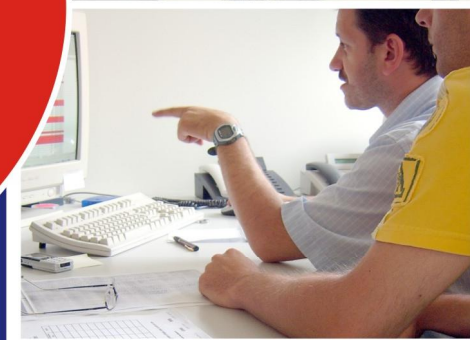




SPO RZL Działanie 2.3 schemat a | SPORZL-2.3a-2-06-016/0057

Ewaluacja osiągnięcia celów projektu



**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego
Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.**

SPORZL-2.3a-2-06-016/0057

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości





Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-016/0057

Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiągnięć Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Ewaluacja osiągnięcia celów projektu

SPORZL-2.3a-2-06-016/0057

**„Program Rozwoju Kadry
Lubelskiego Przedsiębiorstwa
Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.”**

Lublin, dnia 29 czerwca 2007 roku



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-016/0057

Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. Polska Fundacja Osiągnięć Wspomagania Rozwoju Gospodarczego PFOIC Poland

1. Cele projektu

We wniosku o dofinansowanie z dnia 21 kwietnia 2006 roku określono następujące cele:

Celem projektu jest wzrost konkurencyjności i rozwój potencjału adaptacyjnego LPEC Sp. z o.o., poprzez podniesienie umiejętności i kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników firmy. Szczegółowym celem projektu jest zaś stworzenie Programu Rozwoju Kadry mającego na celu poszerzenie kwalifikacji zawodowych, poprzez zaktualizowanie wiedzy oraz wyposażenie pracowników w nowe umiejętności umożliwiające rozwój własnej kariery zawodowej i firmy w środowisku globalnym. Projekt skierowany jest do firmy, która poprzez systematyczne doskonalenie zawodowe i stałe podnoszenie kwalifikacji personelu, wzmocni swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Końcowym rezultatem będzie podniesienie konkurencyjności i potencjału adaptacyjnego firmy LPEC Sp. z o.o. poprzez doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników w ramach pierwszego etapu Programu Rozwoju Kadry oraz ułatwienie transferu wiedzy i zacieśnienie współpracy między Fundacją a LPEC. Realizacja projektu pozwoli na uzyskanie rezultatów mierzonych zarówno w kategoriach twardych i miękkich. Rezultaty twarde to przede wszystkim:

- 4004 osobodni szkoleń w ramach 41 grup
- 15 tematów szkoleń modułowych,
- Przeszkolonych 203 obecnych pracowników w ramach 314,5 dni szkoleniowych obejmujących 15 tematów szkoleniowych doskonalących umiejętności i podnoszących kwalifikacje zawodowe ich uczestników oraz wydanie dla tych osób zaświadczeń

- Utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy

Rezultaty miękkie to przede wszystkim:

- Zmniejszenie luki pomiędzy profilami kompetencji stanowisk a aktualnymi profilami kompetencji pracowników

- Zwiększenie zdolności adaptacyjnej pracowników i przyswojenie modelu ustawicznego doskonalenia zawodowego

- Podniesienie poziomu zadowolenia pracowników oraz stopnia ich identyfikacji z firmą

- Poprawa pozycji konkurencyjnej spółki

- Poprawa rezultatów ilościowych i jakościowych osiąganych przez spółkę

- Wyższe umiejętności i kwalifikacje kadry poświadczone otrzymanymi świadectwami przekładającymi się na wzrost ich kompetencji zawodowych oraz wartości na rynku pracy

- Zaangażowanie pracowników w rozwój własny, rozwój własnej firmy i osób w niej zatrudnionych

- o Podniesienie poziomu praktycznej wiedzy i umiejętności w zakresie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania

- o Wzmocnienie zdolności motywacyjnych i zaangażowania pracowników

- (podniesienie poczucia odpowiedzialności i samooceny, wzrost kreatywności, wzrost aspiracji zawodowych, wzrost determinacji w skutecznej realizacji zadań)

W trakcie realizacji projektu będzie na bieżąco prowadzony monitoring realizacji projektu w aspekcie ilościowym oraz wstępna ewaluacja celów jakościowych na pierwszym poziomie – reakcji uczestników na szkolenie. Raz do roku przeprowadzona zostanie ewaluacja rezultatów jakościowych programu na drugim (zmiany postaw, wiedzy, umiejętności) i trzecim (zmiana funkcjonowania pracownika w miejscu pracy) poziomie – w trakcie ocen pracowniczych będzie oszacowana zmiana luki między profilami kompetencji oraz zmiana okresowej oceny pracownika. Na koniec realizacji projektu oszacowany zostanie stopień osiągnięcia celów projektu na czwartym poziomie, tj. w jaki sposób uczestnictwo w programie przyniosło wymierne korzyści całej organizacji.



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-016/0057

Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. Polska Fundacja Odrodzenia Wspomaganie Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

O sukcesie projektu będzie stanowić stopień osiągnięcia celów postawionych przed rozpoczęciem realizacji. Cele projektu są postawione w dwóch płaszczyznach: ilościowej i jakościowej. W zakresie celów ilościowych zakładamy zrealizowanie 100% postawionych celów. Pomiar będzie dokonywany na podstawie dostępnych danych ilościowych (statystyki zasobów ludzkich firmy, listy obecności, harmonogramy zajęć). W płaszczyźnie celów jakościowych najważniejsze jest zmniejszenie luki pomiędzy profilami kompetencji stanowisk a aktualnymi profilami kompetencji pracowników. Zakładamy, że niemożliwe jest osiągnięcie pełnej zgodności tych dwóch profili z powodów wynikających zarówno z natury ludzkiej jak również z charakterystyki współczesnej gospodarki charakteryzującej się wysokim stopniem zmienności i akceleracji zmian. Zmiany postaw, wiedzy lub umiejętności i funkcjonowania pracownika w miejscu pracy to dodatkowe wskaźniki jakościowe, które będą okresowo mierzone. Na koniec realizacji projektu oszacowany zostanie stopień osiągnięcia celów na najwyższym poziomie, tj. w jaki sposób uczestnictwo w programie przyniosło wymierne korzyści całej organizacji. Oceny cząstkowe stopnia osiąganych rezultatów będą prowadzone po zakończeniu każdego z tematów realizowanych w ramach projektu. Ocena końcowa będzie przeprowadzona po zakończeniu całości programu realizowanego w ramach projektu. Ocena weryfikująca przeprowadzona zostanie po 6 miesiącach od zakończenia projektu. Do badania efektów wdrożonego projektu wykorzystane zostaną odpowiednie narzędzia badawcze pozwalające ocenić osiągnięte rezultaty. Stopień realizacji celów zespołowych i indywidualnych będzie mierzony przy pomocy następujących narzędzi badawczych: testy wiedzy, arkusze ocen przebiegu szkolenia, raporty po szkoleniu. Za badania dotyczące oceny efektywności przyjętych do realizacji programów w ramach Programu Rozwój LPEC odpowiedzialna będzie osoba wchodząca w skład zespołu projektowego. Zakładamy osiągnięcie następujących celów: 1. Celów zespołowych dotyczących poprawy pracy współpracy w zespołach, zwiększenia efektywności komunikacji oraz pełnej mobilizacji do realizacji przyjętych celów 2. Celów indywidualnych dotyczących podniesienia wśród pracowników motywacji do rozwoju, podwyższania własnych kwalifikacji zawodowych, wzbogacenia wiedzy o nowoczesnych metodach zarządzania klientami na rynkach lokalnych, korzystania z nowoczesnych technologii informacyjnych oraz podniesienie własnej wartości w firmie, na rynku pracy

W okresie od IV 2006 roku do VI 2007 roku zrealizowanych zostanie w ramach projektu 314,5 dni szkoleniowych (15 tematów szkoleniowych). Wszystkie uczestniczące w zajęciach grupy będą zróżnicowane pod kątem stażu, wieku, wykształcenia i płci. Udział w programach szkoleniowych realizowanych w ramach Programu Rozwoju Kadry będzie elementem wyrównującym szanse zawodowe osób uczestniczących w zajęciach. Wszystkie osoby uczestniczące w projekcie mają szansę podnieść swoje kwalifikacje zawodowe a tym samym zwiększyć swoje szanse na rynku pracy lub prowadzeniu własnego biznesu. Istotą przedstawionego projektu jest promowanie społeczeństwa opartego na wiedzy.

Określono, że jeden beneficjent ostateczny otrzyma wsparcie w średnim wymiarze godzin 164,30 osobogodziny.

Dnia 28 lutego 2007 roku okres realizacji projektu został wydłużony do 30 czerwca 2007 roku.

2. Ocena stopnia osiągnięcia rezultatów twardych

2.1. Ilość szkoleń

W okresie od 21 kwietnia 2006 roku do 30 czerwca 2007 roku w ramach 268,5 dni szkoleniowych zrealizowano szkolenia doskonalące umiejętności i podnoszące kwalifikacje zawodowe dla 35 grup, łącznie szkolenia rozpoczęło 220 osób a ukończyło 215 osób.



SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-016/0057

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiągnięć Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Szkolenie	Liczba uczestników	Liczba godzin
C.1.a/1 Studium prawa podatkowego	10	32
C.1.a/2 Studium prawa podatkowego	10	32
C.1.b/1 Studium Prawa Gospodarczego i Handlowego	15	40
C.2.a Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi	10	44
C.3.a/1 Auditor Wewnętrzny SZJ	18	104
C.3.a/2 Auditor Wewnętrzny SZJ	17	104
C.4.a Studium Marketingu i Sprzedaży	10	128
C.4.b/1 Negocjacje Handlowe + Komunikacja	15	24
C.4.b/2 Negocjacje Handlowe + Komunikacja	12	24
C.4.b/3 Negocjacje Handlowe + Komunikacja	15	24
C.6.a/1 Studium rachunkowości	10	104
C.6.b Studium Finansów i Controllingu	10	64
C.7a/1 Praca zespołowa	15	16
C.7a/2 Praca zespołowa	15	16
C.7a/3 Praca zespołowa	13	16
C.8.a/1 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL podstawowy	15	80
C.8.a/2 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL podstawowy	15	80
C.8.a/3 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL podstawowy	15	80
C.8.a/4 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL podstawowy	15	80
C.8.b/1 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL zaawansowany	13	48
C.8.b/2 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL zaawansowany	14	48
C.8.b/3 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL zaawansowany	13	48
C.8.b/4 Pakiet Biurowy MS Office 2000 PL zaawansowany	14	48
C.8.c Kurs Grafiki Komputerowej dla średniozaawansowanych	10	40
C.9.a/1 – Język angielski	15	132
C.9.a/2 – Język angielski	15	132
C.10.a/1 Zarządzanie zmianą	20	24
C.11.b/1 Rozwój menedżera – poziom dla kierowników/mistrzów	15	40
C.11.b/2 Rozwój menedżera – poziom dla kierowników/mistrzów	14	40
C.11.b/3 Rozwój menedżera – poziom dla kierowników/mistrzów	13	40
C.11.b/4 Rozwój menedżera – poziom dla kierowników/mistrzów	12	40
C.11.c/3 Rozwój zespołu – poziom dla kierowników/mistrzów	15	40
C.11.c/4 Rozwój zespołu – poziom dla kierowników/mistrzów	14	40

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”**

Szkolenie	Liczba uczestników	Liczba godzin
C.11.d/1 Zarządzanie firmą w warunkach gospodarki rynkowej	25	16
C.11.d/2 Zarządzanie firmą w warunkach gospodarki rynkowej	25	16

Z powodu braku zgłoszeń uczestników nie zostały zrealizowane szkolenia dla 6 grup:

- C.1.b/2 Studium Prawa Gospodarczego i Handlowego;
- C.6.a/2 Studium rachunkowości;
- C.10.a/2 Zarządzanie zmianą;
- C.11.a Warsztat strategiczny;
- C.11.c/1 Rozwój zespołu – poziom dla naczelnej i średniej kadry kierowniczej;
- C.11.c/2 Rozwój zespołu – poziom dla naczelnej i średniej kadry kierowniczej.

Stopień realizacji założonych w projekcie wskaźników prezentuje zamieszczona poniżej tabela:

Rezultat	Zakładany	Osiągnięty	Wskaźnik
Liczba grup szkoleniowych	41	35	85,37%
Liczba tematów modułowych	15	14	93,33%
Liczba przeszkolonych osób	203	215	105,91%
Liczba dni szkoleniowych	314,5	268,5	85,37%

3. Ocena satysfakcji uczestników szkoleń

Zgodnie z procedurą P-SZ stosowaną w obowiązującym w Polskiej Fundacji Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” Systemem Zarządzania Jakością, obowiązkowo dokonuje się ewaluacji reakcji uczestników na szkolenie przy pomocy anonimowej ankiety wypełnianej przez uczestników na koniec szkolenia. Ankieta zawiera odpowiedzi na następujące pytania:

- I. Poziom merytoryczny szkolenia
- II. Sposób prezentacji zagadnień przez prowadzących
- III. Otrzymane materiały szkoleniowe
- IV. W szkoleniu najbardziej podobało się
- V. W szkoleniu najbardziej nie podobało się
- VI. W jakim stopniu szkolenie spełniło oczekiwania
- VII. W jakiego rodzaju innych tematycznie szkoleniach chętnie wzięliby Państwo udział?
- VIII. Inne uwagi oraz propozycje zmian

Szkolenie jest oceniane wg następującej skali:

- 1 - zdecydowanie źle
- 2 - raczej źle
- 3 - średnio
- 4 - dobrze
- 5 - bardzo dobrze

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiadków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

3.1. Oceny poziomu merytorycznego szkolenia:

Grupa	Średnia ocena	Średnio		Dobrze		Bardzo dobrze		Ilość ocen
C.1.a/1	4,75			2	25,0%	6	75,0%	8
C.1.a/2	4,40			3	60,0%	2	40,0%	5
C.1.b/1	4,50			6	50,0%	6	50,0%	12
C.2.a	4,83			1	16,7%	5	83,3%	6
C.3.a/1	4,88			2	11,8%	15	88,2%	17
C.3.a/2	4,73			3	27,3%	8	72,7%	11
C.4.a	4,33			3	25,0%	5	41,7%	12
C.4.b/1	4,57			3	42,9%	4	57,1%	7
C.4.b/2	4,40	1	10,0%	4	40,0%	5	50,0%	10
C.4.b/3	4,67			5	33,3%	10	66,7%	15
C.6.a/1	4,75			2	25,0%	6	75,0%	8
C.6.b	4,80			2	20,0%	8	80,0%	10
C.7a/1	5,00					14	100,0%	14
C.7a/2	4,93			1	6,7%	14	93,3%	15
C.7a/3	4,92			1	8,3%	11	91,7%	12
C.8.a/1	4,11	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
C.8.a/2	4,17	2	16,7%	6	50,0%	4	33,3%	12
C.8.a/3	4,08	1	8,3%	9	75,0%	2	16,7%	12
C.8.a/4	4,75			3	25,0%	9	75,0%	12
C.8.b/1	4,58			5	41,7%	7	58,3%	12
C.8.b/2	4,55	1	9,7%	3	27,3%	7	63,6%	11
C.8.b/3	4,64			5	35,7%	9	64,3%	14
C.8.b/4	4,78	2	22,2%	3	33,3%	5	55,6%	9
C.8.c	4,70			3	30,0%	7	70,0%	10
C.9.a/1	4,86			1	14,3%	6	85,7%	7
C.9.a/2	5,00					7	100,0%	7
C.10.a/1	4,17	1	5,6%	10	55,6%	7	38,9%	18
C.11.b/1	4,92			1	7,7%	12	92,3%	13
C.11.b/2	4,92			1	8,3%	11	91,7%	12
C.11.b/3	4,73			3	27,3%	8	72,7%	11
C.11.b/4	4,67			4	33,3%	8	66,7%	12
C.11.c/3	4,67			4	33,3%	8	66,7%	12
C.11.c/4	4,67			4	33,3%	8	66,7%	12
C.11.d/1	4,86			1	14,3%	6	85,7%	7
C.11.d/2	4,79			5	20,8%	19	79,2%	24

Ogółem oceny poziomu merytorycznego szkoleń należy uznać jako dobre. Spośród 395 uczestników oceniających szkolenia – 270 (68,3%) uznało ich poziom za bardzo dobry, 115 (29,1%) - jako dobry, 9 (2,3%) jako średni. W ankietach nie pojawiły się oceny świadczące o złym lub bardzo złym poziomie merytorycznym szkoleń.

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osirodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Warto zauważyć, że spośród 9 najniższych ocen, aż 7 dotyczyło szkoleń z pakietu MS Office (C.8.a/1, C.8.a/2, C.8.a/3, C.8.b/2, C.8.b/4). Niższe noty w przypadku szkoleń komputerowych nie są uzależnione ani od poziomu kursu ani od osoby prowadzącej szkolenie.

Zdecydowanie najlepiej poziom szkoleń ocenili uczestnicy kursu „Praca zespołowa” (C.7.a/1, C.7.a/2, C.7.a/3). Na 41 uczestników oceniających poziom szkolenia, 39 wystawiło ocenę „bardzo dobrą”, a dwóch „dobrą”. Bardzo dobrze zostały również ocenione kursy języka angielskiego – 13 ocen „bardzo dobrych” i 1 „dobra”. Należy tu jednak zwrócić uwagę na fakt, że ankietę ewakuacyjną po zakończeniu szkolenia wypełniło jedynie 14 osób, a więc niespełna połowa uczestników kursu.

Średnie oceny poziomu merytorycznego szkoleń	Liczba ocen	Odsetek wszystkich ocen
3,4 – 4,0	0	0,0%
4,01 – 4,5	90	22,61%
4,51 – 4,75	155	38,94%
4,76 – 5,0	153	38,45%
Suma	398	100%

3.2. Oceny materiałów szkoleniowych:

Grupa	Średnia ocena	Raczej źle		Średnio		Dobrze		Bardzo dobrze		Ilość ocen
C.1.a/1	4,25			1	12,5%	4	50,0%	3	37,5%	8
C.1.a/2	4,40					3	60,0%	2	40,0%	5
C.1.b/1	4,08			1	8,3%	9	75,0%	2	16,7%	12
C.2.a	4,40					3	60,0%	2	40,0%	5
C.3.a/1	4,65					6	35,3%	11	64,7%	17
C.3.a/2	4,30			1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10
C.4.a	4,38					5	62,5%	3	37,5%	8
C.4.b/1	4,43					4	57,1%	3	42,9%	7
C.4.b/2	3,40	2	20,0%	2	20,0%	6	60,0%			10
C.4.b/3	3,93			4	26,7%	8	53,3%	3	20,0%	15
C.6.a/1	4,50					4	50,0%	4	50,0%	8
C.6.b	4,75					2	25,0%	6	75,0%	8
C.7a/1	4,71					4	28,6%	10	71,4%	14
C.7a/2	4,87					2	13,3%	13	86,7%	15
C.7a/3	4,42					7	58,3%	5	41,7%	12
C.8.a/1	3,60	1	10,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%	10
C.8.a/2	3,58	1	8,3%	3	25,0%	8	66,7%			12
C.8.a/3	3,92	1	7,7%	2	15,4%	7	53,8%	3	23,1%	13
C.8.a/4	4,25			1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%	12
C.8.b/1	3,92			3	25,0%	7	58,3%	2	16,7%	12
C.8.b/2	4,09	1	9,1%			7	63,6%	3	27,3%	11
C.8.b/3	4,36			2	14,3%	5	35,7%	7	50,0%	14
C.8.b/4	4,10	1	10,0%	1	10,0%	4	40,0%	4	40,0%	10

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osirodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Grupa	Średnia ocena	Raczej źle	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Ilość ocen
C.8.c	4,80		1 10,0%		9 90,0%	10
C.9.a/1	4,50			3 50,0%	3 50,0%	6
C.9.a/2	4,86			1 14,3%	6 85,7%	7
C.10.a/1	4,22			14 77,8%	4 22,2%	18
C.11.b/1	4,38		2 15,4%	4 30,8%	7 53,8%	13
C.11.b/2	4,25		2 16,7%	5 41,7%	5 41,7%	12
C.11.b/3	4,36			7 63,6%	4 36,4%	11
C.11.b/4	4,42			7 58,3%	5 41,7%	12
C.11.c/3	4,15		3 23,1%	5 38,5%	5 38,5%	13
C.11.c/4	4,44			5 55,6%	4 44,4%	9
C.11.d/1	4,71			2 28,6%	5 71,4%	7
C.11.d/2	4,63			9 37,5%	15 62,5%	24

Ponad połowa (55,38%) średnich ocen materiałów szkoleniowych znalazła się w przedziale pomiędzy 4,01 a 4,5, a wszystkie oceny powyżej 4,0 stanowią 81,5% opinii uczestników.

Średnie oceny materiałów szkoleniowych	Liczba ocen	Odsetek wszystkich ocen
3,4 – 4,0	72	18,46%
4,01 – 4,5	216	55,38%
4,51 – 4,75	70	17,95%
4,76 – 5,0	32	8,21%
Suma	390	100%

Średnie oceny materiałów szkoleniowych są dość wysokie, choć niższe od oceny poziomu merytorycznego szkoleń. Potwierdza się tym samym obserwowana prawidłowość, że materiały są zawsze oceniane niżej od zawartości merytorycznej szkolenia. Wyjątkami są grupy: C.4.a Studium Marketingu i Sprzedaży C.8.c Kurs Grafiki Komputerowej dla średniozaawansowanych C.10.a/1 Zarządzanie zmianą gdzie materiały zostały ocenione minimalnie lepiej od zawartości merytorycznej szkolenia. Ogółem średnia ocena materiałów szkoleniowych jest o 0,31pkt. niższa niż ocena poziomu merytorycznego.

Grupa	Średnia ocena szkolenia	Średnia ocena materiałów	Różnica
C.1.a/1	4,75	4,25	0,50
C.1.a/2	4,40	4,40	0,00
C.1.b/1	4,50	4,08	0,42
C.2.a	4,83	4,40	0,43
C.3.a/1	4,88	4,65	0,23
C.3.a/2	4,73	4,30	0,43
C.4.a	4,33	4,38	-0,05
C.4.b/1	4,57	4,43	0,14
C.4.b/2	4,40	3,40	1,00
C.4.b/3	4,67	3,93	0,74
C.6.a/1	4,75	4,50	0,25
C.6.b	4,80	4,75	0,05

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiatków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego PFOIC Poland**

Grupa	Średnia ocena szkolenia	Średnia ocena materiałów	Różnica
C.7a/1	5,00	4,71	0,29
C.7a/2	4,93	4,87	0,06
C.7a/3	4,92	4,42	0,50
C.8.a/1	4,11	3,60	0,51
C.8.a/2	4,17	3,58	0,59
C.8.a/3	4,08	3,92	0,16
C.8.a/4	4,75	4,25	0,50
C.8.b/1	4,58	3,92	0,66
C.8.b/2	4,55	4,09	0,46
C.8.b/3	4,64	4,36	0,28
C.8.b/4	4,78	4,10	0,68
C.8.c	4,70	4,80	-0,10
C.9.a/1	4,86	4,50	0,36
C.9.a/2	5,00	4,86	0,14
C.10.a/1	4,17	4,22	-0,05
C.11.b/1	4,92	4,38	0,54
C.11.b/2	4,92	4,25	0,67
C.11.b/3	4,73	4,36	0,37
C.11.b/4	4,67	4,42	0,25
C.11.c/3	4,67	4,15	0,52
C.11.c/4	4,67	4,44	0,23
C.11.d/1	4,86	4,71	0,15
C.11.d/2	4,79	4,63	0,16
Ogółem	4,62	4,31	0,31

3.3. Ocena stopnia spełnienia oczekiwań

Ocena stopnia spełnienia oczekiwań mierzone jest przy pomocy następującego pytania:
Proszę ocenić, w jakim stopniu szkolenie spełniło Państwa oczekiwania:

- szkolenie **w ogóle nie spełniło** moich oczekiwań (spodziewałem się czegoś innego)
- szkolenie **w niewielkim stopniu spełniło** moje oczekiwania (szkolenie uważam za mało przydatne)
- szkolenie **w przeważającej części spełniło** moje oczekiwania (szkolenie uważam za przydatne)
- szkolenie **w znacznym stopniu spełniło** moje oczekiwania (uważam je za bardzo przydatne)
- szkolenie **całkowicie spełniło** moje oczekiwania

Rezultaty przedstawia poniższa tabela:

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osirodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Grupa	Średnia	W niewielkim stopniu		W przeważającej części		W znacznym stopniu		Całkowicie		Ilość ocen
C.1.a/1	4,00					8	100,0%			8
C.1.a/2	4,20					4	80,0%	1	20,0%	5
C.1.b/1	3,55			5	45,5%	6	54,5%			11
C.2.a	4,00					6	100,0%			6
C.3.a/1	4,29			1	5,9%	10	58,8%	6	35,3%	17
C.3.a/2	3,90			2	20,0%	7	70,0%	1	10,0%	10
C.4.a	4,25			1	12,5%	4	50,0%	3	37,5%	8
C.4.b/1	4,17			1	16,7%	3	50,0%	2	33,3%	6
C.4.b/2	3,70	1	10,0%	2	20,0%	6	60,0%	1	10,0%	10
C.4.b/3	4,43			1	7,1%	6	42,9%	7	50,0%	14
C.6.a/1	3,88	1	12,5%			6	75,0%	1	12,5%	8
C.6.b	4,20					4	80,0%	1	20,0%	5
C.7a/1	4,29			2	14,3%	6	42,9%	6	42,9%	14
C.7a/2	4,36			1	7,1%	7	50,0%	6	42,9%	14
C.7a/3	4,08					11	91,7%	1	8,3%	12
C.8.a/1	3,40			6	60,0%	4	40,0%			10
C.8.a/2	3,83			2	16,7%	10	83,3%			12
C.8.a/3	4,08			1	7,7%	10	76,9%	2	15,4%	13
C.8.a/4	4,00			3	25,0%	6	50,0%	3	25,0%	12
C.8.b/1	4,08					11	91,7%	1	8,3%	12
C.8.b/2	3,64	1	9,1%	2	18,2%	8	72,7%			11
C.8.b/3	4,33			1	8,3%	6	50,0%	5	41,7%	12
C.8.b/4	3,63	1	12,5%	3	37,5%	2	25,0%	2	25,0%	8
C.8.c	4,29					5	71,4%	2	28,6%	7
C.9.a/1	4,00			1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	6
C.9.a/2	4,60					2	40,0%	3	60,0%	5
C.10.a/1	3,67			6	33,3%	12	66,7%			18
C.11.b/1	4,14					6	85,7%	1	14,3%	7
C.11.b/2	4,08			3	25,0%	5	41,7%	4	33,3%	12
C.11.b/3	4,13			1	12,5%	5	62,5%	2	25,0%	8
C.11.b/4	4,13					7	87,5%	1	12,5%	8
C.11.c/3	3,89			2	22,2	6	66,7%	1	11,1%	9
C.11.c/4	4,00	1	12,5%			5	62,5%	2	25,0%	8
C.11.d/1	4,43					4	57,1%	3	42,9%	7
C.11.d/2	4,19			2	12,5	9	56,3%	5	31,3%	16

Ogólnie należy ocenić, że projekt spełnił oczekiwania uczestników. Spośród 348 uczestników, którzy wyrazili swoją opinię, 294 (84,5%) uznało, że szkolenia spełniły ich oczekiwania całkowicie lub w znacznym stopniu. Jedynie 5 uczestników (1,4%) oceniło szkolenie jako przydatne w niewielkim stopniu. Były to pojedyncze głosy uczestników pięciu

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiatków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego PFOIC Poland**

szkoleń, więc trudno wyciągnąć z tych ocen daleko idące wnioski. Zwraca jednak uwagę fakt, że dwie spośród tych not pochodzą od uczestników szkoleń komputerowych, którzy jednocześnie najniżej ocenili poziom merytoryczny kursu oraz sposób prezentacji zagadnień przez prowadzących.

3.4. Sposób prezentacji zagadnień przez prowadzących

Uczestnicy ocenili trenerów bardzo wysoko: 97,6% to oceny dobre lub bardzo dobre. Średnia ocena wszystkich prowadzących szkolenia wyniosła 4,78%, co należy uznać za wynik bardzo dobry. Nieliczni trenerzy uzyskali średnią ocen poniżej 4,5. Na 595 ocen trenerów jedynie 13 to nota „średnia”. Warto w tym miejscu ponownie wspomnieć o szkoleniach komputerowych, ponieważ aż 9 z nich otrzymali prowadzący kurs MS Office zarówno dla grup podstawowych jak i zaawansowanych.

Należy również zauważyć, że sposób prezentacji aż siedmiu trenerów zostało ocenionych przez wszystkich uczestników jako „bardzo dobry”; co pozwoliło im uzyskać średnie 5,0.

Imię i nazwisko	Ocena sposobu prezentacji								
	Źle		Średnio		Dobrze		Bardzo dobrze		Średnia
Trener A							7	100,0%	5,00
Trener B					6	66,7%	3	33,3%	4,33
Trener C							13	100,0%	5,00
Trener D							6	100,0%	5,00
Trener E							6	100,0%	5,00
Trener F					2	16,7%	10	83,3%	4,83
Trener G							7	100,0%	5,00
Trener H					1	14,3%	6	85,7%	4,86
Trener I					6	8,6%	64	91,4%	4,91
Trener J					3	7,3%	38	92,7%	4,93
Trener K			5	14,7%	10	29,4%	19	55,9%	4,41
Trener L					10	37,0%	17	63,0%	4,63
Trener Ł			1	4,3%	6	26,1%	16	69,6%	4,65
Trener M					7	22,6%	24	77,4%	4,77
Trener N			1	2,9%	19	54,3%	15	42,9%	4,40
Trener O	1	1,5%	2	3,0%	24	36,4%	39	59,1%	4,52
Trener Ó			1	3,1%	9	28,1%	22	68,8%	4,66
Trener P							8	100,0%	5,00
Trener Q							8	100,0%	5,00
Trener R			1	5,3%	4	21,1%	14	73,7%	4,68
Trener S			1	4,0%	10	40,0%	14	56,0%	4,52
Trener T			1	2,8%	10	27,8%	25	69,4%	4,67
Trener U					4	14,3%	24	85,7%	4,86
Trener V					1	11,1%	8	88,9%	4,89
Trener W					1	11,1%	8	88,9%	4,89
Trener X					1	11,1%	8	88,9%	4,89

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiatków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Imię i nazwisko	Ocena sposobu prezentacji						
	Źle	Średnio	Dobrze		Bardzo dobrze	Średnia	
Trener Y			1	11,1%	8	88,9%	4,89
Trener Z			3	33,3%	6	66,7%	4,67

3.5. Uwagi słuchaczy „Najbardziej podobało się / najbardziej nie podobało się”

W ankietach ewaluacyjnych uczestnicy mieli możliwość wpisać także dodatkowe oceny oraz ocenić co w szkoleniu podobało lub nie podobało się najbardziej.

Jako pozytywy uczestnicy najczęściej wymieniali wprowadzanie do zajęć elementów, mających na celu urozmaicenie szkoleń, takich jak: prezentacje video, warsztaty wymuszające aktywność uczestników, praca w grupach. Z opinii uczestników wynika, że preferują oni zajęcia i ćwiczenia praktyczne, a także sugerują ograniczenie kursów prowadzonych w formie wykładów. W sposobie prezentacji zagadnień uczestnicy cenią sobie przedstawianie praktycznych przykładów oraz zastosowań, najlepiej w odniesieniu do wykonywanej pracy i zajmowanych stanowisk.

Najczęściej pojawiające się opinie negatywne dotyczyły spraw organizacyjnych, w tym przede wszystkim jakości otrzymywanych posiłków. Uczestnicy niektórych szkoleń zwracali uwagę na, ich zdaniem, zbyt krótki czas, jaki trenerzy poświęcają na prezentację praktycznych zastosowań przekazywanych wiadomości.

3.6 Zapotrzebowanie słuchaczy na inne treningi i szkolenia.

Słuchacze wskazywali również, w jakich innych szkoleniach najchętniej wzięliby udział. Liczba wskazań wyniosła 75. Najwięcej osób zgłosiło chęć uczestnictwa w szkoleniach z zakresu negocjacji i komunikacji, technik uczenia się, budowlanych, prawa energetycznego oraz kursach językowych i informatycznych.

Szczegółowo zapotrzebowanie uczestników projektu na szkolenia prezentuje zamieszczona poniżej tabela:

Rodzaj szkolenia	liczba głosów
negocjacje	13
informatyczne	8
techniki i metody uczenia się	8
komunikacja	7
prawo energetyczne	5
językowe	5
budowlane	5
zarządzanie	4
praca zespołowa	2
zarządzanie projektami	1
SQL	1
audit	1
BHP	1
NLP	1
prawo budowlane	1

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osirodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Polandii**

Rodzaj szkolenia	liczba głosów
techniczne	1
Plan 9000	1
dotyczące rozwoju indywidualnego	1
zarządzanie wiedzą	1
inne	7
suma	75

3.7 Oceny uczestników na potrzeby wizyt monitorujących realizowanych przez Regionalną Instytucję Finansującą.

W trakcie realizacji projektu Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego przeprowadzała wizyty monitorujące jakość realizacji projektu. We wszystkich protokołach kontroli oceniono poziom oraz stronę organizacyjną szkolenia pozytywnie. Kontrolujący zbierali oceny uczestników w odniesieniu do jakości szkolenia, jakości i użyteczności materiałów szkoleniowych, strony organizacyjnej szkolenia oraz przydatności szkolenia w pracy zawodowej – wyniki przedstawia poniższa tabela:

Grupa	Przedmiot oceny	3	4	5	6	7	8	9	10
C. 8b/4	Jakość szkolenia						2	1	8
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych					2	1	2	6
	Strona organizacyjna szkolenia						3	1	7
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej					1		1	9
C.11b/2	Jakość szkolenia						6	1	1
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			1	1	3	2	1	
	Strona organizacyjna szkolenia					1	5	1	1
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej			1	1		2	2	1
C 6a/1	Jakość szkolenia				2	1	3	1	3
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych				1	2	3	1	3
	Strona organizacyjna szkolenia				3	1	2	1	3
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1		2	3	4
C.8a/4	Jakość szkolenia						1	4	6
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych	1				2	3	2	3
	Strona organizacyjna szkolenia					1	4		6
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1		2	2	6
C.6.b	Jakość szkolenia							7	3
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych						2	6	2
	Strona organizacyjna szkolenia						3	5	2
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej						1	4	5

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiatków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Grupa	Przedmiot oceny	3	4	5	6	7	8	9	10
C.10.a	Jakość szkolenia			2	2	6	4	1	2
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			1	6	5	1	2	2
	Strona organizacyjna szkolenia			1	1	6	4	2	3
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej			3	4	3	1	3	3
C.4.a	Jakość szkolenia						1	1	6
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych						3	2	3
	Strona organizacyjna szkolenia						1	3	4
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej							4	4
C.4.b	Jakość szkolenia						1	3	9
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			1	1	3	2	2	4
	Strona organizacyjna szkolenia		1	1	2	2	2	3	2
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				2		2	2	7
C.8a/3	Jakość szkolenia					1	7	3	4
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych				1	1	4	5	4
	Strona organizacyjna szkolenia					2	3	5	5
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej			2			1	6	5
C.8a/4	Jakość szkolenia					1	3	4	7
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych				1		5	2	7
	Strona organizacyjna szkolenia				1		3	5	6
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1		3	4	7
C.3a/2	Jakość szkolenia			1		3	3	1	6
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			1		3	4		6
	Strona organizacyjna szkolenia			1	1	4	5		3
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej			4		1	3		6
C.11b/3	Jakość szkolenia			1	1		3	5	2
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			2	2	2	3	1	2
	Strona organizacyjna szkolenia					3	2	5	2
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				3	3	2		4
C.8.b/4	Jakość szkolenia		2				1	1	6
	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych		2				2	1	5
	Strona organizacyjna szkolenia	1		1				2	6
	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej	1		1				2	6
	Suma	3	5	25	39	63	126	126	227
		0,5%	0,8%	4,1%	6,4%	10,3%	20,5%	20,5%	37,0%

Uzyskane oceny potwierdzają wysoką jakość szkoleń – średnia ocena wszystkich szkoleń to 8,53/10,00. W ocenach uczestników zdecydowanie przeważają noty „8”, „9” i „10”, które stanowią 78% wszystkich głosów. W ankietach wypełnianych przez uczestników podczas wizyt monitorujących, ani razu nie pojawiły się oceny poniżej „3”. Wszystkie oceny - „3”

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osirodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

dotyczyły szkoleń komputerowych, nie najlepiej została oceniona jakość materiałów strona organizacyjna szkolenia oraz jego przydatność w pracy zawodowej.

Średnie ocen poszczególnych elementów szkolenia mieszczą się pomiędzy 8,27 i 8,76 i szczegółowo przedstawiają się następująco:

Jakość szkolenia	8,76
Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych	8,27
Strona organizacyjna szkolenia	8,49
Przydatność szkolenia w pracy zawodowej	8,62

4. Oceny szkolenia przez trenerów

4.1. Raporty trenerów ze szkolenia

Zgodnie z SZJ podobnie jak uczestnicy, trenerzy też wypełniają raporty w formie ankietowej po zakończeniu zajęć. Raporty określają na 10 stopniowej skali motywację do nauki uczestników szkolenia, tempo przyswajania wiedzy, aktywność uczestników szkolenia oraz ich stopień zainteresowania tematyką szkolenia. Dodatkowo trenerzy mogą się wypowiedzieć na temat zawartości programów szkoleniowych oraz sposobu organizacji samych szkoleń.

Wyniki zbiorcze ze sporządzonych ankiet zawiera poniższa tabela:

Grupa	Trener	Motywacja do nauki uczestników szkolenia	Tempo przyswajania wiedzy	Aktywność uczestników szkolenia	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia	Średnia
C.1.a/1	Trener C	9	10	9	9	9,25
C.1.a/1	Trener D	9	7	8	9	8,25
C.1.a/2	Trener C	9	10	8	9	9
C.1.a/2	Trener D	9	9	9	9	9
C.1.a/2	Trener E	8	9	7	9	8,25
C.1.b/1	Trener	6	7	8	8	7,25
C.1.b/1	Trener	9	8	9	9	8,75
C.1.b/1	Trener F	5	3	7	5	5
C.2.a	Trener H	9	9	8	9	8,75
C.3.a/1	Trener U	9	10	10	9	9,5
C.3.a/2	Trener U	9	9	10	10	9,5
C.4.a	Trener I	10	10	10	10	10
C.4.b/1	Trener Ó	10	9	10	10	9,75
C.4.b/2	Trener Ó	8	8	9	7	8
C.4.b/3	Trener Ó	7	8	8	8	7,75
C.6.a/1	Trener B	10	9	10	8	9,25
C.6.a/1	Trener V	9	10	10	10	9,75
C.6.a/1	Trener Z	10	10	10	10	10
C.6.a/1	Trener X	10	10	10	10	10
C.6.a/1	Trener W	9	10	10	10	9,75
C.6.a/1	Trener Y	10	10	10	9	9,75
C.6.b	Trener Q	7	7	8	10	8
C.7.a/1	Trener J	9	10	9	10	9,5
C.7.a/2	Trener J	9	9	9	9	9

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Osiatków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Grupa	Trener	Motywacja do nauki uczestników szkolenia	Tempo przyswajania wiedzy	Aktywność uczestników szkolenia	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia	Średnia
C.7.a/3	Trener J	10	9	10	10	9,75
C.8.a/1	Trener K	9	9	10	8	9
C.8.a/2	Trener K	9	8	8	9	8,5
C.8.a/3	Trener T	9	7	9	9	8,5
C.8.a/3	Trener S	10	10	10	10	10
C.8.a/4	Trener T	9	8	7	9	8,25
C.8.a/4	Trener S	10	10	10	10	10
C.8.b/1	Trener L	9	8	8	9	8,5
C.8.b/1	Trener Ł	10	10	10	10	10
C.8.b/1	Trener K	7	8	7	7	7,25
C.8.b/2	Trener Ł	8	7	9	8	8
C.8.b/3	Trener L	9	9	9	9	9
C.8.b/4	Trener R	8	9	8	8	8,25
C.8.c	Trener R	9	9	9	9	9
C.9.a/1	Trener A	7	6	9	9	7,75
C.9.a/2	Trener G	9	6	9	9	8,25
C.10.a	Trener O	10	10	10	10	10
C.10.a	Trener N	8	9	10	10	9,25
C.11.b/1	Trener I	10	9	9	10	9,5
C.11.b/2	Trener I	10	10	9	10	9,75
C.11.b/3	Trener I	10	10	10	10	10
C.11.b/4	Trener I	10	10	10	10	10
C.11.c/3	Trener O	7	7	7	5	6,5
C.11.c/3	Trener N	8	8	8	7	7,75
C.11.c/3	Trener I	10	10	10	10	10
C.11.c/4	Trener O	6	6	5	5	5,5
C.11.c/4	Trener N	7	9	7	6	7,25
C.11.c/4	Trener I	10	10	10	10	10
C.11.d/1	Trener O	6	6	6	5	5,75
C.11.d/1	Trener M	8	9	8	8	8,25
C.11.d/2	Trener O	6	6	7	6	6,25
C.11.d/2	Trener M	9	8	8	9	8,5
średnia		8,68	8,59	8,79	8,75	

Jak pokazuje powyższa tabela trenerzy wysoko ocenili zarówno tempo przyswajania wiedzy uczestników szkoleń, ich aktywność, motywację i stopień zainteresowania tematyką. Średnie z wszystkich kategorii mieszczą się w 10-stopniowej skali pomiędzy 8,5 i 9. Najniżej oceniona zostało tempo przyswajania wiedzy przez uczestników (8,59), najwyżej zaś ich aktywność (8,79). Różnice są jednak zbyt małe by wyciągać z nich daleko idące wnioski.

Trenerzy rzadko zgłaszali własne uwagi. Trener F zgłosił duże rozbieżności w stopniu zaawansowania poszczególnych uczestników szkolenia C1.b/1, natomiast Trener R i Trener Ł, prowadzący szkolenia komputerowe, zaproponowali zmiany w harmonogramie szkolenia, sugerując zwiększenie liczby godzin niektórych modułów kosztem innych.



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-016/0057

**Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND”**

Autorzy:

- | | |
|------------------------|---|
| Teresa Bogacka | Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Kierownik Projektu Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND” w Lublinie |
| Roman Kaszycki | Ekspert ds. monitoringu i ewaluacji projektu Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
w okresie 21.04.2006 – 11.07.2006
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND” |
| Ewelina Iwanek-Chachaj | Ekspert ds. monitoringu i ewaluacji projektu Program Rozwoju Kadry Lubelskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
w okresie 11.07.2006 – 30.06.2007
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND” |