



**TRENER
KADR**
SEKTORA TURYSTYCZNEGO



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ZBUDOWANIE ŚCIEŻKI EDUKACYJNEJ BARMAN

2

CZYM JEST ŚCIEŻKA EDUKACYJNA?

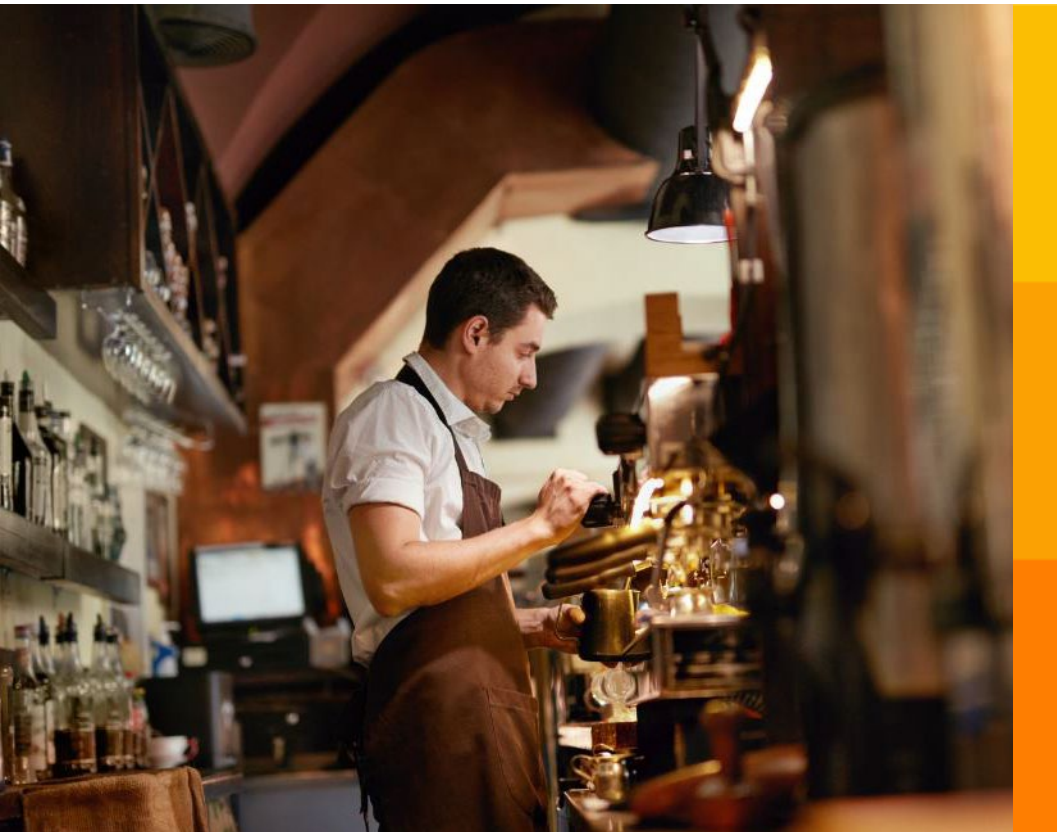


ŚCIEŻKA EDUKACYJNA
to układ etapów kształcenia
prowadzący do uzyskania
określonej profesji lub
osiągnięcia wyższej pozycji
zawodowej.



PODCAST
nagranie nr 1

CZYM JEST ŚCIEŻKA EDUKACYJNA?



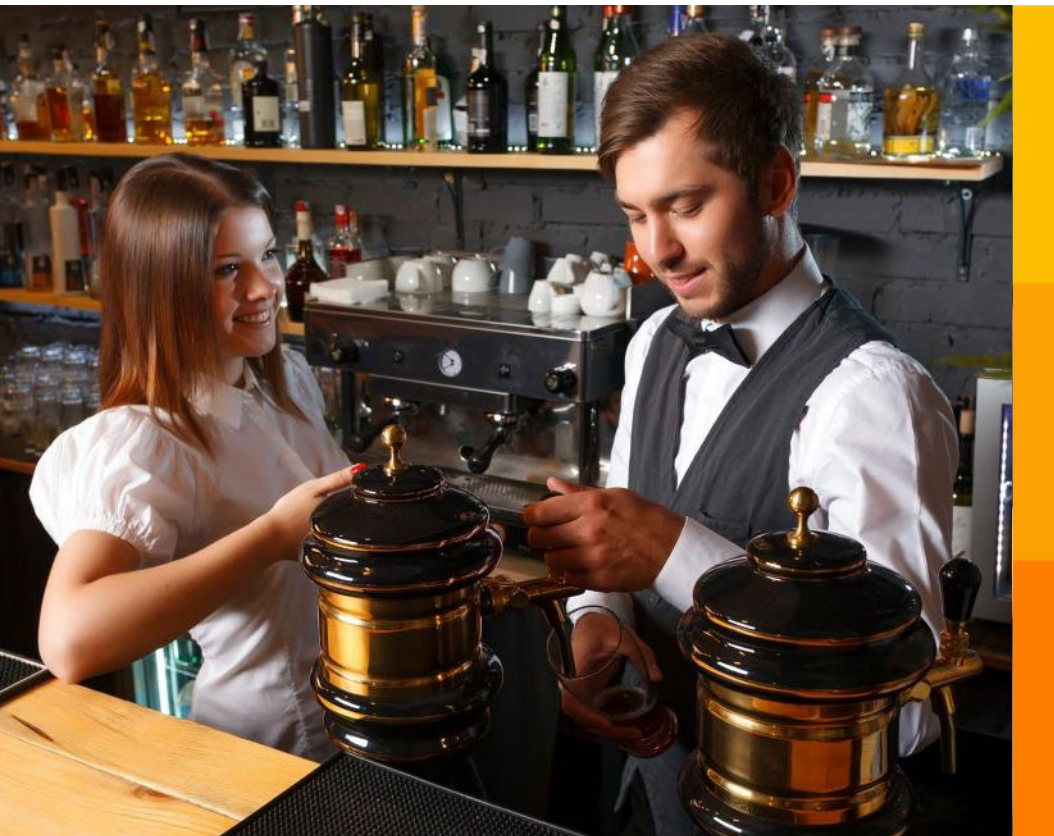
ŚCIEŻKA EDUKACYJNA BARMANA

Barman to zawód, którego kształcenie skierowane jest do osób pełnoletnich z uwagi na bezpośredni kontakt z napojami alkoholowymi w miejscu pracy.

Jego zdobycie może obejmować:

- ➔ dostosowanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy,
- ➔ rozszerzanie kwalifikacji.

CZYM JEST ŚCIEŻKA EDUKACYJNA?



ŚCIEŻKA EDUKACYJNA BARMANA

Osoba dorosła, która chciałaby zostać wykwalifikowanym barmanem może:

Jego zdobycie może obejmować:

- ➔ ukończyć kierunkową szkołę policealną
- ➔ zdobyć doświadczenie zawodowe, pracując jako barback (asystent barmana) a następnie ukończyć kursy barmańskie I i II stopnia
- ➔ mając wykształcenie (wskazane wykształcenie w zakresie zawodów gastronomicznych) ukończyć kursy barmańskie I i II stopnia
- ➔ doskonalić swój warsztat pracy na licznych kierunkowych kursach

CZYM JEST ŚCIEŻKA EDUKACYJNA?

ŚCIEŻKA EDUKACYJNA BARMANA

Aby realizować własny plan rozwoju zawodowego według określonych kryteriów niezbędne jest rozwijanie umiejętności samorealizacji i samooceny.

Oprócz tego istotne są odpowiedzi na następujące pytania:

- ➡ Czy potrafię szybko nawiązywać kontakty z innymi ludźmi?
- ➡ Czy nie przeszkadza mi praca w późnych godzinach?
- ➡ W jakim barze chcę pracować (np. hotelowym, restauracyjnym, w dyskotecie)?



SPORZĄDZENIE PLANU ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ



PLAN ROZWOJU ZAWODOWEGO ZALEŻY RÓWNIEŻ OD PRACODAWCY

Z JEGO PUNKTU WIDZENIA nadrzędną wytyczną rozwoju zawodowego pracowników są wizja i cel rozwoju firmy oraz jej możliwości.

- ➔ W przypadku kształcenia barmanów dotyczy to tylko hoteli i lokali, które posiadają bary, szczególnie alkoholowe.
- ➔ Poszerzanie kompetencji zawodowych pracowników (np. kelnerów) na kursach baristycznych czy sommelierskich może okazać się przydatne w lokalach, w których baru alkoholowego nie ma.

SPORZĄDZENIE PLANU ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ



SPORZĄDZENIE PLANU POLEGA NA:

- ➔ określaniu kolejnych stanowisk pracy lub nowych umiejętności możliwych do osiągnięcia,
- ➔ wskazywaniu na niezbędne doświadczenia zawodowe,
- ➔ określeniu podstawowych celów do osiągnięcia i pożądanych kwalifikacji na danym stanowisku,
- ➔ przewidywaniu okresu czasu, w jakim jest możliwe zajęcie danego stanowiska lub pozycji,
- ➔ uwzględnieniu czynników społecznych oraz procesów, którym podlega każdy człowiek (wiek, zdrowie zobowiązania rodzinne, potrzeby i możliwości firmy itp.)

SPORZĄDZENIE PLANU ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ



**UMIEJĘTNOŚCI TE WYMAGAJĄ STAŁEGO
DOSKONALENIA ZGODNIE ZE ZMIENIAJĄCYMI SIĘ
TRENDAMI, MODĄ I ROZWOJEM TECHNOLOGII.**



W planie rozwoju zawodowego barmana należy uwzględnić umiejętności zawodowe, jakie już się posiada oraz te, które są konieczne do uzupełnienia.

Podstawowe umiejętności barmana to:

- ➔ wykonywanie czynności związanych ze sporządzaniem różnych napojów zarówno bezalkoholowych jak i alkoholowych,
- ➔ wykonywanie czynności związanych z obsługą gości,
- ➔ rozliczanie usług w barze.

PRZYKŁAD ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ BARMANA



KELNER, KUCHARZ

BARBACK

BARMAN I STOPNIA, BARISTA

BARMAN – MIXER II STOPNIA

MASTER – BARTENDER

PRZYKŁAD ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ BARMANA

W TRAKCIE REALIZACJI SWOJEJ ŚCIEŻKI
ZAWODOWEJ NIEZBĘDNE JEST
USTAWICZNE PODNOSZENIE WŁASNYCH
KWALIFIKACJI PODCZAS KURSÓW
I SZKOLEŃ



➡ Kurs barmański I stopnia

➡ Nowoczesne dekoracje drinków

➡ Kurs whisky i brandy

➡ Kurs sommelierski

➡ Kurs flair

➡ Kurs hydro-sommelierski

➡ Kurs baristyczny I i II stopnia

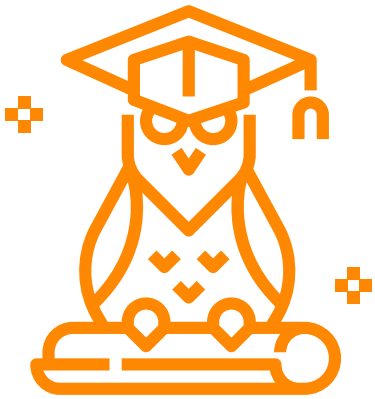
➡ Kurs barmański II stopnia



W KSZTAŁCENIU DOROSŁYCH NALEŻY WZIĄĆ POD UWAGĘ NASTĘPUJĄCE FAKTY:

- Dorosły jest autonomiczny i samodzielnie kieruje procesem uczenia się.
- Ma mniej lub bardziej bogate doświadczenie.
- Potrzeby uczenia się dorosłych wynikają ze zmiennych ról społecznych.
- Dorośli zorientowani są na problem a nie na przedmiot.
- Dorośli mają wewnętrzną motywację.

KSZTAŁCENIE DOROSŁYCH



CECHY KSZTAŁCĄCYCH SIĘ DOROSŁYCH:

- zróżnicowane doświadczenie życiowe i zawodowe,
- zróżnicowany wiek,
- zróżnicowana aktywność edukacyjna,
- różne przyzwyczajenia dotyczące stylów, technik uczenia się,
- zróżnicowane umiejętności uczenia się,
- ukształtowane i różne przyzwyczajenia zawodowe, postawy wobec pracy,
- często brak czasu wynikający z obowiązków zawodowych i rodzinnych,
- dominacja motywów praktycznych przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu nauki,
- umiejętność myślenia abstrakcyjnego,
- zdolność do długotrwałej koncentracji uwagi.

KSZTAŁCENIE DOROSŁYCH



DOROŚLI UCZĄ SIĘ NAJLEPIEJ, GDY:

- ➔ mogą wypowiadać się bez obaw o krytykę,
- ➔ mogą popełniać błędy,
- ➔ są akceptowani w środowisku, w którym się uczą,
- ➔ mają wpływ na przebieg szkolenia, wiedzą dlaczego się szkolą i jakie będą mieli z tego korzyści,
- ➔ są aktywnie zaangażowani w proces uczenia się,
- ➔ rozumieją wartość i znaczenie tego, czego się uczą,
- ➔ na szkoleniu rozwiązują rzeczywiste problemy a nie tylko realizują tematy,
- ➔ dzielą się pomysłami, wrażeniami,
- ➔ widzą, że nowe informacje można wykorzystać w praktyce,
- ➔ mają możliwość odwoływać się do własnego doświadczenia.



ZASADY KSZTAŁCENIA DOROSŁYCH:

Barmanami często zostają ludzie młodzi, którzy są ukierunkowani na:

- ➔ traktowanie ich indywidualnie,
- ➔ konkretne cele kształcenia,
- ➔ optymalne wykorzystanie czasu.

JEST CIEKAWĄ I SKUTECZNĄ TECHNIKĄ EDUKACJI, ZGODNIE Z KTÓRĄ ABY OSIĄGNAĆ SUKCES W NAUCE, KONIECZNE JEST PRZEJŚCIE PRZEZ CZTERY KLUCZOWE ETAPY PRZYSWAJANIA WIEDZY:



CYKL KOLBA

- ➔ DOŚWIADCZENIE,
- ➔ REFLEKSJA,
- ➔ TEORIA,
- ➔ PRAKTYKA.

Kolejność realizacji poszczególnych etapów kształcenia według cyklu Kolba jest dowolna. Ważne, by w toku kształcenia zostały zrealizowane wszystkie.

UCZENIE SIĘ DOROSŁYCH



CYKL KOLBA

REFLEKSJA I OBSERWACJA

DOŚWIADCZENIE
poprzez konkretne przeżycie

TEORIA

porządkowanie, uogólnianie informacji
oraz wnioski

PRAKTYKA

aktywne eksperymentowanie

UCZENIE SIĘ DOROSŁYCH



CYKL KOLBA

Przykład dotyczący nauki
dekorowania drinków
zgodnie z nowymi trendami

Obserwacja przygotowywania przez
trenera różnych dekoracji cocktaili
podawanych w kieliszkach do martini.

REFLEKSJA I OBSERWACJA

Wykonywanie dekoracji cocktaili
podawanych w kieliszkach do martini.

DOŚWIADCZENIE poprzez konkretne przeżycie

TEORIA

porządkowanie, uogólnianie informacji
oraz wnioski

Konfrontacja wiedzy
o tworzywach dekoracyjnych
i zasadach układania kompozycji.

PRAKTYKA

aktywne eksperymentowanie

Samodzielne wykonywanie dekoracji
cocktaili podawanych w kieliszkach do
martini poza szkoleniem.

A bearded man with short brown hair, wearing a grey button-down shirt, is standing behind a dark wooden bar. He is holding a clear glass bottle in his right hand and pouring its contents into a glass filled with ice cubes. On the bar, there is also a metal shaker. The background is a dimly lit bar with shelves of bottles and a brick wall. A warm light source is visible in the upper right corner.

**W SZKOLENIU DOROSŁYCH PODOBNIIE JAK W PRACY
BARMANA JEDNĄ Z NIEZBĘDNYCH UMIEJĘTNOŚCI JEST
KOMUNIKOWANIE SIĘ Z RÓŻNYMI LUDŹMI W RÓŻNYCH
SYTUACJACH. POWINIEN POSIADAĆ JE RÓWNIEŻ TRENER
I KSZTAŁCIĆ U UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ.**



PODSTAWOWYMI UMIEJĘTNOŚCIAMI BARMANA JAK I TRENERA W TYM ZAKRESIE SĄ MIEDZY INNYMI:

- szybkie nawiązywanie kontaktów,
- aktywne słuchanie,
- odczytywanie i nadawanie informacji zwrotnej (feedback),
- zdecydowane i szybkie reagowanie na komunikaty,
- współpraca w zespole i przekazywanie informacji.



KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



ZAŁĄCZNIK
Karta pracy 2 i 3



PODCAST
nagranie nr 2



KOMUNIKACJA JEDNOKIERUNKOWA

NADAWCA



ODBIORCA

JEST WSKAZANA:

- ➔ gdy komunikat jest prosty i zrozumiały, np. trener informuje, że każdy ma przed nalaniem cocktailu schłodzić szkło,
- ➔ gdy komunikowanie się musi być szybkie, np.: „Uwaga, rozsypał się lód, proszę uważać!”
- ➔ gdy nadawcy zależy na bezdyskusyjnym przekazaniu komunikatu np.: „Proszę Państwa, degustując przygotowane tu drinki, proszę próbować po odrobinie!”



współpraca z grupą

KOMUNIKACJA DWUKIERUNKOWA

NADAWCA



ODBIORCA

JEST ZALECANA:

- ➔ gdy ważna jest doskonałość, np. przy instrukcji polerowania kieliszków i szklanek,
- ➔ gdy trener chce, by uczestnicy uczestniczyli w czymś, np. w przygotowywaniu elementów dekoracyjnych do cocktaili wytrawnych,
- ➔ gdy chcemy poznać punkt widzenia rozmówcy np. dlaczego nie schłodził lodem szkła przed napełnieniem,
- ➔ gdy trener chce zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia błędu, np. źle odmierzonych składników.



TECHNIKI KOMUNIKACJI WERBALNEJ

- ➔ Techniki zwiększające obrazowość komunikatu
- ➔ Techniki zwiększające dobitność komunikatu
- ➔ Techniki wzmagające napięcie
- ➔ Techniki poprawiające wrażenie estetyczne



TECHNIKI KOMUNIKACJI WERBALNEJ TECHNIKI ZWIĘKSZAJĄCE OBRAZOWOŚĆ KOMUNIKATU

- ➔ **Przykład** – kiedyś przy wytrząsaniu cocktailu w shakerze, zdarzyło mi się ...
- ➔ **Porównanie** – ten cocktail ma kolor jak dojrzała brzoskwinia...
- ➔ **Ilustracja** – szkło musi lśnić...
- ➔ **Narracja** – zaopatrzenia baru w alkohole dokonujecie przed otwarciem baru, żeby któregoś nie zabrakło...



TECHNIKI KOMUNIKACJI WERBALNEJ TECHNIKI ZWIĘKSZAJĄCE DOBITNOŚĆ KOMUNIKATU

- ➔ **Powtórzenie** – szkło trzeba polerować starannie. Szkło trzeba polerować dokładnie. Szkło trzeba polerować starannie i dokładnie.
- ➔ **Wzmocnienie** – tłumaczyłem koledze, że te wisienki trzeba trzymać w lodówce, prosiłem, kładłem do głowy...
- ➔ **Apel** – musicie być stanowczy i konsekwentni.
- ➔ **Cytaty, przysłowia** – należy stosować oszczędnie.



TECHNIKI KOMUNIKACJI WERBALNEJ TECHNIKI WZMAGAJĄCE NAPIĘCIE

- ➡ **Kontrast** – musicie Państwo podczas obsługi gości słuchać dużo i mówić niewiele.
- ➡ **Łańcuch** – jeśli umiesz zharmonizować smaki składników cocktailu, to jesteś dobrym barmanem.
Jeśli umiesz ten cocktail atrakcyjnie ozdobić, to jesteś lepszym barmanem. Jeśli umiesz go podać w odpowiedniej temperaturze i z uśmiechem, to jesteś bardzo dobrym barmanem.
- ➡ **Zaskoczenie** – a ja myślałem, że ta dekoracja nie będzie ładnie wyglądać, a tu proszę!
- ➡ **Zapowiedź** – następnym tematem będą dekoracje wytrawnych drinków. Proszę przygotować oliwki i marynaty.



TECHNIKI KOMUNIKACJI WERBALNEJ TECHNIKI POPRAWIAJĄCE WRAŻENIA ESTETYCZNE

- ➔ **Gra słów** – jeśli wkładasz do szklanki cieką słomkę, to drink nie musi być cienki.
- ➔ **Aluzja** – domyślacie się Państwo czego użyć, by cocktail był niebieski.
- ➔ **Hiperbola (zamierzona przesada)** – gdy będziesz miał głośny blender, to ogłuchniesz Ty i Twoi goście.
- ➔ **Paradoks** – czasem i zimny napój rozgrzewa.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



KOMUNIKACJA WERBALNA

*NIE MÓW WSZYSTKIEGO CO WIESZ,
ALE DOBRZE WIEDZ,
CO I DLACZEGO MÓWISZ*

H.Hamer



INFORMACJA ZWROTNA – SŁUCHANIE KOMUNIKATÓW

Podczas aktywnego słuchania, co mają do powiedzenia zarówno goście w barze jak i uczestnicy szkolenia, pamiętaj o:

- ➔ koncentracji uwagi,
- ➔ kontakcie wzrokowym,
- ➔ używaniu zachęcających zwrotów np. „tak”, „rozumiem”,
- ➔ otwartości na punkt widzenia osoby, której słuchasz,
- ➔ empatii,
- ➔ zadawaniu pytań (wyjaśniających, uściślających).





INFORMACJA ZWROTNA – SŁUCHANIE KOMUNIKATÓW

Barman często staje się powiernikiem zwierzeń i słuchaczem niczym psychoterapeuta. Alkohol sprawia, że ludzie stają się bardziej otwarci i dają upust swoim problemom.

Barman musi cierpliwie słuchać, nie krytykować, nie wyśmiewać klientów.

Dobry barman odnosi się z szacunkiem do każdego i nie daje po sobie poznać, że ma zły humor, ktoś go denerwuje lub jest niezadowolony z wysokości napiwków.



INFORMACJA ZWROTNA – SŁUCHANIE KOMUNIKATÓW

Podczas aktywnego słuchania, co mają do powiedzenia uczestnicy szkolenia, zwróć szczególną uwagę na:

- ➔ **okazywanie szacunku, akceptacji i ciepła**, na przykład gdy ktoś mówi, że nadal ma problemy z pouringiem,
- ➔ **unikanie moralizowania i osądzania**, mimo że uczestnik podczas przygotowywania cocktailu w stylu flair, dwukrotnie upuścił shaker.



INFORMACJA ZWROTNA – SŁUCHANIE KOMUNIKATÓW

Nie jesteś dobrym słuchaczem, gdy:

- ➔ jesteś tak bardzo przejęty tym, co chcesz powiedzieć, że nie zwracasz uwagi na to, co mówią inni,
- ➔ czekasz tylko by wejść w słowo mówiącemu i przedstawić własny punkt widzenia,
- ➔ słyszysz tylko to, co chcesz słyszeć,
- ➔ przerywasz mówiącemu i kończysz za niego wypowiedź, zniekształcając ją do własnych celów.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA – MOWA CIAŁA



SYGNAŁY KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

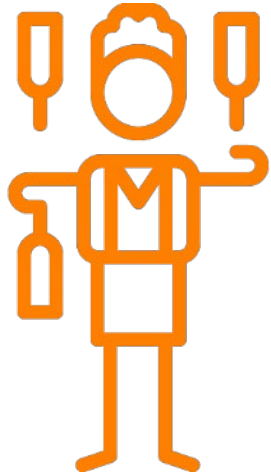


ZAŁĄCZNIK
Karta pracy 4



PODCAST
nagranie nr 2

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

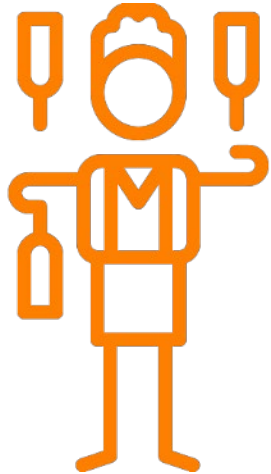


KOMUNIKACJA NIEWERBALNA – MOWA CIAŁA

Sygnały komunikacji niewerbalnej w pracy zawodowej są szczególnie widoczne u osób pracujących z innymi ludźmi, nawiązujących kontakty, słuchających i przekazujących informacje.

Wykonywanie zawodu barmana, baristy czy sommeliera a także trenera prowadzącego szkolenia wymaga pełnej świadomości własnej mowy ciała, umiejętności panowania nad nią oraz możliwych interpretacji wyglądu i zachowań ze strony innych osób.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA – MOWA CIAŁA

Barman musi dostosować swój wygląd do miejsca, w którym pracuje. Nie może pozwolić sobie na ubranie swobodnego stroju, jeśli ma obsługiwać gości w restauracji luksusowego hotelu.

Podobnie na bankietach i przyjęciach weselnych, gdzie popularne stało się zapraszanie barmanów. W takich miejscach wymagania są szczególnie wysokie.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



ROLE KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

- podtrzymywanie komunikacji werbalnej (jeśli gość złoży zamówienie, to skinąć głową na znak, że przyjąłeś),
- komunikowanie postaw i emocji (jeśli uczestnicy kursu siedzą znudzeni, to zmienić natychmiast sposób prowadzenia zajęć, barmani pracując są stale w ruchu),
- autoprezentacja (jeśli wyjaśniając zasady pouringu stoisz prosto, czynności wykonujesz sprawnie i jednocześnie objaśniasz co robisz, to podkreśli Twoją fachowość jako trenera),
- rytuał (np. religijny) (nie powinno się odnosić do żadnego rytuału religijnego w barze, nawet gdy charakter tego odniesienia ma być żartobliwy, ponieważ może zostać źle odczytany).

W przekazywaniu informacji zwrotnej mowa ciała odgrywa taką samą rolę jak w przekazywaniu komunikatów.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



KONTEKSTOWE ODCZYTYWANIE SYGNAŁÓW NIEWERBALNYCH

KONTEKST KULTUROWY

Znaczenia takich samych gestów mogą się różnić w różnych kręgach kulturowych, używaj ich rozważnie, szczególnie przy obsłudze zagranicznych gości.

KONTEKST SYTUACYJNY

Wiele sygnałów niewerbalnych zmienia swoje znaczenie zależnie od sytuacji, w jakiej znajduje się nadawca np. zaciśnięte kciuk skierowany ku górze może być lub oznaką akceptacji lub dodawania komuś otuchy.

KONTEKST WZAJEMNYCH ZWIĄZKÓW

Jeżeli interpretację słów potwierdza kilka sygnałów niewerbalnych, tym stają się bardziej jednoznaczne i wiarygodne. Jeśli nie lubisz kontaktów z obcymi ludźmi, to twoje zachowanie w barze będzie nieszczerze i będzie to widać.

ODCZYTYWANIE MOWY CIAŁA

Sygnały pozytywne

Sygnały negatywne

**pozycja i ruchy
ciała**
(barman, trener)

swoboda, naturalność, wygoda, siedzenie i chodzenie spokojne, szanowanie strefy intymnej

kulenie się, stanie nad kimś, sztywność, szuranie nogami, człapanie, przysuwanie się zbyt blisko, kręcenie się

twarz
(barman, trener)

odprężona i pogodna, lekki uśmiech także w oczach, swobodny kontakt wzrokowy

martwe spojrzenie, opuszczanie dolnej wargi, natrętne wpatrywanie się w rozmówcę

ramiona i ręce
(barman, trener)

umiarkowana gestykulacja

wymachiwanie rękami, trzymanie rąk martwo, bębnienie palcami, stałe dotykane twarzy, krzyżowanie rąk

dłonie
(barman, trener)

otwarte i często skierowane ku górze

zaciśnięte pięści, wykręcanie i ściskanie palców, bawienie się przedmiotami lub włosami

Nogi
(trener)

w pozycji siedzącej spoczywające swobodnie

skrzyżowane i cofnięte, kołysanie nogami

PRZYCZYNY POWSTAWANIA BARIER W KOMUNIKOWANIU SIĘ

Przeszkodami w komunikacji są wszystkie czynniki utrudniające wymianę informacji. Mogą to być:

- ➔ różnice poglądów, uznawanych wartości,
- ➔ okazanie zniecierpliwienia,
- ➔ poziom nieufności,
- ➔ negatywne skutki emocji np. zdenerwowanie,
- ➔ W przypadku gości w barze - wpływ alkoholu,
- ➔ niezgodność między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi (fałszywe komunikaty).



BARIERY W KOMUNIKOWANIU SIĘ I SPOSOBY ZAPOBIEGANIA IM

RODZAJE BARIER

Ocena/osądzanie –
wywołuje postawy obronne

Orientacja na ludzi i siebie – sugeruje
chęć kontroli innych

Manipulacja, wymuszanie – wywołuje
reakcję oporu i niechęci

Obojętność - prowadzi do sztywnej
wymiany informacji

Okazywanie wyższości –
wyzwala postawy nieprzyjazne

Zbyttna pewność siebie – blokuje
słuchanie cudzych argumentów

ZAPOBIEGANIE

Stosowanie komunikatów będących **opisami**

Orientacja na problem – chęć wspólnego rozwiązywania
problemu

Spontaniczność w nadawaniu uczciwych komunikatów

Empatia – wczuwanie się w rolę słuchacza

Równość (partnerstwo) wskazują na wzajemne zaufanie
i szacunek

Otwartość – pozwala rozważać nowe informacje

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

PODSTAWY DOBREGO KONTAKTU I POROZUMIEWANIA SIĘ

NADAWCO!

- ➡ oddzielaj sprawy ważne od mniej istotnych,
- ➡ mów do partnera a nie o nim,
- ➡ wyrażaj potrzeby, obawy, uczucia

ODBIORCO

- ➡ nie przeszkadzaj,
- ➡ poświęć swój czas i uwagę,
- ➡ sprawdzaj, czy dobrze rozumiesz
- ➡ przekazuj informacje zwrotne.

- ➡ powstrzymaj się od oceniania, nie wzbudzaj w rozmówcy poczucia wstydu lub winy,
- ➡ nie uogólniaj zbyt często,
- ➡ nie interpretuj, jeśli ktoś sobie tego nie życzy,
- ➡ nie dawaj „dobrych rad” – są dobre dla Ciebie,
- ➡ poznawaj rozmówcę ostrożnie i delikatnie, sam daj się poznać.



**TRENER
KADR**

SEKTORA TURYSTYCZNEGO



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

**PRZEJDŹ DO KOLEJNYCH
MATERIAŁÓW MODUŁU**

