

Dr hab. inż. Zofia Hasińska prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzja produktu projektu

„Silver team czyli potęga doświadczenia” po testowaniu

Recenzowany produkt projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia”¹ dotyczy aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, a więc bardzo ważnej, ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia problematyki, w warunkach starzenia się społeczeństwa polskiego i niskiej aktywności zawodowej osób starszych oraz rosnących kosztów utrzymania w gospodarstwach domowych i wzrostu wydatków budżetu państwa na emerytury i renty.

Głównym celem projektu jest przedłużenie okresu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ poprzez opracowanie kompleksowych, innowacyjnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim oraz aktywizacji osób starszych. Proponowane narzędzia tworzą kompleksowy pakiet „Doświadczony pracownik”, który został podzielony na sześć części:

Część I. Programy szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe,

Część II. Nisze rynkowe w zakresie usług szansą aktywizacji zawodowej osób 50+,

Część III. Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez barier wieku,

Część IV. Poradnik trenera osób starszych,

Część V. Poradnik „Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach”,

Część VI. Strategie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą.

W pakiecie uwzględniono zatem wszystkie obszary wiedzy i umiejętności ściśle związane z problematyką aktywności zawodowej osób starszych, przydatne dla wszystkich podmiotów rynku pracy i edukacji: pracodawców i pracobiorców oraz instytucji szkoleniowych, służb zatrudnienia i agencji pośrednictwa pracy. Po przetestowaniu całego pakietu w praktyce autorzy wprowadzili stosowne zmiany, podnoszące jakość proponowanych rozwiązań. Ocenę tych zmian przedstawię w układzie wyżej wymienionych części.

Część I. Program szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe

Jako niszowe zidentyfikowano pięć zawodów: tutor młodzieży mającej trudności, realizator badań rynkowych i społecznych, lokalny animator sportu, opiekun/ka osoby zależnej oraz aktywny wytwórca produktów regionalnych.

¹ Projekt jest realizowany przez Centrum badawczo-szkoleniowe Dobre Kadry i współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr projektu: WIN-POKL.06.01.01-02-209/10.

Program „**Tutor młodzieży mającej trudności**” mający na celu przygotowanie nauczycieli w wieku 50+ do pracy z młodzieżą mającą trudności w społecznym funkcjonowaniu, składa się z 8 bloków tematycznych: 1. Psychologiczne aspekty problemu funkcjonowania młodzieży mającej trudności, 2. Warunki środowiskowe/cywilizacyjne młodzieży mającej trudności, 3. Tutoring – rola i zadania tutora, 4. Efektywna komunikacja z młodzieżą, 5. Radzenie sobie ze stresem (mobilizacja/paraliż), 6. Pozyskiwanie i współpraca z rodzicami/opiekunami prawnymi, 7. Prawne aspekty problemu młodzieży mającej trudności, 8. Instytucje pomocowe. Na realizację szkolenia przeznaczono 200 godz. zajęć, w tym 110 godz. na zajęcia tematyczne/zawodowe. Treść i metody szkolenia nauczycieli zastosowane w tym programie oceniam wysoko, ponieważ dostarczają one szerokiej wiedzy i kształtują umiejętności tutora młodzieży mającej trudności w społecznym funkcjonowaniu. Podobnymi opiniami podzielili się uczestnicy szkolenia. Zmiany wprowadzone w wyniku testowania programu polegają na zmniejszeniu wymiaru godzinowego modułu II (o 5 godz.) i modułu IV (o 5 godz.) na rzecz zwiększenia udziału modułu III (o 5 godz.) i modułu VII (o 5 godz.), co przyczyni się zwiększenia zakresu zajęć praktycznych (obserwacja pracy eksperta) oraz pogłębienia wiedzy z prawa karnego, opiekuńczego i rodzinnego. Autorzy programu podają także propozycję uzupełnienia treści o blok zajęć przygotowujących do pracy w domach dziecka oraz uwypuklenia roli współpracy tutorów z innymi nauczycielami, zwłaszcza z wychowawcą klasy. Wszystkie wyżej wymienione zmiany uznaję za bardzo korzystne dla zapewnienia skuteczności programu szkoleniowego.

Program szkolenia „**Realizator badań rynkowych i społecznych**” mający na celu przygotowanie do prowadzenia badań za pomocą technik ilościowych i jakościowych, składa się z trzech bloków tematycznych: 1. ICT w pracy ankietera, 2. Metodologia badań i techniki ankietowania, 3. Współpraca z instytucjami pracy oraz z pracodawcami. Na jego realizację przeznaczono 110 godz. z przewagą zajęć praktycznych (ćwiczeń) nad teoretycznymi (wykładami). Treść i metody szkolenia oceniam pozytywnie pod względem teoretycznym i praktycznym. Ponieważ uczestnicy programu w fazie testowania posiadali na ogół niskie umiejętności obsługi komputera i zróżnicowany poziom umiejętności społecznych (w tym komunikacji interpersonalnej), dlatego w celu usprawnienia przebiegu procesu szkoleniowego autorzy programu zaproponowali uzupełnienie zajęć specjalistycznych wstępnym szkoleniem w zakresie podstaw obsługi komputera (min. 20 godz.) oraz komunikacji międzyludzkiej (14 godz.). Wskazali także na potrzebę zapewnienia odpowiedniej infrastruktury szkoleniowej (studia do prowadzenia wywiadów CATI, stałego i szybkiego łącza internetowego do wszystkich zajęć oraz większej sali ćwiczeniowej do prowadzenia wywiadów typu PAPI i

IDI). Dokonali także przesunięć w czasowym wymiarze zajęć: zwiększenia o 8 godz. zajęć w bloku Metodologia badań i techniki ankietowania oraz o 4 godz. zajęć w bloku Współpraca z instytucjami pracy i pracodawcami kosztem zmniejszenia o 12 godz. zajęć w bloku ICT w pracy ankietera. Dzięki takim zmianom poprawią się techniczne warunki kształcenia i zwiększy się udział treści podstawowych w programie nauczania.

Program szkolenia „**Lokalny animator sportu**” ma na celu wyposażenie uczestników w kwalifikacje niezbędne do samodzielnej organizacji imprez rekreacyjnych i sportowych dla dzieci, młodzieży i osób starszych. Do tych kwalifikacji zaliczono wiedzę i umiejętności w zakresie planowania, organizowania i koordynowania działań oraz pracy zespołowej, promowania produktów sportowych i pozyskiwania sponsorów oraz komunikacji interpersonalnej. W efekcie testowania programu autorzy ustalili, że grupa wiekowa osób 50+ posiada kluczowe kompetencje do realizacji przedsięwzięć sportowych (solidność, lojalność, stabilność zawodowa, brak ograniczenia czasu pracy, potrzeba samorealizacji i użyteczności). Jednocześnie zwrócili uwagę na ważność cech osobowych takich jak kreatywność, twórczość i otwartość na nowe doświadczenia i kontakty społeczne. Dlatego zaproponowali wprowadzenie na etapie rekrutacji uczestników do projektu odpowiednich narzędzi diagnozujących te cechy u kandydatów, a także uwzględnienie ich sprawności fizycznej, wcześniejszych doświadczeń zawodowych i życiowych związanych ze sportem, co najmniej średniego wykształcenia oraz podstawowych umiejętności obsługi komputera. W treści programu szkolenia autorzy wprowadzili korektę dotyczącą różnych form praktyk (obserwacje, hospitacje, współorganizacja imprez). Wymienione zmiany zasługują na pozytywną ocenę z punktu widzenia skuteczności procesu szkoleniowego.

Program szkolenia „**Profesjonalny opiekun/ka osób zależnych**” ma na celu przygotowanie zawodowe uczestników do sprawowania opieki nad osobami zależnymi w różnym wieku: od małego dziecka aż do osób w wieku podeszłym. Na podstawie przebiegu etapu testowania programu autorzy stwierdzili, że uczestnicy szkolenia z dużym zaangażowaniem korzystali z przekazywanej wiedzy i możliwości kształtowania umiejętności. Treści szkolenia uznali za wyczerpujące problematykę opieki nad osobami zależnymi w różnym wieku. Jednocześnie autorzy zwrócili uwagę na potrzebę zapewnienia stabilnych warunków wyposażenia sali ćwiczeniowej oraz specjalistów praktyków prowadzących zajęcia o tematyce zawodowej (np. z dietetyki). Zaproponowane przez autorów programu zmiany dotyczące zwiększenia wymiaru czasowego zajęć z komunikacji interpersonalnej (asertywności) kosztem wymiaru zajęć na temat współpracy z instytucjami

ryнку pracy, instytucjami pomocowymi itp. oraz poszerzenia treści szkolenia z dziedziny dietyki korzystnie wpłyną na poprawę jakości kształcenia.

Program szkolenia „**Aktywny wytwórca produktów regionalnych**” ma na celu wyposażenie osób 50+ w wiedzę i umiejętności potrzebne do podjęcia pracy lub działalności gospodarczej w branży produktów regionalnych. Autorzy programu po jego testowaniu wyrazili opinię o dużym zaangażowaniu uczestników w zajęcia teoretyczne i praktyczne oraz o dużej przydatności treści szkolenia stwierdzonej w czasie praktyki w restauracji hotelowej. O skuteczności szkolenia świadczy także podjęcie przez część osób starań o dotację na założenie własnej działalności gospodarczej już w czasie praktyki zawodowej. Uczestnicy szkolenia pozytywnie ocenili treści kształcenia we wszystkich czterech modułach: 1. Profesjonalna sprzedaż od nawiązania kontaktu z klientem do budowania trwałych relacji, 2. Przepisy handlowe i sanitarne, w tym w agroturystyce, 3. Przepisy BHP w małej gastronomii, 4. Produkt regionalny (poza gastronomią.) Deklarowali także zamiary uczestnictwa w Regionalnej Sieci Dziedzictwa Kulinarnego Dolnego Śląska w celu promocji swojej przyszłej działalności gospodarczej. Zaproponowane przez autorów programu zmiany treści kształcenia dotyczą wprowadzenia zajęć praktycznych w formie wycieczki do dwu typów gospodarstw agroturystycznych. Dla uczestników szkolenia chcących podjąć własną działalność gospodarczą przydatne byłoby zorganizowanie spotkania z ludźmi sukcesu w branży agroturystycznej. Trzeci obszar zmian proponowanych przez autorów programu obejmuje wprowadzenie nowego modułu: Żywność tradycyjna i ekologiczna (w wymiarze 5 godz.) kosztem niewielkiego ograniczenia czasowego wymiaru czterech zrealizowanych modułów. Wszystkie wskazane propozycje posłużą doskonaleniu procesu szkoleniowego.

W podsumowaniu oceny Części I. Program szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe, przeprowadzonej po etapie testowania należy wskazać na:

- wysoką przydatność tego programu do aktywizacji zawodowej osób starszych przez wyposażenie ich w odpowiednie kwalifikacje zawodowe (wiedzę, umiejętności oraz postawy i zachowania),
- pozytywne przyjęcie procesu szkoleniowego przez uczestników,
- wprowadzenie korzystnych zmian w treści i metodach kształcenia po etapie testowania.

Część II. Nisze rynkowe w zakresie usług szansą aktywizacji zawodowej osób 50+

W tej części opracowania przedstawione zostały wyniki testowania programu pierwszego etapu szkoleń (ogólnych) i drugiego etapu szkoleń (zawodowych), warsztatów z poradnictwa zawodowego oraz warsztatów dla pracowników instytucji rynku pracy.

Szkolenie ogólne obejmowało dziewięć bloków tematycznych: 1. Komunikacja interpersonalna, 2. ICT, 3. Pierwsza pomoc, 4. Praca zespołowa, 5. Wystąpienia publiczne, 6. Symulacje rozmów kwalifikacyjnych, 7. Motywowanie, 8. Różnorodność pokoleniowa i 9. Zajęcia ruchowe. Na zakończenie tego szkolenia przeprowadzono grupowe seminaria motywacyjne. Ujawniły one zalety ogólnego szkolenia wyrażone przez uczestników:

- niekonwencjonalność, jako duże zróżnicowanie tematyczne oraz nowatorski układ treści kształcenia, umożliwiający odkrycie luk kompetencyjnych i swoich mocnych stron, wzrost pewności siebie, poczucia własnej wartości i wiary we własne siły,
- partnerskie podejście trenerów do uczestników (odwoływanie się do ich doświadczeń, zasięganie opinii, okazywanie zaufania i cierpliwości, zachęcanie do działania),
- profesjonalizm kadry dydaktycznej oraz innowacyjny sposób prowadzenia zajęć.

Tak wysoka ocena głównych cech kwalifikacyjnych szkoleń ogólnych stanowi podstawę rekomendacji recenzowanego produktu do wdrożenia.

Oceniając walory drugiego etapu szkoleń (szkoleń zawodowych) uczestnicy na pierwszym miejscu wymienili możliwość praktycznego wykorzystania pozyskanej wiedzy i umiejętności (wysoka ocena zajęć praktycznych), a na kolejnych pozycjach: profesjonalizm kadry dydaktycznej, spójność części teoretycznej z praktyczną, integrację grupy szkoleniowej oraz sprawną organizację obsługi projektu przez pracownika firmy Dobre Kadry. Wysoką ocenę merytoryczną uczestników uzyskało szkolenie na temat zakładania działalności gospodarczej. W opinii trenerów szkolenia zawodowe cieszyły się dużym zainteresowaniem i zaangażowaniem uczestników. Potwierdziły się więc tutaj wysokie oceny jakości kształcenia zawodowego dotyczące poszczególnych zawodów zidentyfikowanych jako niszowe.

Szkolenia ogólne i zawodowe były na etapie testowania produktu uzupełniane przez całonocne poradnictwo, które służyło do wsparcia uczestników w wyborze oferowanego szkolenia zawodowego, podsumowania dotychczasowego udziału w projekcie, pomocy w poruszaniu się na rynku pracy oraz weryfikacji podjętych działań. Ostatecznym efektem pracy doradców zawodowych było wyróżnienie czterech profili charakterologicznych uczestników, przydatnych do indywidualizowania doboru narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej. Zastosowanie całonocnego poradnictwa stanowi istotną wartość recenzowanego produktu.

Dla pracowników instytucji rynku pracy na etapie testowania przygotowano w projekcie warsztaty z pozyskiwania i analizy danych dotyczących rynku pracy, a także z metod prognozowania zjawisk społeczno-gospodarczych. Zajęcia prowadzone były głównie z zastosowaniem komputera i obejmowały sześć bloków tematycznych: 1. Specyfika osób w wieku 50+ na rynku pracy, 2. Pozyskiwanie danych wtórnych dotyczących rynku pracy, 3. Analiza zawodów niszowych w sektorze usług, 4. Wykorzystanie MS Excel do analizy danych, 5. Prognozowanie zjawisk społeczno – gospodarczych z wykorzystaniem metod analizy trendów rozwojowych oraz 6. Prognozowanie w obszarze rynku pracy z wykorzystaniem podobieństwa rozwoju zjawisk społeczno – gospodarczych. Tematyka tego szkolenia spotkała się z dużym zainteresowaniem uczestników, którzy podkreślali swoje duże braki w tej dziedzinie wiedzy i umiejętności, co wskazuje na zasadność uwzględnienia tej problematyki we wdrażanym produkcie.

W podsumowaniu analizy przebiegu etapu testowania produktu ukierunkowanego na aktywizację osób w wieku 50+ autorzy projektu zwrócili uwagę na następujące wymagania: 1. udział doradcy zawodowego w procesie rekrutacji do projektu, 2. holistyczne podejście do uczestników projektu polegające na kompleksowym wsparciu ich rozwoju (zawodowego i pozazawodowego), 3. wyposażenie uczestników także w kluczowe kompetencje ogólne (informatyczne, do pracy w grupie, umiejętności uczenia się), 4. zapewnienie wysoko wykwalifikowanej kadry trenerskiej pod względem postaw i zachowań względem uczestników (co pozytywnie wpływa na aktywność uczestników), wykorzystującej dostosowane do cech i oczekiwań grupy metody kształcenia, 5. oferowanie atrakcyjnej oraz dostosowanej do indywidualnych potrzeb i możliwości uczenia się oferty szkoleń specjalistycznych (elastyczność podziału na grupy szkoleniowe), 6. zapewnienie kontaktu z pracodawcą w formie dwutygodniowej praktyki zawodowej w miejscu pracy w celu sprawdzenia przydatności pozyskanej wiedzy i umiejętności. Powyższe wymagania spełnia recenzowany produkt projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia” po testowaniu, co stanowi kolejne uzasadnienie jego wdrożenia.

Część III. Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku

W tej części opracowania zawarte zostały wyniki testowania przydatności zaproponowanego zestawu innowacyjnych metod nauczania i uczenia się dostosowanych do możliwości osób starszych. Zajęcia dla trenerów tych osób (przedstawicieli publicznych i niepublicznych instytucji szkoleniowych) prowadzone były w formie warsztatów, na których uczestnicy mieli możliwość poznania i przećwiczenia wybranych innowacyjnych metod stosowanych w uczeniu osób dorosłych, zapoznali się ze specyfiką komunikacji z osobami

starszymi oraz nauczyli się radzić sobie w sytuacjach trudnych, występujących podczas szkoleń osób w wieku 50+. Warsztaty obejmowały cykl spotkań z następującym zakresem tematycznym: 1. Efektywna komunikacja w nauczaniu osób starszych – skuteczny przekaz i stosowne zachowanie, 2. Specyfika uczenia się i nauczania osób dorosłych, 3. Innowacyjne metody w uczeniu się bez bariery wieku – nowa wiedza i umiejętności, 4. Innowacyjne metody w nauczaniu osób dorosłych – podnoszenie kwalifikacji na rynku pracy, 5. Dyskusja zogniskowana – narzędzie nauczania na bazie doświadczenia, 6. Wykorzystanie technik obrazowania w nauczaniu, 7. Radzenie sobie w sytuacjach trudnych w prowadzeniu szkoleń dla osób 50+. W fazie testowania spośród zaprezentowanych technik i narzędzi edukacyjnych ze szczególnym uznaniem spotkały się następujące innowacyjne metody uczenia: dyskusja zogniskowana, analogia i metafora, metoda puzzli grupowych (Jigsaw), mapy myśli i program *Prezi* oraz metoda jednej strony.

W swoich opiniach trenerzy jako uczestnicy warsztatów doceniali zarówno ćwiczenia i symulacje, jak również przekazaną wiedzę teoretyczną. Dzięki temu szkoleniu nie tylko poznali nowe, innowacyjne metody nauczania osób dorosłych, ale również zweryfikowali posiadaną dotychczas wiedzę i umiejętności. Przed warsztatami stosowali wiele rozwiązań bardziej intuicyjnie, a dzięki udziałowi w szkoleniu nie tylko podwyższyli swoje kompetencje, ale zyskali więcej pewności siebie i przekonali się, że w swojej pracy dydaktycznej uwzględniają większość elementów specyfiki pracy z uczniem dojrzałym. Za szczególną wartość warsztatów uznali możliwość pracy w grupie innych doświadczonych trenerów, prowadzenia dyskusji i wzajemnej wymiany doświadczeń. Należy podkreślić, że dużym zainteresowaniem przyszłych trenerów cieszyły się uniwersalne metody nauczania, które pozwalają na tworzenie grup zróżnicowanych wiekowo, z którymi najczęściej pracują trenerzy. Wysokie oceny jakości warsztatów na temat nowoczesnych metod nauczania bez bariery wieku, pod względem treści i profesjonalizmu kadry szkoleniowej, stanowią dobrą rekomendację do wdrożenia tej części produktu projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia”.

Część IV. Poradnik trenera osób starszych

W tej części opracowania zaprezentowano wyniki testowania szkolenia dedykowanego trenerom osób starszych, podobnie jak w części III, ale mającego na celu doskonalenie umiejętności komunikowania się z osobami starszymi przy wykorzystaniu metod i technik efektywnej komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Ta część produktu stanowi ważne uzupełnienie części III, gdyż umożliwiła ona wstępną integrację grupy szkolonych trenerów oraz diagnozę szczególnych wymagań w zakresie metod pracy szkoleniowej z

osobami starszymi. Przedmiotem warsztatów były następujące zagadnienia: 1. kompetencja komunikacyjna i jej determinanty (m.in. osobowość, motywacja, wiedza, doświadczenie, umiejętności, kontekst komunikacji czy procesy percepcyjne), 2. typy i style komunikacji oraz sposoby dopasowania, 3. funkcje i znaczenie komunikacji niewerbalnej, 4. bariery i zakłócenia w komunikowaniu, w tym bariery związane z wiekiem (m.in. spowolnienie zachowań, spowolnienie procesu przetwarzania informacji oraz czasu reakcji, zaburzenia słuchu, wzroku i sprawności mięśniowej, zmiany krążeniowe), 5. zasady efektywnej komunikacji oraz podstawowe umiejętności komunikacyjne trenera osób starszych. Uczestnicy szkolenia zidentyfikowali kluczowe według nich zasady dobrej komunikacji oraz określili rolę trenera osób starszych. Warsztaty zyskały duże uznanie uczestników, a szczególnie zainteresowaniem cieszyło się aktywne słuchanie i konstruktywne udzielanie informacji zwrotnej. Wysoka ocena przydatności tego segmentu recenzowanego produktu dokonana przez uczestników stanowi uzasadnienie do jego wdrożenia.

Część V. Poradnik Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach

W tej części opracowania opisano wyniki testowania poradnika „Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach”, skierowanego do pracodawców w trakcie seminariów upowszechniających. Poradnik ten zawiera przykłady narzędzi do zastosowania przez mentorów, tutorów i coachów podczas pracy z podopiecznymi oraz charakterystykę korzyści i problemów po stronie pracodawców i pracowników. Innowacyjny i kompleksowy charakter poradnika sprawił, że pracodawcy pozytywnie ocenili jego praktyczną przydatność w kierowaniu rozwojem zasobów ludzkich organizacji. Nie wymaga wprowadzania zmian po fazie testowania i może być rekomendowany do wdrożenia.

Część VI. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą

W tej części opracowania przedstawiono wyniki testowania elementu pakietu Doświadczony pracownik pod nazwą „Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą”. Testowanie przeprowadzono w trakcie seminariów upowszechniających wśród pracodawców, często reprezentowanych przez przedstawicieli działów HR. Odnosząc się do układu treści poradnika pracodawcy podkreślali kompleksowe ujęcie poszczególnych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi (doboru kadr, rozwoju, oceny i motywowania pracowników oraz zakończenia zatrudnienia z powodu przejścia na emeryturę). Standaryzacja poszczególnych części poradnika z uwzględnieniem praktycznych wskazówek dla działów HR również zyskała uznanie pracodawców, zwłaszcza w obszarze rozwoju zawodowego, oceniania i motywowania starszych pracowników, przekazywania wiedzy i tworzenia kapitału społecznego organizacji z ich udziałem. Zaletą

poradnika jest także trafność proponowanych rozwiązań i łatwość ich zastosowania w praktyce, a jego upowszechnienie przyczyni się do wzrostu świadomości narastającego problemu gospodarowania starzejącymi się zasobami pracy.

W podsumowaniu analizy recenzowanego produktu projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia” po testowaniu, jako specjalista w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i rynku pracy, jednoznacznie potwierdzam innowacyjność i wysoką jakość oraz praktyczną przydatność całego pakietu proponowanych narzędzi do aktywizacji społecznej i zawodowej osób starszych. Kontynuacja realizacji projektu i jego upowszechnianie są zatem uzasadnione i celowe ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia.

Wrocław 06.01.2013 r.

Zofia Hasińska

