii, metodologiach, planowaniu i organizacji. Wiele osób bardzo często zapomina, że za tymi wszystkimi tabelkami, wykresami i wskaźnikami kryją się prawdziwe osoby. Czy zgodzisz się ze mną w tej kwestii?

Jeśli już uświadomimy sobie, że zespół to ludzie, będziemy w połowie drogi do sukcesu. Nawet najlepsze narzędzia i metodologie nie pomogą nam, gdy zapomnimy o tym, że pracujemy z prawdziwymi osobami i to od nich, a nie od narzędzi, zależy sukces naszego przedsięwzięcia. Dlatego bardzo ważne jest szlifowanie umiejętności miękkich – zdolności komunikacji, negocjacji, delegowania zadań czy rozwiązywania problemów. Otaczając się właściwymi osobami, budując z nimi dobre relacje, a tym samym “zdrowy” zespół, możemy osiągnąć bardzo wiele.

A zbudowanie dobrego zespołu wcale nie jest łatwe. Czym właściwie jest “dobry zespół”? Czy wystarczy, że będzie dowoził powierzone mu zadania, aby móc nazwać go dobrym?

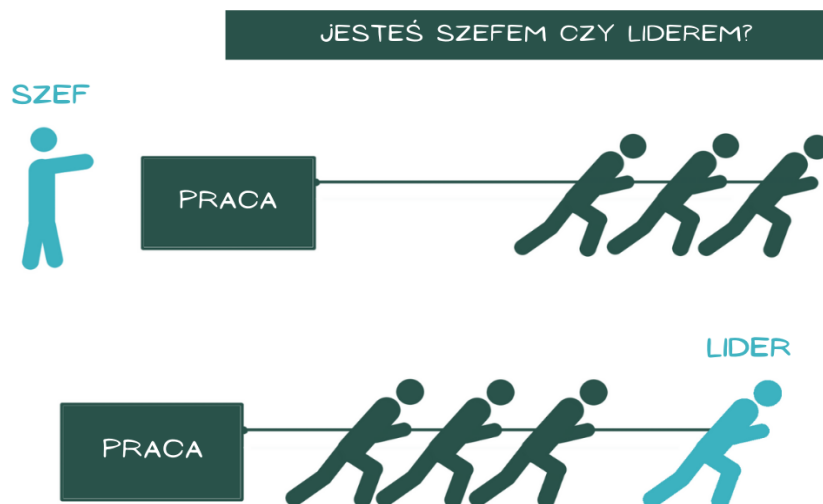
Niektórym wystarczy. Ale nie warto na tym poprzestać. Dobry zespół to taki, który nie tylko będzie realizował przydzielone mu cele, ale będzie robił to chętnie i z zaangażowaniem. Gdy dostrzeże możliwość na wprowadzenie usprawnienia, to je zaproponuje. Chętnie będzie współpracował i dzielił się wiedzą, a wszyscy jego członkowie będą zadowoleni z pracy. Dobry zespół nie będzie miał dużej rotacji pracowników. Ludzie będą się w nim dobrze czuli, a praca w nim będzie dla nich przyjemnością, a nie przykrym obowiązkiem.

Pamiętaj, że bez właściwych ludzi żaden cel nie zostanie osiągnięty. Jak w takim razie zbudować swój własny DREAM TEAM?

SZEF CZY LIDER?

Na początek pomyśl przez chwilę jakim chcesz być szefem. Jeśli stajesz przed wyzwaniem prowadzenia własnego zespołu po raz pierwszy, to musisz się zastanowić jak chcesz go prowadzić. Czy bliżej Ci do bezkrytycznego osobnika, który niczym dowódca wojskowy wydaje polecenia i oczekuje ich bezwzględnego wykonania? A może bliżej Ci do kogoś, kto chce być częścią zespołu i czuje odpowiedzialność za realizację jego zadań oraz dba o to, aby zespół był zmotywowany i miał komfortowe warunki pracy?

Musisz się więc zastanowić czy chcesz być **szefem, czy liderem**? Po polsku nie czuć aż tak tej różnicy w wydźwięku słów. Dużo lepiej można to wyczuć po angielsku „*Are you a leader or a boss?*”. W tym kontekście zazwyczaj lidera przedstawia się jako konia pociągowego zespołu, osobę która motywuje wszystkich i razem z zespołem działa na jego korzyść, wspólnie rozwiązuje problemy. Szef za to dużo wymaga, ale niewiele daje od siebie. Narzuca zadania do wykonania i oczekuje rezultatów bez względu na przeszkody po drodze.



Zarządzanie “w stylu szefa” oparte jest na autorytecie. Często wymuszonym, czasem nawet strachu. Niczym, znana pewnie większości, Miranda Priestley z „Diabeł ubiera się u Prady”. Zadania przydzielane są przez nią bez żadnej refleksji czy dyskusji. Interesują ją jedynie rezultaty, nie pomaga rozwiązywać problemów. Lider natomiast to osoba, która wspiera zespół, gdy ten napotka problemy. Wspólnie z zespołem szuka możliwych rozwiązań. Lider zawsze pracuje na „MY”, czyli dla dobra zespołu, a nie na „JA”, czyli dla własnych korzyści. ¹ Filmowym przykładem liderki jest Jules Ostin, bohaterka filmu “Praktykant”. Dostrzega problemy. Zawsze jest dostępna dla swoich pracowników. Nie tylko wymaga, ale również dokładnie pokazuje pracownikom czego (i dlaczego) od nich oczekuje.

To jak będzie? Jakim chcesz być szefem? Jaki chcesz mieć zespół? Mnie zdecydowanie najbliższe do stylu lidera, w którym manager komunikuje się z zespołem i uwzględnia jego feedback przydzielając kolejne zadania. Pozwalam też, aby zespół w pewnym zakresie sam organizował swoją pracę. Uważam, że taki sposób pozwala osiągnąć dużą efektywność. Pozostawia też miejsce na pewną decyzyjność poszczególnym członkom naszego zespołu. Z trudem jestem sobie w stanie wyobrazić sytuację, w której można odnieść większe korzyści z bycia szefem niż liderem.

¹ Różnice między stylami zarządzania opisał też m.in. Brian Tracy w książce „Delegowanie zadań”. Wymienia on tam styl autokratyczny (ten, którym opisaliśmy szefa), zarządzanie oparte na porozumieniu z pracownikami (czyli bycie liderem) oraz koncepcję samoorganizujących się zespołów.

W dalszej części poradnika skupiam się więc właśnie na takim podejściu do budowania zespołów i prowadzenia projektów.

ROLA TEAM LEADERA

Skoro uznaliśmy, że chcemy działać jako leader, zastanówmy się jaka jest rola team leadera. Oczywiście, pierwsze co przychodzi na myśl, to zarządzanie zespołem i nadzór nad realizacją powierzonych mu zadań. Z tym trudno się nie zgodzić. Team leader odpowiada za organizację pracy teamu. W większości przypadków również za planowanie pracy poszczególnych osób oraz za podział zadań. A także dbanie o to, aby zostały one wykonane w terminie i z odpowiednią jakością. A gdy w zespole pojawiają się problemy - team leader pomaga je rozwiązać.

Ale to nie wszystko. Naszą rolą jako kierownika zespołu, managera czy też team leadera (etykieta nie jest aż tak ważna) jest zrozumienie wszystkich członków zespołu i właściwe ich ukierunkowanie. Celem jest utrzymywanie odpowiedniej motywacji i zapewnienie optymalnych warunków do pracy. Jak to zrobić? To trudne i w każdym zespole będzie zależało od wielu czynników.

Rolą team leadera jest też zadbanie o właściwy przepływ informacji. Trzeba wyważyć go tak, aby zespół wiedział co się dzieje wokół niego, jakich zmian lub przyszłych wyzwań może się spodziewać. Jednocześnie trzeba pilnować, aby nie obarczać ludzi niepewnością lub problemami zewnętrznymi, jeśli nie mają one bezpośredniego wpływu na sytuację zespołu. Innymi słowy - team leader powinien być filtrem informacji i nie powinien angażować zespołu w problemy, którymi sam powinien się zająć.

BUDOWANIE ZESPOŁU

Jesteś osobą, która przychodzi z problemem czy z rozwiązaniem? Najpewniej jesteś jedną z tych osób, która przychodzi z gotową propozycją rozwiązania problematycznej sytuacji. Zastanów się więc jakich postaw oczekujesz od swojego

zespołu? Z kim chciałbyś pracować, a czego nie będziesz skłonny tolerować? Ludzie są różni, mają różne typy osobowości. Wiesz, o czym mówię, prawda? Oznacza to, że spotkamy się w swojej pracy z różnymi charakterami i nie zawsze będziemy mieć wybór czy chcemy, czy nie chcemy z nimi pracować. A prawdą jest, że z niektórymi pracuje się zdecydowanie lepiej niż z innymi.

Czasem będziemy mieć szansę zbudowania zespołu od podstaw, a co za tym idzie - dobrania współpracowników zgodnie z naszymi wymaganiami. Innym razem „odziedziczymy” zespół z całym dobrodziejstwem inwentarza i będziemy musieli poradzić sobie z jego nawykami i przyzwyczajeniami.

Niezależnie od tego czy tworzymy zespół od zera, czy też wkraczamy w już istniejący, musimy pamiętać, że każdy z jego członków ma inny typ osobowości. Jedni będą bardziej proaktywni, inni mniej. Jedni będą bardzo samodzielni, inni będą oczekiwali, że dostaną szczegółowe instrukcje do każdego zadania. Jeszcze inni będą wymagali naszej zwiększonej uwagi.

Przy organizacji zespołu ważne jest, aby te różnice charakterów i sposobów pracy uwzględniać. Musimy więc jasno komunikować zasady w zespole i ustalać poziom samodzielności poszczególnych osób. Mimo, że tworzymy zespół, musimy pozostawić miejsce na indywidualne podejście każdej z osób jako jednostki.

Ważne jest, aby dopasowywać rodzaj pracy do umiejętności i predyspozycji poszczególnych osób. Zarówno zbyt łatwe i monotonne zadania, jak i zbyt trudne i wykraczające poza zakres umiejętności danej osoby, mogą wywołać w niej frustrację czy inne negatywne emocje.

“TAK NAPRAWDĘ JEDYNYM SKUTECZNYM SPOSOBEM ZMOTYWOWANIA PRACOWNIKA JEST WYZNACZENIE MU TAKIEGO ZAKRESU OBOWIĄZKÓW, KTÓRY LEŻAŁBY W OBSZARZE JEGO ZAINTERESOWAŃ I KTÓRYM CHCIAŁBY SIĘ ON ZAJMOWAĆ - WE WSPÓŁPRACY Z LUDŹMI, KTÓRYCH LUBI I KTÓRZY MAJĄ DLA NIEGO ZNACZENIE.”

JASON FRIED, DAVID HEINEMEIER HANSSON
“REMOTE. PRACUJ ZDALNIE, BIURO JEST ZBĘDNE”

Pamiętasz projekty zespołowe w szkole? Kiedy to nauczyciele kazali dobrać się w grupy (lepszą opcją) lub sami rozdzielali klasę na grupy (gorszą opcją) i trzeba było zrobić jakiś plakat, prezentację czy coś w tym stylu? Zazwyczaj w każdej grupie był ktoś, kto chciał wszystkimi rządzić. Ktoś, komu nic nie pasowało. Ktoś, kto zawsze wszystko wiedział i można było na niego liczyć. Często trafiały się też osoby, którym było wszystko jedno i tylko czekały, aby zrobić to, co wymyślą inni. Gorzej, jeśli dodatkowo trafił się ktoś zupełnie niezainteresowany i tylko żerował na pracy innych. Brzmi znajomo?

W dorosłym życiu zbyt wiele się nie zmienia. Tak samo jak w szkolnych zespołach - w pracy również napotkamy różne osoby na swojej drodze. Z jednymi będzie się nam pracowało lepiej, z innymi gorzej. Naszą rolą jako lidera, powinno być dotarcie do każdej osoby z naszego zespołu w taki sposób, który akurat dla niej będzie odpowiedni.

Jest to bardzo szerokie zagadnienie i przez lata prowadzono wiele badań w tym obszarze. Zostały opisane między innymi typy osobowości (przykładem mogą być typy osobowości zawodowych wg J.L. Hollanda), role w zespole (choćby teoria ról zespołowych dr Meredith Belbina), jak również style zachowania (na przykład DISC wg Williama Marstona).

Zachęcam do zgłębiania zagadnienia. Świadomość tego, że każdy z nas jest inny oraz otwartość na tę inną, cudzą perspektywę, pozwoli nam lepiej rozumieć nasz zespół. Warto czasem zastanowić się co kieruje zachowaniem poszczególnych osób, jaki sposób komunikacji najlepiej do nich przemawia i co jako lider powinniśmy robić, aby zapewnić im optymalne środowisko pracy.

FAZY FORMOWANIA ZESPOŁU

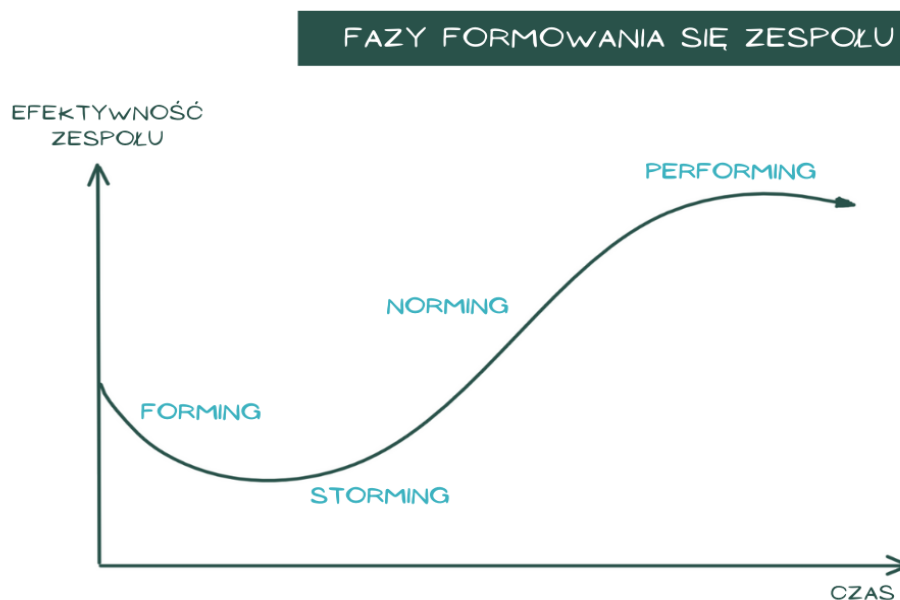
Forming -> Storming -> Norming -> Performing.

Co to za hasła? Otóż są to fazy, przez które przechodzi niemal każdy mały zespół. Zostały one opisane przez Bruce'a Tuckmana jeszcze w 1965 r. Mimo upływu czasu nawet w następnym stuleciu model ten wydaje się całkiem aktualny.

Tuckman zbadał i opisał to, co każdy intuicyjnie czuje. Zanim zespół zacznie działać z pełną efektywnością potrzebuje czasu, żeby się „dotrzeć”.

Według Tuckmana każdy zespół w swoim cyklu życia przechodzić będzie przez następujące fazy:

1. Formowanie (ang. Forming)
2. Szturmowanie (ang. Storming)
3. Normowanie (ang. Norming)
4. Działanie (ang. Performing)



Wspominam o tym, ponieważ w każdej fazie efektywność zespołu jest inna. Początkowa wydajność zespołu w fazie formowania jest na pewnym, trudnym do określenia poziomie. Nie jest idealnie, bo ludzie dopiero się siebie uczą, ale nie jest też tragicznie, ponieważ każdy chce się pokazać z jak najlepszej strony. Zespół się poznaje i bada swoje możliwości. Zazwyczaj jednak, gdy opada początkowy entuzjizm, zauważalny jest znaczny spadek wydajności zespołu (faza szturmowania). Dlaczego? Ponieważ zaczynają się pierwsze problemy, pierwsze sytuacje sporne, czy też kończy się początkowa taryfa ulgowa i wzrastają oczekiwania wobec zespołu.

Gdy zespół wzajemnie się poznaje, uczy się wspólnie rozwiązywać problemy, określa kto najlepiej sprawdza się w danych sytuacjach, wtedy zaczyna „wychodzić

na prostą” (która w zasadzie na wykresie produktywności jest krzywą ;)). Zespół wchodzi w fazę normowania, wypracowuje procedury i zasady, które pozwalają mu działać jak najlepiej. Kształtuje się też podział odpowiedzialności. Wydajność zespołu rośnie do pewnego pułapu, po czym wykres wydajności zaczyna się wypłaszczać. Oznacza to, że zespół osiągnął etap, gdy jego działanie jest niezakłócone i może skupić się na pracy (faza działania).

Zrozumienie powyższych faz może pomóc leaderowi w przeprowadzeniu przez nie zespołu. Ale na wydajności teamu odbijają się również sytuacje takie, jak na przykład dołączenie nowej osoby lub wprowadzenie istotnych zmian w organizacji pracy czy używanej technologii.

Jest to darmowy fragment e-booka „Wprowadzenie do zarządzania. Jak zbudować pierwszy zespół i poprowadzić swój pierwszy projekt” udostępniony przez narudo.pl i AsystentkaLevelMaster.pl. Fragment ten może być dowolnie kopiowany i rozpowszechniany wyłącznie w formie udostępnionej przez Wydawcę. Zabronione jest jego odsprzedawanie lub modyfikowanie jego treści bez wiedzy i zgody Autora oraz Wydawcy.

Copyright © 2021 Magdalena Nicgorska

Wydawca: AsystentkaLevelMaster.pl

AsystentkaLevelMaster.pl

www.asystentkalevelmaster.pl

kontakt@asystentkalevelmaster.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.