



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu trenera biznesu i coacha : socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych

Author: Anna Jędrusik-Gorzołka

Citation style: Jędrusik-Gorzołka Anna. (2021). Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu trenera biznesu i coacha : socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIwersytet śląski w Katowicach
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Socjologii

Anna Jędrusik-Gorzółka

KSZTAŁTOWANIE SIĘ I PROFESJONALIZACJA
ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA.
SOCJOLOGICZNE STUDIUM PORÓWNAWCZE POLSKIEGO
I UKRAIŃSKIEGO RYNKU USŁUG ROZWOJOWYCH.

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem
dra hab. Adama Bartoszką, prof. UŚ

Katowice 2021

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	6
------------	---

ROZDZIAŁ 1.

NAUCZYCIEL I MENTOR W TEORIACH SOCJOLOGICZNYCH - PODWALINY KSZTAŁTOWANIA SIĘ ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA	11
---	-----------

- 1.1. Nauczanie i szkolenie jako praktyki kulturowe – pierwsze ślady 11
- 1.2. Zakłady pracy jako znaczące i profesjonalne instytucje edukacyjne 19
- 1.3. Koncepcja rozwoju zasobów ludzkich i korporacyjne teorie przywództwa jako standardy profesjonalizacji zarządzania 24

ROZDZIAŁ 2.

PROFESJONALIZACJA ZAWODU W UJĘCIU TEORETYCZNYM.....	28
--	-----------

- 2.1. Zawód jako składnik struktury społecznej i procesów społecznych 28
- 2.2. Teorie profesjonalizmu – nowy podział i etapy procesu profesjonalizacji 30
- 2.3. Kryteria profesjonalizacji nowych zawodów w obszarze edukacji osób dorosłych . 37
 - 2.3.1. Kryteria profesjonalizacji zawodu trenera biznesu 39
 - 2.3.2. Kryteria profesjonalizacji zawodu coacha 45
- 2.4. Profesjonalne kompetencje trenera biznesu i coacha 49

ROZDZIAŁ 3.

PROBLEMY TEORETYCZNE A PRAKTYKA KSZTAŁTOWANIA SIĘ ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA	53
--	-----------

- 3.1. Dylematy definicyjne i chaos klasyfikacyjny 53
- 3.2. Szkolenia miękkie i twarde – różne obszary działalności trenera biznesu 60
- 3.3. Life coaching i executive coaching – różne obszary działania coacha 62

ROZDZIAŁ 4.

KSZTAŁTOWANIE SIĘ NOWYCH ZAWODÓW NA RYNKU USŁUG ROZWOJOWYCH – DOŚWIADCZENIE KRAJÓW TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ 67

- 4.1. Dynamika rozwoju rynku i odbiorcy usług szkoleniowych i coachingowych w Polsce i na Ukrainie 67
 - 4.1.1. Kształtowanie się zawodu trenera biznesu i coacha w Polsce pod wpływem funduszy unijnych oraz na Ukrainie poza standardami środków unijnych..... 80
- 4.2. Kształcenie do zawodu trenera biznesu i coacha. Porównanie procesu kształcenia w Polsce i na Ukrainie..... 84
- 4.3. Szanse i możliwości, bariery i zagrożenia we wzajemnej współpracy. Przykłady polsko-ukraińskich dobrych praktyk usług rozwojowych. 89

ROZDZIAŁ 5.

ETYKA I SYSTEM WARTOŚCI JAKO ELEMENTY PROFESJONALIZACJI ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA 97

- 5.1. Dylematy etyczne w procesie rozwoju 97
- 5.2. Kontrakt współpracy i odpowiedzialność za proces rozwoju kompetencji..... 103
- 5.3. Sytuacje trudne w procesie rozwoju i znaczenie kodeksów etycznych w pracy profesjonalnego trenera biznesu i coacha..... 106

ROZDZIAŁ 6.

BADANIE EFEKTYWNOŚCI PRACY TRENERA BIZNESU I COACHA – DYLEMATY EWALUACYJNE A PROFESJONALIZACJA ZAWODU..... 115

- 6.1. Znaczenie oceny efektywności w procesie rozwoju kompetencji..... 115
- 6.2. Ocena efektywności szkoleń w praktyce..... 118
- 6.3. Problemy oceny efektywności coachingu 122

ROZDZIAŁ 7.

UWARUNKOWANIA PROFESJONALIZACJI USŁUG ROZWOJOWYCH - ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ PORÓWNAWCZYCH OPINII TRENERÓW BIZNESU I COACHÓW 125

- 7.1. Cel badań i uzasadnienie problemu badawczego 125
- 7.2. Założenia badań porównawczych..... 127
- 7.3. Pytania i hipotezy badawcze..... 129
- 7.4. Metoda analizy i narzędzia badawcze 133
- 7.5. Dobór próby badawczej i realizacja badań terenowych 134
- 7.6. Obraz cech społeczno-demograficznych respondentów z badanych rynków 136

ROZDZIAŁ 8.

KSZTAŁTOWANIE SIĘ I PROFESJONALIZACJA ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA W POLSCE I NA UKRAINIE – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH 142

- 8.1. Cele i organizacja analizy wyników badań 142
- 8.2. Analiza wyników badań porównawczych 144
 - 8.2.1. Autodefinicja roli trenera biznesu i coacha – różnice i podobieństwa..... 144
 - 8.2.2. Trener biznesu i coach – zawodem? 160
 - 8.2.3. Wrażliwość i uważność vs. charyzma i pewność siebie – profesjonalne kompetencje trenera biznesu i coacha 176
 - 8.2.4. Profesjonalizm merytoryczny – wykształcenie, akredytacje, certyfikacje i kariera zawodowa trenera biznesu i coacha 184
 - 8.2.5. Trener czy trenerka, portfolio czy sampling - poszukiwanie i zatrudnianie profesjonalnych trenerów biznesu i coachów 194
 - 8.2.6. Profesjonalizm społeczny – przynależność do organizacji branżowych..... 199
 - 8.2.7. Profesjonalizm etyczny - dylematy w zawodzie trenera biznesu i coacha..... 202
 - 8.2.8. Badać, czy nie badać? – profesjonalizm trenera biznesu i coacha w ewaluacji projektów rozwojowych..... 224
 - 8.2.10. „I potem przyszła Unia...” – wpływ dostępu do środków unijnych na proces profesjonalizacji rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie 246

8.2.11.	Profesjonalizm zza granicy - czerpanie z wzorców innych krajów i współpraca polsko-ukraińska	258
8.2.12.	Pokolenia „Y” i „Z”, guru motywacyjni i coaching przez e-maila – proces profesjonalizacji a obecna sytuacja rynkowa w branży w Polsce i na Ukrainie	268
8.2.13.	Czarny PR wokół coachingu a proces profesjonalizacji – moda czy potrzeba w erze digitalizacji?.....	286
8.2.14.	Trener w rolach głównych – profesjonalizm za kulisami.....	295
8.3.	Weryfikacja hipotez i dyskusja.....	303
ZAKOŃCZENIE.....		318
	IMPLIKACJE PRAKTYCZNE	318
	WNIOSKI BADAWCZE I PODSUMOWANIE.....	322
BIBLIOGRAFIA.....		333
	Spis tabel i rysunków	346
ANEKS		350
	Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety realizowanej w Polsce	350
	Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety realizowanej na Ukrainie	370
	Załącznik 3. Wzór scenariusza wywiadu realizowanego w Polsce	390
	Załącznik 3. Wzór scenariusza wywiadu realizowanego na Ukrainie.....	394

WSTĘP

Na obradach III Międzynarodowej Konferencji Oświaty Dorosłych w Tokio w roku 1972 przyjęto definicję, która - mimo upływu półwiecza oraz wielu zmian i przeobrażeń na rynku edukacyjnym - wydaje się być nadal aktualna. Otóż: „edukacja dorosłych służy ochronie i ulepszaniu naturalnego środowiska człowieka, by przez to sprzyjać jego kulturalnemu rozwojowi. Zadaniem oświaty dorosłych jest ukierunkowanie i wdrożenie uczestników do samokształcenia, kształtowania postaw i wzbogacanie poziomu moralnego” (Pólturzycki, 2000, s. 17). Dziś - prawie 50 lat później - nadal zadaniem edukacji dorosłych jest kształtowanie postaw oraz motywacji do samorozwoju pracowników, a także rozbudowywanie ich kompetencji kulturowych i formułowanie (wzbogacanie) profesjonalnych kodeksów etycznych. Chociaż szkoła nadal jest ważną instytucją edukacyjną, coraz częściej edukacja jednostki i całego społeczeństwa dokonuje się także poza nią. Edukacja pozaszkolna, współczesne formy rozwoju uzyskują kluczową rolę w kształtowaniu świadomości, kompetencji i cech osobowych człowieka, a także budowaniu jego życiowych szans.

Wielu badaczy, tak jak Alicja Winnicka-Wejs zauważa, że „w literaturze przedmiotu istnieje ‘zgiełk pojęciowy’ dotyczący edukacji dorosłych, związany m.in. z tłumaczonymi z języków obcych terminami: edukacja dorosłych (adult education), edukacja permanentna (permanent education), edukacja ustawiczna (lifelong education), kształcenie powrotne (recurrent education) [...] Ponieważ kształcenie dzieci i młodzieży jest czymś naturalnym i zrozumiałym dla wszystkich, ideę całożyciowego kształcenia się, a zwłaszcza konieczności, zaczęto odnosić do ludzi dorosłych, wiążąc ją także ze szkoleniem, doksztalcaniem i doskonaleniem zawodowym” (Winnicka-Wejs, 2018, s.18). W przypadku klasycznych zawodów, takich jak prawnik czy lekarz trzon niezbędnej wiedzy zdobywa się na studiach, a później pogłębia się ją, przez wiele kolejnych lat, w ramach wybranej przez siebie kierunkowej specjalizacji. W przypadku zawodu trenera biznesu i coacha (stanowiących oś przewodnią analiz w niniejszej rozprawie), ogólną wiedzę zdobywa się przez cały okres kariery zawodowej, a jej trzon obecnie szybko się zmienia. To czego uczyli trenerzy na sali szkoleniowej dwa lata temu, dzisiaj ze względu na dynamicznie zmieniające się warunki zarządzania organizacjami, nowe modele funkcjonowania organizacji, wyróżniający się charakter napływających na rynek pracy przedstawicieli pokolenia „Y” i „Z” – może już być nieaktualne. Ponadto zarówno zawód trenera biznesu, jak i coacha (co potwierdziły zrealizowane przez autorkę pracy badania własne) wymaga integracji interdyscyplinarnej

wiedzy z wielu obszarów m.in. psychologii, socjologii, ekonomii, marketingu itd. By dobrze uczyć i rozwijać innych, najpierw należy zadbać o rozwój własnych kompetencji na najwyższym poziomie. Trener biznesu i coach to stosunkowo młode profesje, ale jeśli uprawiający je praktycy aspirują do włączenia do grona profesjonalistów, powinni na bieżąco śledzić pojawiające się trendy w świecie szkoleń i rozwoju osobistego, nieustannie poznawać pojawiające się na rynku nowoczesne rozwiązania metodyczne. O dobrej jakości pracy specjalistów w klasycznych zawodach świadczy m.in. dobro społeczne oraz walory pragmatyczne (skuteczność) (Czarkowska, 2010a). W przypadku trenera biznesu i coacha oprócz pragmatyczności (efektywności i przełożenia wiedzy na praktykę codzienną) liczy się także posiadany poziom kompetencji, sposób przekazywania wiedzy, a szczególnie walory osobiste i kreatywność, a także autentyczność oraz posiadany system wartości. Te cechy potwierdzają przedstawione w niniejszej pracy rezultaty badań nad świadomością zawodowych wymagań i atutów, zrealizowane przez autorkę rozprawy.

Koncepcja uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) była postulowana przez Johna Dewey'a już w 1916 roku. Mimo to, potrzeba efektywnego i właściwego rozwoju osób dorosłych wydaje się dzisiaj być ważniejsza niż kiedykolwiek. Na rynku usług rozwojowych istnieje jeszcze wiele nierozwiązanych problemów, a podejmowanym działaniom nierzadko towarzyszą liczne zjawiska patologiczne. Mała efektywność standardowych szkoleń, brak adekwatności realizowanych zajęć do potrzeb ich uczestników, nasycenie rynku i ogromna konkurencja, walka o klienta, brak zgodności między reklamą a jakością kształcenia, handel certyfikatami i dyplomami, cena stanowiąca jedyne kryterium przy wyborze ofert przetargowych czy wreszcie niska potrzeba rozwoju (Jędrusik, 2013b) – to tylko niektóre z nich.

Biorąc pod uwagę powyższe, trudno się nie zgodzić z Lidią Czarkowską, która zauważa, że to właśnie profesjonalści kreowania wiedzy i motywacji stanowią obecnie jedną z najbardziej interesujących kategorii społecznych. Ich wiedza i kompetencje wpływają na rozwój społeczeństw, tworzą też nowe standardy pracy ze względu na charakterystyczny etos zawodowy (Czarkowska, 2010a).

Czym zatem jest profesjonalizm w wykonywaniu określonego zawodu? Czy trenerzy biznesu i coachowie zaliczani są obecnie do elitarnego grona profesjonalistów? Czy w opinii ekspertów, a także uczestników rynku rozwojowego „zasługują” oni na miano zawodu? Jakie dylematy przynosi dyskusja na temat etyki prowadzenia szkoleń i coachingu? W jaki sposób dostęp do środków unijnych wpłynął na rozwój rynku usług rozwojowych? Próby odpowiedzi na te i wiele innych pytań zawiera niniejsza rozprawa.

Przedstawione w pracy analizy dotyczą zarówno polskiego, jak i ukraińskiego rynku. Początek rozwoju firm szkoleniowych w obu krajach przypada na podobny okres ubiegłego wieku i wydaje się być mocno zbliżony. Z czasem jednak, m.in. ze względu na dostęp do finansowania z Unii Europejskiej w naszym kraju, rynki usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie zaczęły wchodzić na inne ścieżki przeobrażania się. Czy były to ścieżki profesjonalizmu? Próba odpowiedzi na to pytanie stanowi wartość dodaną niniejszych rozważań teoretycznych oraz analiz badawczych.

Część teoretyczna prezentowanej pracy jest pogłębionym opisem zawartych w literaturze naukowej i popularnonaukowej koncepcji, teorii i założeń dotyczących funkcjonowania rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie oraz procesu kształtowania się i profesjonalizacji na owych rynkach zawodów trenera biznesu i coacha. W rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy autorka przedstawia naukowe ujęcia roli nauczyciela i trenera w koncepcjach i teoriach socjologicznych, stanowiących niejaki tło do wykształcenia się zawodów trenera biznesu i coacha. Odwołuje się m.in. do teorii Floriana Znanieckiego, Petera Bergera, Thomasa Luckmanna, Ervinga Goffmana oraz Rolanda Meighana. Przedstawia także zjawisko przejmowania przez współczesne zakłady pracy - roli znaczących i profesjonalnych instytucji edukacyjnych, omawia współczesne koncepcje rozwoju zasobów ludzkich (Petera Druckera i Alicji Winnickiej-Wejs), a także korporacyjne teorie przywództwa, stanowiące standardy profesjonalizacji zarządzania (m.in. Warrena Bennis i Burta Nanusa, Bruce'a Avolio i Williama Gardnera oraz Petera Druckera).

Rozdział drugi przedstawia zjawisko profesjonalizacji zawodów w ujęciu teoretycznym. Autorka wychodzi od perspektywy socjologicznej i klasycznej już teorii Jana Szczepańskiego. Następnie przedstawia współczesne, zupełnie nowe ujęcie teorii profesjonalizmu zawarte w koncepcji, analizach i przeglądach Lidii Czarkowskiej. Ponadto w rozdziale tym autorka prezentuje kryteria profesjonalizacji nowych zawodów w obszarze edukacji dorosłych – trenera biznesu oraz coacha, a także profesjonalne kompetencje osób pełniących wspomniane role.

W rozdziale trzecim autorka omawia pojawiające się liczne problemy teoretyczne w praktyce kształtowania się zawodu trenera biznesu i coacha. Rozpoczyna od przedstawienia dylematów definicyjnych i chaosu klasyfikacyjnego dla obu zawodów. Odpowiada na pytanie kim w ogóle jest trener biznesu i coach oraz jak odróżnić owe zawody od takich ról, jak: terapeuta, mentor, konsultant i doradca sekcji w action learning. Rozdział ten zawiera także przykłady różnych obszarów działalności trenerów biznesu (m.in. szkolenia miękkie i twarde, otwarte i zamknięte, stacjonarne i wyjazdowe, adaptacyjne i przekwalifikujące do innego

zawodu) oraz różne obszary działania coacha (m.in. coaching kariery, executive coaching, evidence based coaching, coaching międzykulturowy i ACC coaching).

Rozdział kolejny – czwarty, zawiera opisy doświadczeń krajów transformacji gospodarczej (Polski i Ukrainy) w kształtowaniu się nowych zawodów na rynku usług rozwojowych – tj. trenera biznesu i coacha. Dynamika rozwoju rynku usług szkoleniowych i coachingowych w Polsce i na Ukrainie, kształtowanie się owych rynków pod wpływem funduszy unijnych w Polsce i poza standardami środków unijnych na Ukrainie - to główne tematy omawiane przez autorkę w tym rozdziale. Ponadto wartością dodaną rozdziału czwartego jest porównanie drogi kształcenia do zawodu trenera biznesu i coacha w Polsce i na Ukrainie oraz spojrzenie autorki na szanse, możliwości, bariery i zagrożenia wzajemnej polsko-ukraińskiej współpracy. Ostatnia część rozdziału zawiera także przykłady takiej współpracy w ramach dobrych praktyk na polsko-ukraińskim rynku usług rozwojowych.

Dwa kolejne rozdziały teoretyczne rozprawy poświęcono kluczowym elementom profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha: etyce i systemowi wartości oraz ewaluacji procesu rozwoju. Autorka w rozdziale piątym podaje przykłady dylematów etycznych nurtujących trenerów biznesu i coachów w ich codziennej praktyce, omawia znaczenie kontraktów współpracy i odpowiedzialności za proces rozwoju kompetencji, a także przytacza przykłady trudnych sytuacji w procesie rozwoju i znaczenie kodeksów etycznych w ich rozwiązywaniu przez profesjonalnych trenerów biznesu i coachów. W rozdziale szóstym autorka przedstawia główne modele oceny efektywności pracy obu zawodów m.in. Donalda Kirkpatricka, Jacka Phillipa i Anthony'ego Hamblina.

Rozdział siódmy jest omówieniem metodologicznych podstaw prowadzonych przez autorkę badań. Zawarła w nim cel badań i uzasadnienie problemu badawczego, podstawowe założenia badań porównawczych, wykorzystywane w badaniach pytania badawcze oraz postawione założenia, hipotezy ogólne i szczegółowe. Na końcu rozdziału autorka informuje o zastosowanych metodach analiz i narzędziach badawczych, a także dokonuje charakterystyki dobranej próby badawczej.

Część analityczna i praktyczna niniejszej rozprawy zawiera wyniki i wnioski ze zrealizowanych przez autorkę badań ilościowych (z właścicielami i pracownikami firm szkoleniowo-rozwojowych, w tym trenerami biznesu i coachami) oraz badań jakościowych (z ekspertami rynku usług rozwojowych, w tym trenerami biznesu i coachami) w Polsce i na Ukrainie. Ponadto całość pracy została podsumowana przedstawieniem przez autorkę wniosków i rekomendacji do wdrożenia na obecnie funkcjonującym polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych. Rekomendując je autorka niniejszej rozprawy proponuje użyteczne

implikacje z wykonanych badań, które mogą przyczynić się do kreowania dobrych praktyk nie tylko na krajowym rynku usług szkoleniowych i coachingowych.

Jak słusznie zauważa Alicja Winnicka-Wejs (2018) w literaturze dotyczącej tematyki zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce, nadal brakuje opracowań kompleksowo dotyczących problematyki rynku usług szkoleniowych. W polskojęzycznych opracowaniach brakuje także prac z obszaru profesjonalizacji analizowanych tutaj zawodów: trenera biznesu i coacha, a tym bardziej analiz porównawczych kształtowania się obu zawodów na dwóch odmiennych rynkach: polskim i ukraińskim. Analizy obecnego stanu badań naukowych w tym zakresie potwierdzają istnienie luki badawczej, której częściowego wypełnienia podjęła się w niniejszej rozprawie autorka przedstawianej dysertacji.

ROZDZIAŁ 1.

NAUCZYCIEL I MENTOR W TEORIACH SOCJOLOGICZNYCH - PODWALINY KSZTAŁTOWANIA SIĘ ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA

1.1. Nauczanie i szkolenie jako praktyki kulturowe – pierwsze ślady

Florian Znaniecki – jeden z twórców polskiej tradycji socjologicznej w naukach o wychowaniu - analizując rolę nauczyciela pisał: „niegdyś nauczyciel czynił refleksyjnie i planowo to samo, co bezrefleksyjnie i bezplanowo robiło całe środowisko osobnika. Wprowadzał go we własną sferę doświadczenia i działania; we własnej działalności dawał mu przykłady do naśladowania i wskazywał, jak je ma naśladować; sam był (przynajmniej w zasadzie) wzorem dla niego; posługując się jego pomocą w miarę już nabytych przezeń uzdolnień, rozwijał w nim zdolność do współdziałania; powierzając mu zaś z czasem czynności samodzielne do spełnienia, wdrażał go do niezależnej pracy [...] Dzisiaj natomiast nauczyciel czyni coś zupełnie odmiennego, niż samorzutnie wpływające na osobnika środowisko. Nie wprowadza ucznia w swą własną sferę życiową, lecz pozostając sam jako osobowość społeczna, na uboczu, bezosobiście niejako stara się go przygotować do wejścia w inną sferę życiową, w której sam albo wcale miejsca nie zajmuje, albo tylko ubocznie uczestniczy. Uczeń nie jest już dla nauczyciela przyszłym towarzyszem, współpracownikiem, rywalem, naśladowcą lub następcą, lecz tylko danym mu przedmiotem społecznym, w którym wyrobić należy pewne programowo ustalone cechy. [...] Cele wychowania leżą poza zakresem jego kompetencji, są mu narzucone z zewnątrz; może on tylko doskonalić środki” (Znaniecki, 1973, s. 170-171). Co ciekawe, Florian Znaniecki w obu ujętych tutaj definicjach, tj. „nauczyciel-niegdyś” oraz „nauczyciel-dziś” zdaje się być bardzo blisko przedstawianych współcześnie definicji ról trenera biznesu i coacha. I tak trener („nauczyciel-niegdyś” według Znanieckiego) wprowadza swoich uczestników szkolenia we własną sferę doświadczenia i działania, posługuje się w trakcie szkolenia przykładami z własnej codziennej praktyki zawodowej (im częściej, trafniej i rzetelniej to robi, tym większe zaufanie uczestników zyskuje), często staje się autorytetem i wzorem do naśladowania, by przygotować adeptów swojej sztuki poprzez rozwój nowych lub już posiadanych umiejętności do samodzielnego działania w nowych/innych obszarach zawodowych. Z kolei coach („nauczyciel-dziś” według

Znanickiego) często stoi z boku, nie wprowadza *coachee* (uczestnika sesji coachingowych) w swoją sferę życiową, stara się przygotować go do wejścia w inną sferę, niekoniecznie związaną z codzienną działalnością zawodową coacha. Z założenia definicyjnego, coach nie musi posiadać doświadczenia i praktyki w obszarach, w których *coachee* chce się doskonalić i rozwijać. Przygląda się zatem z boku, inspiruje, motywuje do rozwoju i „doskonali środki”. Nie odmówiłby dzisiaj także Znanicki trenerom i coachom miana *osoby społecznej*, którą określał jako „indywidualnego człowieka w określonej roli osobistej, którą faktycznie odgrywa w odpowiednim kręgu społecznym” (Znanicki, 2001, s. 98). Jeden ze składników wzoru osobowego – *jaźń społeczna* (wyznaczona przez to, co o osobniku mówią inni i jak się względem niego zachowują), szczególnie w przypadku trenerów będzie miała kluczowe znaczenie. Będzie pierwszym składnikiem osoby społecznej, pojawiającym się po wejściu trenera do jakiegokolwiek kręgu społecznego. Aby trener mógł jednak dobrze odgrywać swoją rolę społeczną w danym kręgu uczestników prowadzonych przez siebie zajęć, będzie musiał uświadomić sobie, że owi uczestnicy obserwują go, charakteryzują i oceniają, a także dokonać refleksji na temat tego, jak się im przedstawia, jakie cechy osobiste mu przypisują i jakie znaczenie owym cechom nadaje (Znanicki, 2001).

Warto także zwrócić uwagę na kolejny składnik wzoru osobowego, wymieniony przez znanego na całym świecie polskiego filozofa i socjologa, mianowicie na *funkcję społeczną*, dotyczącą ogółu obowiązków, jakie dana osoba posiada w określonym kręgu. Będą to obowiązki dwojakiego rodzaju: zadania rzeczowe oraz aktywność moralna osoby (Znanicki, 2001). I tak *zadaniem rzeczowym* danego trenera i coacha są wykonywane w kręgu uczestników szkoleń i sesji coachingowych czynności zawodowe, zgodne z istniejącą, aktualną wiedzą i sztuką szeroko rozumianego rozwoju i edukacji osób dorosłych. Z kolei *moralna część* funkcji społecznej będzie wymagała od trenera i coacha np. budowania porozumienia, współpracy, rzetelności, czy uczciwego postępowania zgodnego z przyjętym kodeksem etycznym. Rozważane w dalszej części pracy pytania o profesjonalizm zawodu trenera i coacha będą szczególnie dotyczyły tej części funkcji społecznej (moralnej), opisywanej przez Floriana Znanickiego.

Zdaniem autorki pracy kluczowym elementem w rozważaniach na temat osoby społecznej trenera i coacha będzie jeszcze jeden jej składnik tzw. *znaczenie życiowe*, czyli „wpływ, jaki odgrywanie przez osobnika danej roli wywiera bądź na jego własne życie, bądź na życie kulturalne i społeczne jego środowiska” (Znanicki, 2001, s. 113). Obiektywne znaczenie osoby społecznej trenera i coacha będzie powstawało stopniowo, zawsze wtedy, kiedy jego dokonania będą wchodziły do sfery doświadczeń i działań uczestników jego szkoleń oraz sesji

coachingowych, czyli zaczną przenikać w życie i nabierać ważności dla odbiorców jego usług. Kolejny dylemat profesjonalizmu owych zawodów będzie więc dotyczył próby odpowiedzi na pytanie: jak owo przenikanie dobrze i rzetelnie zmierzyć? Jakich narzędzi użyć? A być może dla niektórych zleceniodawców będzie to tak bazowa wątpliwość, jak pytanie: czy nas w ogóle stać na działania ewaluacyjne i czy mają one jakikolwiek sens? Te refleksje autorka także poczyni w dalszej części pracy.

Dla niniejszej pracy istotnym wydaje się także - często rozważane w kolejnych rozdziałach i to z różnych perspektyw - pojęcie wiedzy. *Wiedza* jest także kluczowym pojęciem dla interakcjonistycznej koncepcji kreowania rzeczywistości społecznej prezentowanej przez socjologów Petera L. Bergera oraz Thomasa Luckmanna. W szczególności w ich klasycznej już pracy pt. „Społeczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy”, autorzy ci starają się w sposób ogólny i systematyczny przedstawić rolę wiedzy w społeczeństwie. Opisują oni jak, wraz z procesem tworzenia wspólnego zasobu wiedzy, zawierającego wzajemne typizacje postępowania pojawiają się role, a wykonawcy owych ról zaczynają podlegać określonym regułom i zostają wprowadzeni w pewne obszary wiedzy, w tym związane z nią normy i wartości (Berger i Luckmann, 2010). Podobnie w przypadku omawianych w niniejszej rozprawie wyłaniających się zawodów, aby być trenerem lub coachem należy znać zasady przebiegu procesu edukacji dorosłych, rozwoju nowych umiejętności i zmiany postaw, a także dysponować wiedzą o szerszym zakresie tj. o wartościach i postawach uważanych za „stosowne” dla tych zawodów. W taki właśnie sposób, jak twierdzą Berger i Luckmann, „każda rola umożliwia wstęp do określonej strefy całego zasobu wiedzy społeczeństwa i aby się jej nauczyć nie wystarczy nabyć rutyny niezbędnej do jej zewnętrznego pełnienia, trzeba zostać także wprowadzonym do rozmaitych warstw poznawczych, a nawet afektywnych, tego zasobu wiedzy, który bezpośrednio i pośrednio jest odpowiedni dla danej roli” (Berger i Luckmann, 2010).

Specjalizacja wiedzy i związana z nią organizacja osób, a także powstawanie złożonych form wiedzy, wzrost nadwyżki ekonomicznej i w konsekwencji całkowite poświęcenie się ekspertów przedmiotowi ich fachowej wiedzy, może powodować zgłaszanie przez nich coraz większych pretensji do swojego nowego statusu. Nie chcą być już tylko ekspertami w tej, czy innej dziedzinie, ale uzurpują sobie prawo do „królowania nad całym zasobem wiedzy” i uzyskania miana „ekspertów uniwersalnych”. Opisane tu procesy oraz wynikające z nich konsekwencje poszczególnych stadiów rozwoju wiedzy, mogą z kolei prowadzić do konfliktów społecznych, w szczególności między ekspertami a praktykami, a także między konkurencyjnymi ugrupowaniami ekspertów (Berger i Luckmann, 2010). Jak podkreślają

autorzy: „szczególnie może oburzać pretensja ekspertów do tego, że znają oni lepiej ostateczne znaczenie działalności praktyków niż sami praktycy” (Berger i Luckmann, 2010, s. 173). Podobny „konflikt” wydaje się być widoczny obecnie między ekspertami a praktykami, a także między konkurencyjnymi ugrupowaniami ekspertów w świecie usług rozwojowych. Często prowadzi on do powstawania konkurencyjnych definicji rzeczywistości (np. szkolenia prowadzone w podążaniu za procesem grupowym vs. szkolenia realizowane krok po kroku w zgodzie z założonymi wcześniej celami biznesowymi), pojawiania się nowych ekspertów władających nowymi definicjami (np. skin coaching, ezo coaching czy coaching płodności), a także do zmieniania już istniejących instytucji, aby doprowadzić je do zgodności z funkcjonującymi teoriami (np. przekształcanie się instytucji certyfikujących trenerów i coachów w celu dopasowania się do pojawiających się koncepcji teoretycznych). Mechanizmy te, także zostaną szerzej omówione, zarówno w teoretycznej, jak i badawczej części pracy, pokazującej drogę stadiów rozwoju wiedzy, jej konsekwencje, pojawiające się konflikty między ekspertami i praktykami, a także konkurencyjnymi ugrupowaniami ekspertów, w procesie kształtowania się i profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha.

Na koniec rozważań odnośnie społecznego tworzenia rzeczywistości warto przyjrzeć się jeszcze jednej definicji. Podobnie jak wspomniany wcześniej Florian Znaniecki również Berger i Luckmann w swoim traktacie z wiedzy przytaczają definicję nauczyciela. Zauważają, że nauczyciele są „instytucjonalnymi funkcjonariuszami, którym w sposób formalny przydzielono zadania transmisji określonej wiedzy” (Berger i Luckmann, 2010, s. 207). Autorzy podkreślają także, że nauczyciele nie muszą być tzw. „znaczącymi innymi” w żadnym sensie tego słowa. Idąc tym tropem, współcześnie moglibyśmy trenerów i coachów nazwać instytucjonalnymi reprezentantami, którym w sposób nieformalny przydzielono zadania transmisji określonej wiedzy i rozwoju kompetencji. Wydaje się jednak, że zarówno trener, jak i coach w przeciwieństwie do nauczyciela z ujętej tu definicji, często może stać się *znaczącym innym* dla uczestników szkoleń czy klientów sesji coachingowych w przekazywaniu na nowo poukładanego świata i nowego sposobu rozumienia siebie, poprzez internalizację nowych ról i postaw. Coach i trener w procesie socjalizacji wtórnej mogą przyjmować rolę przedstawicieli „wyspecjalizowanych agend z własnym personelem, specjalnie przeszkolonym do wykonywania danych zadań edukacyjnych” (Berger i Luckmann, 2010, s. 214). Być może też właśnie dlatego, iż w wyniku socjalizacji stajemy się potencjalnymi „zdrajcami samych siebie”, poszukującymi odpowiedzi na pytanie „Kim jestem?”, często korzystamy z usług właśnie takich specjalistów jak trener i coach.

Szukając odpowiedzi na pytanie „Kim jestem?” oraz nowego sposobu rozumienia siebie i swojego funkcjonowania stajemy się aktorami, odgrywającymi role w teatrze życia codziennego. Odnosząc się do koncepcji Ervinga Goffmana (2008) - przez całe nasze życie pełnimy także rolę aktorów na scenie teatru świata edukacji. Jednostki działające na rynku usług rozwojowych (uczestnicy szkoleń i sesji coachingowych, trenerzy, coachowie, pracownicy firm szkoleniowych itp.) odgrywają swoje role w procesie edukacji. Interakcje zachodzące między nimi tworzą procesy grupowe na scenie (sala szkoleniowa), a trenerzy i coachowie kreują siebie przed publicznością wywierając wpływ na swoich uczestników, tworząc w ten sposób niepowtarzalny ciąg spektakli teatralnych oddzielonych kurtyną.

Zgodnie z perspektywą dramaturgiczną, jaką przyjął Goffman „obecność innych ludzi przekształca każdą ludzką działalność w występ” (Goffman, 2008, s. 14). Obecność innych, a zwłaszcza uważność na ich zachowania i wypowiedzi stanowi podstawowy element „występów” zawodowych trenera biznesu i coacha. Jak podkreślał Goffman nie o samą techniczną poprawność wykonywania zadań przez jednostkę chodzi, ale o to czy potrafi ona „wywrzeć odpowiednie wrażenie na obserwatorach i narzucić im swoją definicję sytuacji” (Goffman, 2008, s. 14). Rola, jaką odgrywa trener i coach jest określona przez role grane przez innych obecnych tworzących widownię – uczestników szkoleń oraz sesji coachingowych. Zdarzają się na widowni obserwatorzy skupiający się w swoim procesie uczenia głównie na tym, czy trener i coach skrupulatnie realizują poszczególne punkty zaplanowanego programu. Znacznie częściej jednak dla widowni w ocenie pracy tych profesji ważne jest jakie wrażenie wywarli aktorzy, w jaki sposób wpłynęli na sposób postrzegania rzeczywistości przez widownię, a także jak wiele z przekazywanych przez trenera i coacha treści uczestnicy zinternalizowali jako własne. Na wyrazistość danego trenera lub coacha składają się więc dwa rodzaje działalności: wrażenia przez niego przekazywane (tzw. *gives*) oraz wrażenia, które wywołuje (tzw. *gives off*) (Goffman, 2008). Tymi drugimi jednostka uczy się manipulować, zachowuje się w określony sposób, by przekazać starannie obmyślane wrażenie. Uczą się tego także trenerzy i coachowie, realizując skrupulatnie zaplanowane strategie wywołania określonego wrażenia, manipulując przy tym ocenami swoich działań przez widownię oraz prowadząc z góry ustalone gry emocjonalne. O procesach tych szerzej opowiadają eksperci zaproszeni do udziału w badaniach przez autorkę pracy.

Jak pokazują przytoczone w dalszej części pracy wyniki badań respondenci przywiązują także dużą wagę do autoprezentacji trenerów i coachów i jak podkreśla Erving Goffman „mogą polegać na tym, co jednostka powie o sobie samej lub co powiedzą o niej jej dokumenty” (Goffman, 2008, s. 31). Dlatego wykonawca swojej roli musi się liczyć z tym, co widownia

może dostrzec, ale także z tym, jakie informacje już o nim posiada. Ciekawy fragment koncepcji goffmanowskiej odnosi się do sytuacji, w której pozytywna autoprezentacja wykonawcy zostaje nadszarpięta np. popełni on jakiś błąd czy popełni jakąś gafę. Widownię obowiązują wówczas zasady skomplikowanej etykiety, kierującej zachowaniami jednostek jako widzów (Goffman, 2008). Gdyby pokusić się i przenieść zasady owej etykiety na salę szkoleniową, uczestników szkolenia obowiązywałaby konieczność okazania właściwego stopnia uwagi i zainteresowania prowadzonym przez trenera szkoleniom, powstrzymywanie się od poczynań mogących powodować zakłócenia procesu szkoleniowego i odwracanie uwagi od samego trenera, a także okazywanie specjalnych względów i powstrzymywanie się od stwarzania trudności trenerom debiutującym na scenie. Jak pokazują zrealizowane przez autorkę pracy badania nie każda jednak publiczność zachowuje się taktownie wobec występujących na scenie aktorów. O kulisach pełnienia tej profesji i „łamaniu etykiety przez widownię” opowiada jeden z rozdziałów części praktycznej pracy.

Na koniec rozdziału warto przyrzeć się jeszcze, w jaki sposób rola nauczyciela i mentora została przedstawiona w koncepcji socjologii edukacji - Rolanda Meighana. „Przedmiotem socjologii edukacji są zjawiska, procesy i działania edukacyjne w ich rodowodzie, wymiarze i kontekście społecznym, uwarunkowania społeczne kształcenia i wychowania, instytucje pełniące w danym społeczeństwie funkcje edukacyjne oraz osoby, które inicjują i prowadzą działania edukacyjne lub z nich korzystają” (Szymański, 2013, s. 22). Od dawna już szkoły nie są jedynymi instytucjami edukacyjnymi, uczniowie zdobywają znaczną część wiedzy poza nią np. za pomocą mass mediów, od rówieśników, czy za pośrednictwem instytucji pozaszkolnych. Dzieci i nastolatki, a także osoby dorosłe coraz chętniej biorą udział w różnego rodzaju procesach doksztalania: kursach, szkoleniach, coachingu, mentoringu i zajęciach dodatkowych. Wiele procesów obserwowanych w szkołach, podczas lekcji, a także w zachowaniach uczniów i nauczycieli można analogicznie zauważyć także w zachowaniach uczestników szkoleń, coachee, a także trenerów i coachów.

Analizując podejście interakcjonistyczne w odniesieniu do procesów edukacyjnych i roli uczniów, Roland Meighan zadaje w swojej książce „Socjologia edukacji” kilka kluczowych pytań dotyczących „warstwy znaczeniowej” związanej z procesem uczenia się uczniów (Meighan, 1993). Podobną perspektywę przyjęła w swojej pracy autorka, pytając ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych oraz respondentów z badań ilościowych m.in. o to:

- jak odbiorcy szkoleń i coachingu interpretują doświadczenia edukacji pozaszkolnej? Jak kształtują się opinie, czy są podzielone?;

- co uczestnicy szkoleń i sesji coachingowych postrzegają jako idealne w procesie edukacji? Co rozumieją przez określenie „dobry trener/coach”, „zły trener/coach”?
- w jakim stopniu odbiorcy rynku usług rozwojowych są świadomi pewnych aspektów tzw. *programu ukrytego*?^{1 2}

Jaki zatem w opinii uczniów powinien być nauczyciel? Zgodnie z wynikami badań zaprezentowanymi przez Meighana nauczyciele powinni m.in. być wyrozumiali i cierpliwi, uprzejmi, mili i entuzjastyczni, powinni zachęcać i chwalić, słuchać i indywidualnie traktować uczniów (Meighana, 1993). Co ciekawe większość tych cech i powinności przypisywali także respondenci w badaniach autorki trenerom i coachom m.in.: cierpliwość, ekstrawersja i pozytywne nastawienie, wysoka kultura osobista czy umiejętność aktywnego słuchania. Warta uwagi jest także przedstawiona przez Meighana koncepcja różnic ideologicznych między *nauczycielem transmisji*, a *nauczycielem interpretacji* (Meighana, 1993). Meighanowska klasyfikacja doskonale może także oddawać różnorodność postaw trenerów i coachów w procesie rozwoju podczas realizacji szkoleń i prowadzenia sesji coachingowych, różnicując tym samym ich podejście do procesu nauczania w klasyfikację: *trener/coach transmisji* vs. *trener/coach interpretacji*.

Tabela 1.

Różnice ideologiczne między trenerem/coachem „transmisji” a trenerem/coachem „interpretacji”

Trener/coach „transmisji”	Trener/coach „interpretacji”
<p>Wierzy, że wiedza istnieje w formie odgórnie narzuconych i powszechnie dostępnych dyskursów, zawierających w sobie treść i kryteria osiągnięć.</p> <p>Ceni osiągnięcia uczestników szkoleń i coachee tylko wtedy, kiedy dostosowują się one do kryteriów i założeń z góry zaplanowanego programu rozwojowego.</p> <p>Za zadanie trenera/coacha uważa ocenę i korektę osiągnięć i postępów uczestników szkoleń i sesji coachingowych, zgodnie z kryteriami, których on sam jest nadzorcą.</p>	<p>Wierzy w potencjał uczestników szkoleń i coachee oraz w to, iż wiedza istnieje w formie zdolności do organizowania myśli i działań.</p> <p>Ceni zaangażowanie uczestników szkoleń i coachee w interpretację rzeczywistości, stąd kryteria pochodzą w równym stopniu od uczestników szkoleń/coachee, jak i trenera/coacha.</p> <p>Za zadanie trenera/coacha uważa budowanie dialogu, w którym uczący się, kształtuje swoją wiedzę poprzez interakcję i dyskusję z innymi, w tym także z prowadzącymi sesje i zajęcia.</p>

¹ W definicji Meighana tzw. *program ukryty* to: „termin używany do określenia tych aspektów uczenia się w szkołach, które są nieoficjalnymi, nieintencjonalnymi lub niedeklarowanymi konsekwencjami sposobu, w jaki nauczyciel i uczenie się są zorganizowane i przeprowadzane w szkołach” (Meighana, 1993, s. 35).

² Opracowanie własne na bazie pytań przedstawionych w: Meighana, R. (1993). *Socjologia edukacji*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Uważa uczestnika szkolenia i coachee za pełnego niewiedzy nowicjusza, dla którego dostęp do wiedzy będzie trudny i musi on przejść serię testów, egzaminów, ocen i ewaluacji sprawdzających postępy w rozwoju.	Uważa, że uczestnik szkolenia i coachee już na początku swojej drogi rozwoju posiada potrzebną wiedzę oraz środki i narzędzia kształtowania owej wiedzy na nowo.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Meighan, R. (1993). *Socjologia edukacji*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 174.

I jeszcze jeden ważny aspekt meighanowskiej koncepcji. W badaniach Rolanda Meighana niektórzy uczniowie wyraźnie dostrzegają aspekty tzw. *ukrytego programu* m.in. wpływ statusów społecznych na stosunek nauczyciela wobec uczniów; borykanie się z konsekwencjami kulturowego etykietowania i samospełniającego się proroctwa różnicującego ich zdolności, a także obniżanie standardów pracy i handlowanie ocenami. Również na rynku usług rozwojowych w opinii ekspertów, biorących udział w badaniach autorki, handlowanie certyfikatami i dyplomami jest jednym z patologicznych zjawisk wymagających rozwiązania. Zdobywanie kolejnych certyfikatów i dyplomów daje niektórym trenerom i coachom satysfakcję samego ich posiadania i udziału w wyścigu o „prestż dyplomomanii”, a instytucjom edukacyjnym dostarcza argumentów do tworzenia kolejnych szczebli na drabince certyfikacji. Te zjawiska towarzyszą rozwojowi rynku instytucji kształcących i dyplomujących trenerów oraz coachów (udzielających „kredencjałów”), ale wymagają diagnozowania pod względem profesjonalnej efektywności.

1.2. Zakłady pracy jako znaczące i profesjonalne instytucje edukacyjne

Jak słusznie zauważa Mirosław Szymański, szkoła nie ma już monopolu edukacyjnego (Szymański, 2013). Edukacja to także działania na rzecz zaspokojenia aktualnych potrzeb związanych z przygotowaniem ludzi do udziału w życiu gospodarczym. Presja konkurencji, postęp technologiczny czy rozwój innowacyjnych projektów spowodowały, że w ostatnim czasie role instytucji edukacyjnych przyjmują na siebie zakłady pracy, organizujące systemy ciągłego doskonalenia. W ten sposób stają się one znaczącymi instytucjami edukacyjnymi (Szymański, 2013).

Wiele firm buduje swój profesjonalny wizerunek w oparciu o hasło: „naszą siłą są ludzie”³. Co tak naprawdę to oznacza i czy przekłada się to na „inwestowanie w ludzi” tj. dbanie o nieustanny rozwój pracowników - najcenniejszego kapitału firmy? Po raz pierwszy pojęcia kapitału ludzkiego użył Theodore W. Schultz w swoim artykule „Investment in Human Capital” (Schultz, 1961). Zdaniem autora na kapitał ludzki składają się umiejętności, wiedza i inne cechy, które wpływają na zdolność człowieka do efektywnej pracy. Idąc dalej, to właśnie poziom kapitału ludzkiego każdego z zatrudnionych pracowników wpływa na siłę ekonomiczną danego podmiotu gospodarczego (Schultz, 1961). Obecnie w literaturze możemy znaleźć wiele definicji tego pojęcia:

- „kapitał ludzki obejmuje m.in. wiedzę, umiejętności, postawy, predyspozycje ludzi zatrudnionych w organizacji, wykorzystywany do realizacji zadań ukierunkowanych na osiągnięcie strategicznych założeń [...] jest to unikalna kompozycja wiedzy, umiejętności, postaw, predyspozycji, wartości, przekonań i zdrowia, która jest ucieleśniona w ludziach i umożliwia im osiągnięcie określonego poziomu zatrudnialności” (Pauli, 2014, s. 7 i 71);
- kapitał ludzki jest „pojęciem oznaczającym zasób wiedzy oraz potencjału zawartego w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określającym zdolności do pracy,

³ Przykłady firm budujących swój wizerunek w oparciu o hasło „Naszą siłą są ludzie”:

- firma Confronter https://www.facebook.com/pg/naszasilasaludzie/about/?ref=page_internal (dostęp: 31.03.2021),

- firma Mlekovita <http://www.portalspozywczy.pl/mleko/wiadomosci/prezes-mlekovity-nasza-sila-sa-ludzie,165784.html> (dostęp: 31.03.2021),

- firma Lotos <http://www.magazynpomorski.eu/dodatki-specjalne/14-sila-tkwi-wludziach> (dostęp: 31.03.2021),

- firma Partners Financial <http://www.partnerspl.pl/media/informacje-prasowe/sila-sa-ludzie/> (dostęp: 31.03.2021),

- firma Niczuk Metall <http://stronyryнку.pl/?p=1279> (dostęp: 31.03.2021),

- firma FM Logistic <https://www.youtube.com/watch?v=Z6icWuoeVSk> (dostęp: 31.03.2021),

- firma Rebelia Media Group <https://oohevent.pl/agencje/nasza-sila-sa-ludzie-artur-szczesny/> (dostęp: 31.03.2021),

adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości tworzenia nowych rozwiązań (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007, s. 5);

- kapitał ludzki postrzegany jest jako „zbiór kompetencji, wiedzy, przyzwyczajzeń, cech społecznych i osobowościowych wraz ze zdolnościami do kreatywności, poznawczymi zdolnościami przekładający się na zdolność wykonywania danej pracy w celu kreowania ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa” (Piórkowska, 2014, s. 326);
- „kapitał ludzki to całokształt umiejętności fizycznych człowieka, ale także jego zdolności psychicznych i intelektualnych, które mogą być przez niego wykorzystane w procesie aktywnego udziału w życiu gospodarczym” (Domański, 1993, s. 32);
- „kapitał ludzki to element kapitału intelektualnego, składający się z kompetentności (umiejętności, wiedza fachowa, talenty), zręczności intelektualnej (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) i motywacji (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menadżerskie)” (Bratnicki, 2000, s. 101);
- kapitał ludzki to „zasób wartościowej i użytecznej wiedzy zdobytej w procesie kształcenia i praktyki zawodowej” (Przybyszewski, 2007, s. 22).

Już na podstawie kilku wyżej przytoczonych definicji można zauważyć, że określają one kapitał ludzki zarówno w szerszym ujęciu (np. definicja Domańskiego i Bratnickiego) oraz w ujęciu wąskim (np. definicja Przybyszewskiego). Z punktu widzenia niniejszej rozprawy szczególnie istotną wydaje się być definicja pierwsza – Urbana Pauli.

Pisząc o kapitale ludzkim nie można oczywiście pominąć spojrzenia Gary’ego Stanley’a Becker’a, który wypowiadając się na temat kapitału ludzkiego, jego budowania i rozwoju, wprowadził ciekawe rozróżnienie między kształceniem ogólnym i specjalistycznym. Jego zdaniem kształcenie ogólne było finansowane przez pracowników w postaci obniżonych zarobków (otrzymywanych w czasie jego trwania), kształcenie zawodowe z kolei, w większości opłacane było przez pracodawców (Becker 1975, za: Winnicka-Wejs, 2018). Obecnie, wyróżnione przez Beckera podziały ogólnego i specyficznego kapitału ludzkiego nadal się utrzymują, zmieniła się jednak forma ich finansowania. Aktualne podejścia wskazują na podział kosztów uczestnictwa w szkoleniu między pracownika i pracodawcę, niezależnie od rodzaju inwestycji w kapitał ludzki (zarówno szkolenie ogólne, jak i specyficzne), ponieważ jest ona korzystna zarówno dla jednego, jak i drugiego (Winnicka-Wejs, 2018).

Warto się także przyjrzeć bliżej teorii cieszącej się nadal dużym zainteresowaniem w socjologii, a także psychologii, mianowicie teorii kapitału kulturowego Pierre'a Bourdieu. To właśnie Bourdieu uznał, że za pomocą posiadanych przez jednostkę kapitałów można opisać jej pozycję w społeczeństwie (Bourdieu, 1986; za: Zarycki, 2009). Przedmiotem swoich badań autor uczynił nierówności we francuskim systemie szkolnictwa: średnim oraz wyższym. Zdaniem Bourdieu to właśnie edukacja jest „podstawową płaszczyzną uniwersalizacji kulturowych arbitralności grupy dominującej” (Bourdieu, 1986; za: Hinc, 2009). Klasa dominująca zdaniem Bourdieu, manipulując innymi w procesie edukacji, narzuca im swoją kulturę. Podstawowym narzędziem, jakie służy im w tworzeniu obrazu rzeczywistości jest język – główny nośnik kultury (Bourdieu, 1986; za: Hinc, 2009). Język stał się także środkiem faworyzowania studentów klasy wyższej na uczelniach, a językowe umiejętności przekazywane z pokolenia na pokolenie w dobrze wyedukowanych domach stanowią jeden z elementów kapitału kulturowego. Zadaniem szkoły jako instytucji stało się „produkowanie” ludzi, którzy będą mogli zająć czekające na nich pozycje w społeczeństwie, co w konsekwencji doprowadza do „odtworzenia podziałów struktury społecznej” (Hinc, 2009, s. 16). Nauczyciele pełnią z kolei rolę mistrzów rzemiosła, których zadaniem jest odpowiednie (emocjonalnie zaangażowane) przygotowanie uczniów do objęcia w przyszłości już teraz wyznaczonych dla nich pozycji. Każde działanie pedagogiczne zaś „stanowi obiektywnie symboliczną przemoc jako narzucenie przez arbitralną władzę arbitralności kulturowej” (Bourdieu, 2012, s. 75).

Bourdieu przywiązywał szczególną wagę do kapitału kulturowego i jego transmisji. Wyróżnił trzy podstawowe jego typy: *zinstytucjonalizowany* (np. dyplomy potwierdzające dane wykształcenie), *ucieleśniony* (np. zdobywane w ramach socjalizacji umiejętności posługiwania się wzorcami uprzejmości) i *zmaterializowany* (np. obiekty o wartości kulturowej) (Bourdieu, 1986; za: Zarycki, 2009). Do kapitału kulturowego zaliczał także *kapitał społeczny*, czyli „agregat aktualnych lub potencjalnych zasobów, które są wpisane w stan posiadania pewnej trwałej sieci, bardziej lub mniej zinstytucjonalizowanych wspólnych relacji, znajomości i wspólnych doznań” (Bourdieu, 1986; za: Hinc, 2009, s. 10).

Co ciekawe, przyjęło się twierdzić, że to właśnie Bourdieu demaskując problemy ówczesnej rzeczywistości, prowadzące do procesu społecznej reprodukcji nierówności we francuskim systemie edukacji, przyczynił się do przekierowania badań naukowych od psychologii indywidualnego zróżnicowania (gdzie głównym przedmiotem jest odbiorca wiedzy: klient, czyli uczeń) do socjologii edukacji (gdzie w centrum znajduje się szkoła i nauczyciel, czyli dostarczyciele wiedzy) (Hinc, 2009).

Aby kapitał ludzki wpływał na konkurencyjność przedsiębiorstw, kluczowym dla współczesnych dostarczycieli wiedzy jest prowadzenie nieustannych analiz potrzeb rozwojowych pracowników wewnątrz organizacji, ale także diagnozy potrzeb pojawiających się na rynku zewnętrznym. I właśnie uzupełnianiu, poszerzaniu i doskonaleniu kompetencji pracowników służą m.in. takie instrumenty jak szkolenia i sesje coachingowe, wpływające na doskonalenie kapitału ludzkiego pracowników, a długoterminowo umożliwiające rozwój organizacji. Duże znaczenie dla efektywności biznesowej ma poziom profesjonalizacji owych usług rozwojowych (Pauli, 2014), co w konsekwencji powoduje stopniową zmianę roli samych zakładów pracy, mogących tworzyć swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o rozwój kapitału ludzkiego (*Human Resource Development*).

Niegdyś osiąganie sukcesów w zarządzaniu organizacjami nie wymagało uwzględniania w ich rozwoju procesu uczenia się. Obecnie koncepcja organizacji uczącej się stała się wzorcem w strukturze, kulturze i zachowaniach organizacji XXI wieku. Zakłady pracy stały się znaczącymi instytucjami edukacyjnymi (Szymański, 2013), instytucjami w których odbywa się ciągle doskonalenie zawodowe, a szkolenia i kursy stają się często obowiązkowe. Zakłady pracy planują ścieżki karier swoich pracowników, wzmacniają procesy motywacyjne, wykształcają kompetencje kluczowe: informatyczne czy językowe, a także tzw. umiejętności miękkie, realizując treningi rozwoju osobistego i sesje coachingowe, poprzedzane szczegółowymi analizami pracy (badanie potrzeb, wywiady jakościowe, obserwacje uczestniczące, dzienniki pracy itp.). Powyższe działania, czyli inwestowanie w kapitał ludzki, wymagają jednak współdziałania pracodawcy oraz pracownika w danej organizacji tj. m.in. określenia przez obie strony możliwych korzyści i ryzyka związanego z inwestycją w rozwój. *Inwestycje bezpośrednie* w kapitał ludzki w zakładach pracy obejmują: wiedzę, umiejętności, postawy, zdrowie, wartości i przekonania, z kolei do *inwestycji pośrednich* zalicza się: współpracę zespołową, kulturę organizacyjną, satysfakcję z pracy, zaangażowanie i identyfikację z firmą, komunikację i wzajemne relacje. Idąc dalej, efektem owych inwestycji dla pracodawcy mogą być: zwiększona wydajność pracowników, lepsza pozycja przedsiębiorstwa na rynku, poprawa wizerunku jako pracodawcy, a dla pracowników: awans, samorealizacja, docenienie w branży, nagrody finansowe itp. (Pauli, 2014).

Zmiany na rynku usług rozwojowych powodują zmniejszenie popularności stosowanego do tej pory systemowego modelu inwestowania w kapitał ludzki, obejmującego kolejno występujące po sobie kroki: rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, projektowanie szkolenia, przeprowadzenie szkolenia i jego ewaluacja. Obecne modele mają służyć przede wszystkim organizacji. Następuje zmiana roli trenera, który nie jest już tylko prowadzącym

zajęcia grupowe, ale także często przyjmuje rolę coacha i mentora kontynuującego pracę indywidualną z uczestnikami po szkoleniu. Stopniowo, również w polskich organizacjach następuje przejście od szkoleń (interwencji prowadzonej przez instruktora opartej na treści) w kierunku uczenia się (procesu koordynowanego samodzielnie, związanego z pracą, prowadzącego do poprawy zdolności przystosowawczych) (Sloman, 2014). Takie doskonalenie kapitału ludzkiego wymaga jednak stworzenia odpowiedniego środowiska pracy, dającego pracownikom wsparcie w uczeniu się i zwiększaniu swojego zaangażowania w całym procesie rozwoju. Współcześnie strategia rozwoju pracowników powinna więc uwzględniać szerszy kontekst m.in. kwestie zarządzania i motywacji. Zmieniają się także same postawy pracowników w organizacjach uczących się, wzrasta ich potrzeba wsparcia ze strony przełożonego w zakresie uczenia się i zdobywania nowych doświadczeń. W organizacjach uczących się większy nacisk kładzie się na uczenie się i rozwój umożliwiające osiągnięcie efektywności i trwałej przewagi konkurencyjnej (Parsloe i Wray, 2008).

Mimo wielu pozytywnych zmian, nadal istnieją jeszcze organizacje, którym brakuje profesjonalizmu w podejściu do działań rozwojowych, gdzie szkolenia traktowane są jako swego rodzaju „gaszenie pożaru”, bądź „za karę”. Pracownicy kierowani są na szkolenia dopiero wtedy, kiedy ich zachowania powodują znaczące zakłócenia w pracy ich samych bądź/i całego zespołu. Pracodawcy biorący udział w ogólnopolskim badaniu *Bilans Kapitału Ludzkiego* jako główne przyczyny braku podejmowania przez nich inwestycji w rozwój pracowników podawali m.in. przekonanie, że pracownicy mają odpowiedni poziom kompetencji, zbyt wysoki koszt szkoleń, kluczowość innych inwestycji, brak czasu pracowników na udział w szkoleniach oraz trudność w określaniu potrzeb szkoleniowych (Turek i Worek, 2015).

1.3. Koncepcja rozwoju zasobów ludzkich i korporacyjne teorie przywództwa jako standardy profesjonalizacji zarządzania

Peter Drucker w jednej ze swoich książek (określanej jako najszlachetniejsza książka świata na temat zarządzania)⁴ trafnie zauważa, że „przedsiębiorstwo nie może być mechanicznym zbiorem zasobów. Żeby zasoby przetworzyć w przedsiębiorstwo, nie wystarczy ustawić je w logicznym porządku, a później włączyć dźwignię kapitału, jak w to głęboko wierzyli dziewiętnastowieczni ekonomiści i jak do dziś wierzy wielu spośród ich akademickich spadkobierców. Potrzebna jest transmutacja zasobów. A tego nie mogą wywołać zasoby nieożywione takie, jakie stanowi kapitał. To wymaga zarządzania” (Drucker, 2011). Tempo zmian zachodzące w dzisiejszych organizacjach, chaotyczna transformacja, złożoność i niepewność oraz różnorodność wymagają profesjonalnego przywództwa. Kluczową rolę w procesie budowania standardów profesjonalizacji zarządzania odgrywają aktorzy rynku usług rozwojowych tj. m.in. profesjonalni coachowie i trenerzy biznesu, pomagający kształtować przywódców na miarę XXI wieku.

Początki zaistnienia koncepcji rozwoju zasobów ludzkich (*Human Resource Development – HRD*) sięgają jeszcze połowy ubiegłego wieku, kiedy to zaczęto przygotowywać założenia szkoleń dla osób odnajdujących się w gospodarce światowej po II wojnie światowej. W koncepcji tej funkcjonują dwa rodzaje podejść. Pierwsze z nich łączy rozwój zasobów ludzkich (HRD) do zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resource Management - HRM*). Z kolei drugie podejście traktuje HRD jako oddzielny proces, którego celem jest doskonalenie efektywności pracy poprzez integrowanie szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników (Pocztowski, 2008). Jako pierwszy zdefiniował HRD podjął się Leonard Nadler w 1969 roku, określając *rozwój zasobów ludzkich* jako „zaplanowane działania edukacyjne odbywające się w konkretnym czasie, których celem jest zmiana zachowań” (McLean, 2003; za: Winnicka-Wejs, 2018, s. 25). Z czasem procesy globalizacyjne, którymi także zainteresowali się badacze rozwoju zasobów ludzkich przyniosły jeszcze jeden nowy termin – *NHRD (National Human Resource Development)*, podkreślający wagę rozwoju zasobów ludzkich także na poziomie krajowym i istniejące różnice na poziomie narodowym (Susabowska, 2013).

⁴ Dopisek na okładce książki Petera Druckera pt. „Praktyka Zarządzania”, wydanej w Polsce przez MT Biznes w 2011 roku.

Wśród instrumentów rozwoju zasobów ludzkich w Polsce najczęściej wymienia się: szkolenia, rozszerzenie zakresu pracy, kształtowanie karier, a także działania z zakresu ochrony zdrowia i obsługi socjalnej (Winnicka-Wejs, 2018). Co ważne, w danej organizacji na rozwój kapitału ludzkiego mogą mieć wpływ podmioty wewnętrzne (np. menadżerowie, kierownicy personalni, trenerzy wewnętrzni) oraz podmioty zewnętrzne (np. doradcy personalni, trenerzy zewnętrzni, coachowie).

Do jednej z najpopularniejszych koncepcji rozwoju zasobów ludzkich (HRD) zalicza się rozwój przywódców w organizacji. Już od czasów starożytnej Grecji przedmiotem zainteresowania była idea rozwoju zdolności przywódczych (Platon, Arystoteles). Każdego roku na rynku pojawiają się nowe informacje, książki, artykuły czy przemówienia (m.in. na platformie TED.com) na temat przywództwa. Mimo to, nadal, jak słusznie zauważają Warren Bennis i Burt Nanus „przywództwo jest zarówno najszerzej badanym, jak i najslabiej rozumianym zagadnieniem w naukach społecznych” (Bennis i Nanus, 1985; za: Avery, 2009). W literaturze istnieje ponad 300 definicji (Bennis i Nanus, 2007; za: Barge, Morreale i Spitzberg, 2019) na temat tego, czym przywództwo jest. Poniższy wykaz stanowi subiektywny wybór najważniejszych z nich:

- „przywództwo polega na ukazywaniu szerszych horyzontów, podnoszeniu wydajności każdego z ludzi, budowaniu osobowości każdego z nich ponad ich naturalne ograniczenia” (Drucker, 2011);
- „przywództwo to spontaniczne i oddolne obdarzenie jednego z członków grupy uprawnieniami władczymi – decyzyjnymi, koordynacyjnymi – w stosunku do pozostałych” (Sztompka, 2002, s. 385);
- przywództwo to „proces bycia postrzeganym przez innych jako przywódca” (Emrich, 1999; za: Avery, 2009, s. 26);
- „przywództwo to proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągały pożądane cele” (Barge, Morreale i Spitzberg, 2019, s. 250).

Jakie zatem cechy powinien posiadać dobry przywódca, aby jego zespół mógł osiągać pożądane cele? W połowie ubiegłego wieku analiza istniejących badań dokonana przez Ralpha Stodgilla wykazała, że „nie można wytypować określonego zbioru cech na tyle uniwersalnych, by stanowiły one warunek skutecznego przywództwa” (Stodgill, 1948; za: Babiak, 2008, s. 89). Ówczesni badacze skupili więc całą swoją uwagę na badaniu czynników behawioralnych, czyli wzorców zachowań przywódcy mających wpływ na zaangażowanie pracowników. Wraz z rozwojem metodologii i narzędzi badawczych zmieniono stanowisko. Zgodnie z teorią cech

przyjęto, że takie cechy, jak: inteligencja, męskość i dominacja korelują z pozytywnym postrzeganiem przywódcy przez podwładnych (Lord, deVader, Alliger, 1986; za: Babiak, 2008). *Teoria wybitnej osoby* głosiła z kolei, że pewne cechy osobowości o zasadniczym znaczeniu (takie jak m.in.: inteligencja, ekstrawersja, charyzma, dążenie do władzy, umiejętności społeczne czy niski poziom neurotyzmu) powodują, że dana osoba jest dobrym przywódcą, niezależnie od sytuacji (Chemers, Watson, May, 2000: za: Aronson, Alert i Wilson, 2012). Obecnie ciekawym konceptem teoretycznym, a także na szeroką skalę stosowanym narzędziem w praktyce zarządzania na całym świecie jest *teoria autentycznego przywództwa* (*Authentic Leadership*), zgodnie z którą dobry przywódca to autentyczny lider, który jest samoświadomy, transparentny, otwarty na informację zwrotną i podejmuje decyzje w oparciu o swoje wartości etyczne (Avolio i Gardner, 2005).

Wśród kompetencji psychologicznych i społecznych stanowiących przepustkę do dobrego przywództwa wymienia się współcześnie przede wszystkim: empatię, samoświadomość (świadomość i wiedza nt. własnych potrzeb, myśli, uczuć, zasobów i ograniczeń), samoregulację (umiejętność zarządzania własnymi stanami wewnętrznymi), wspieranie różnorodności (zrozumienie różnic indywidualnych i grupowych, postrzeganie różnorodności jako szansę), asertywność, umiejętność wpływania na innych i budowania porozumienia (aktywne słuchanie, otwarta komunikacja), nastawienie na zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klientów, umiejętność zarządzania zmianą (komunikowania zmian, przeprowadzania pracowników przez zmianę, motywowania innych do zmian), wzorowe stosowanie się do uznanych w grupie norm i wartości, a także umiejętność przewodzenia (inspirowanie jednostek i grup), współpracy i współdziałania (Kuc i Moczydłowska, 2009; Sztompka, 2002). By być dobrym przywódcą należy także posiadać umiejętność dostrzegania w swoich ludziach przede wszystkim tego, co potrafią robić dobrze i w czym są mocni. Pracownik widzący w swoich ludziach wyłącznie słabości, a nie siłę, nie będzie dobrym kandydatem na stanowisko menadżerskie (Drucker, 2011). I tu właśnie krystalizuje się przestrzeń dla zaangażowania ze strony trenerów biznesu i coachów. Ich rolą w trakcie sesji coachingowych czy szkoleń jest uczenie menadżerów dostrzegania w swoich pracownikach najważniejszych zasobów indywidualnych, zgodnie z poglądem zdobywającej coraz większą popularność w organizacjach - psychologii pozytywnej w zarządzaniu. *Psychologia pozytywna* to nurt ukształtowany pod koniec lat 90-tych, który zwraca uwagę na mocne strony jednostki, skupia się na tym, jak wywołać pozytywne emocje, jak kształtować zalety i cnoty człowieka, a także jak ulepszać działanie pozytywnych instytucji, które sprzyjają rozwojowi jednostki. Nie koncentruje się na usuwaniu ujawnianych przez jednostkę zaburzeń funkcjonowania, lecz

na wzmacnianiu jednostki i doskonaleniu jej kompetencji (Czapiński, 2004; Kaczmarek, 2016; Seligman, 2005; Trzebińska, 2008 i inni). W pozytywnej kulturze organizacji stwarza się warunki do samodoskonalenia i rozwoju nowych umiejętności. To właśnie dzięki psychologii pozytywnej zaczęto dostrzegać znaczenie w budowaniu sukcesu organizacyjnego takich czynników, jak: rozkwitanie, optymizm, pozytywne emocje, pasja, uprzejmość, humor i pozytywna energia (Zbierowski, 2012). Z kolei omawiane tu szerzej przywództwo jest jednym z pięciu elementów (obok kultury, strategii, projektu i zasobów ludzkich), w których bada się nastawienie pozytywne dające organizacji miano orientacji pozytywnej oraz jednym z wielu czynników *modelu organizacji wysokiej efektywności* A. A. de Waala (Zbierowski, 2012). Pozytywny przywódca patrzy z nadzieją i optymizmem w przyszłość, dostrzega i z odwagą wykorzystuje szanse w otoczeniu organizacji, buduje atmosferę zaufania, planuje pracę w oparciu o swoje zasoby i zasoby swoich pracowników, wspólnie z zespołem ustala sprawiedliwe i jasne reguły współpracy, jest empatyczny, pracuje z energią i zaangażowaniem, dzieli się wiedzą oraz komunikuje się życzliwie i otwarcie. Dostrzeganie pozytywnych zachowań i zjawisk w zarządzaniu organizacją przyczyniło się m.in. do wyłonienia wspomnianej wcześniej koncepcji autentycznego przywództwa.

Jak podkreśla Peter Drucker menadżer jutra będzie potrzebował edukacji dla dorosłych (Drucker, 2011). Fakt, iż menadżerowie potrzebują systematycznego rozwoju powoduje, że zarządzanie stało się w naszych społeczeństwach – instytucją. A – jak pisał już wcześniej - profesjonalizacja instytucji oznacza, że „absolutnie koniecznym, wstępnym warunkiem wykonywania zadań w organizacji jest pełna jasność zadania i misji. Wyniki muszą być zdefiniowane przejrzysto i jednoznacznie – a jeśli to tylko możliwe - powinny być mierzalne” (Drucker, 1999, s. 50-51). Prawdziwym przywódcą jutra będzie zatem ten, który zgodnie ze znaną metaforą trzech kamieniarzy - „buduje katedrę”⁵. I właśnie dla kształcenia menadżerów i przywódców „budujących katedry” w organizacjach XXI wieku potrzebujemy wsparcia i zaangażowanego działania profesjonalnych trenerów biznesu i coachów.

⁵ Odwołanie do anegdoty o trzech kamieniarzach. Pewien mądrzec chciał się dowiedzieć, co pobudza ludzi do pracy. Zapytał o to trzech kamieniarzy, wykonujących mozolnie swoją pracę, zadając im pytanie: „co robisz?” Pierwszy z nich odpowiedział: „zarabiam na życie”, drugi: „to co robię, to najlepsza robota kamieniarska w całym kraju”, a trzeci (jako jedyny podnosząc wzrok od kamienia i patrząc na pytającego) odpowiedział: „buduję katedrę”.

ROZDZIAŁ 2.

PROFESJONALIZACJA ZAWODU W UJĘCIU TEORETYCZNYM

2.1. Zawód jako składnik struktury społecznej i procesów społecznych

Perspektywa socjologii zawodu przywodzi na myśl klasyczną, choć momentami nieco już dzisiaj nieaktualną w refleksjach autorów i danych statycznych, pozycję książkową pod redakcją Adama Sarapaty - „Socjologia zawodów”. Referaty autorów wystąpień zorganizowanej w 1963 roku *Konferencji Socjologii Zawodów* mogą być jednak dobrym wstępem do podejmowanych tu rozważań na temat samej definicji zawodu, czy też klasyfikacji socjologicznych badań i analiz kategorii zawodowych. Według Jana Szczepańskiego „zawód to system czynności czy prac, który jest wewnętrznie spójny, skierowany na wytwarzanie jakiegoś przedmiotu czy usług zaspokajających określone potrzeby [...] Są to pewne zespoły czynności i umiejętności, które w każdej chwili mogą być odtworzone przez ludzi, potrafiących te umiejętności i czynności opanować i wykonać. [...] Zawód może być traktowany jako kategoria zawodowa, jako ogół ludzi wykonujących pewien zawód tj. system czynności” (Szczepański, 1965, s. 15).

Obecnie w realizacji coraz bardziej skomplikowanych zadań w danej profesji oraz odgrywania coraz bardziej złożonych ról społecznych, nieustannie mówi się o profesjonalizacji wykonywanych zawodów. Zygmunt Bauman przyglądając się roli nauczyciela twierdzi, że aby w zawodzie tym zasłużyć sobie na miano profesjonalisty należy „nauczyć się sztuki życia w świecie nadmiernej i efemerycznej informacji, a także jeszcze trudniejszej sztuki przyuczania innych do życia w takich warunkach” (Bauman, 2003, s. 124). Uczenie się sztuki życia we współczesnych warunkach oraz uczenia tej sztuki innych jest także jedną z najważniejszych ról „nauczycieli w świecie biznesu” tj. trenerów biznesu i coachów.

W literaturze oraz różnego rodzaju referatach zawarto szereg badań i analiz na temat kategorii zawodu. Jan Szczepański w ramach swoich rozważań na temat czynników kształtujących zawód i strukturę zawodową zauważa, że badania te można podzielić na siedem grup:

- badania nad ilością i liczebnością poszczególnych kategorii zawodowych w danym kraju (kategoria zawodowa jest tutaj rozumiana jako grupa statystyczna wyłoniona z klasyfikacji cech wykonywania zawodu);

- badania wpływu zawodów na wyznaczanie pozycji społecznej w systemie stratyfikacyjnym całego społeczeństwa tj. czy i w jaki sposób wykonywane czynności zawodowe i pełnione funkcje społeczne determinują pozycję jednostki w społeczeństwie;
- badania czynności składających się na dany zawód, a także analizy zmian tych czynności (np. zmian w metodach organizacji pracy);
- badania szukające odpowiedzi na pytanie jaką osobowość pracownika, jego styl życia, charakterystyczne wzorce zachowań czy systemy wartości kształtuje stałe wykonywanie określonych czynności zawodowych;
- badania procesu powstawania, a także zanikania określonych kategorii zawodowych (np. przenoszenie do danego kraju zawodów już istniejących w innym miejscu na świecie, ale także powstawanie nowych zawodów wcześniej nie istniejących);
- badania i analizy zmian zachodzących w składzie społecznym określonych zawodów oraz skutków owych zmian dla pełnionych funkcji społecznych (np. feminizacja, odmładzanie czy starzenie się poszczególnych kategorii zawodowych);
- badania nad wyborem zawodu, stosunkiem do niego, wyodrębnianiem się autoopinii pracowników nad wykonywanym zawodem i przyjmowanymi postawami wobec niego (Szczepański, 1965).

Rozważania ujęte w tej pracy oraz zrealizowane badania dotyczą szczególnie dwóch spośród wymienionych powyżej kategorii (czwartej i siódmej). Po pierwsze autorka analizowała, w jaki sposób wykonywanie zawodu trenera biznesu i coacha kształtuje osobowość pracownika, jego styl życia, wzorce zachowań i system wartości, a po drugie badała opinie i prezentowane postawy trenerów i coachów na temat wykonywanych przez nich zawodów, a także stosunku do nich i kształtowania się drogi jego wyboru.

2.2. Teorie profesjonalizmu – nowy podział i etapy procesu profesjonalizacji

Obecnie „profesjonalizm” jest jednym z najczęściej pojawiających się słów na stronach internetowych, w notkach biograficznych, blogach czy profilach społecznościowych wielu trenerów biznesu i coachów funkcjonujących na rynku usług rozwojowych. „Profesjonalny” potocznie jest tu rozumiany jako kompetentny, budzący zaufanie, autentyczny, uczciwy wobec klientów, posiadający wysoki zakres wiedzy merytorycznej, doświadczony, mający własny kodeks wartości oraz dbający o jakość swoich usług i podejmowanych działań.

Rolf Torstendahl na początku lat 90-tych wyróżnił w swoim artykule trzy wiodące nurty w ramach wszystkich teorii profesjonalizmu funkcjonujących w naukach społecznych: nurt zasadniczych własności, strategicznych celów oraz historycznego rozwoju (Torstendahl, 1990, za: Czarkowska, 2010a). Zadaniem pierwszego z nich - *essential properties* jest przede wszystkim określenie istoty pojęć: profesja, profesjonalizacja, profesjonalizm, a także co ważne wskazanie ich najbardziej charakterystycznych cech oraz weryfikacja, które z zawodów są profesjami. Nurt drugi - *strategic aims* przygląda się grupom profesjonalistów, nawiązywanym przez nich relacjom oraz podejmowanym konfliktom z przedstawicielami innych grup zawodowych, po to by wyodrębnić najbardziej charakterystyczne strategie działań zbiorowych. Ponadto podejście to pozwala zidentyfikować, które z grup zawodowych działają profesjonalnie. Ostatni, wyodrębniony przez Torstendahla nurt - *historical development* skupia swoją uwagę na analizie procesu zmian zachodzących zarówno w obrębie danej profesji, jak i sytuacji adaptacyjnych do zmieniającego się środowiska i otoczenia społecznego. Pokazuje sposób profesjonalnego przekształcania i elastycznego dopasowywania się grup (Torstendahl, 1990, za: Czarkowska, 2010a).

Kolejną typologię teorii profesjonalizmu stworzył Thomas Brante, wyodrębniając dwie metody analizowania zjawiska profesjonalizmu: taksonomiczną (filozoficzną) oraz historyczną (historiograficzną) (Brante, 1988, 1990, za: Czarkowska, 2010a). Pierwsza z nich poszukuje prawdziwej natury, istoty i kwintesencji profesji, druga zaś przygląda się procesowi kształtowania się i zmian poszczególnych profesji na przestrzeni czasu. Oprócz powyższych metod badawczych wyróżnił także dwie perspektywy teoretyczne: naiwną oraz cyniczną w przyglądaniu się społecznej roli profesji (Brante, 1988). *Perspektywa naiwna* nazywana także harmonijną i konserwatywną, dostrzega jedynie pozytywne aspekty funkcjonowania profesji dla całości społeczeństwa, takie jak: tworzenie nowego stylu życia, nawyków myślowych, standardów wydawania sądów i opinii oraz umożliwianie rozwoju społecznego. Z kolei *perspektywa cyniczna* przygląda się krytycznie pozycji profesjonalistów i doszukuje się

egoizmu w realizowanych przez nich interesach własnych, wykorzystywania swoich kompetencji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku oraz tworzenia niezdrowej rywalizacji w obrębie danej profesji (Brante, 1988, 1990, za: Czarkowska, 2010a).

Nową, dość odmienną propozycję typologii socjologicznych teorii profesjonalizmu zaproponowała Lidia Czarkowska, która sama na co dzień pełni rolę profesjonalnego trenera biznesu i coacha. Teorie te podzieliła na dwie główne kategorie: teorie uniwersalistyczne oraz kontekstualne, a następnie każdą z nich na kolejne podgrupy (Czarkowska, 2010a).

Tabela 2.

Nowy podział teorii profesjonalizmu według Lidii Czarkowskiej.

Nazwa i opis kategorii	Nazwa i opis podtypu	Przykłady teorii
<p><i>Teorie uniwersalistyczne</i> (nomotetyczne, obiektywistyczne).</p> <p>Traktują profesjonalizm jako obiektywnie istniejące zjawisko społeczne, które można zmierzyć i zbadać. Prowadzą do formułowania praw ogólnych (nomotetycznych) o uniwersalnym charakterze. W nurcie tym mieści się większość teorii profesjonalizmu. Metoda badawcza: obiektywistyczne metody empiryczne.</p>	<p><i>Teorie esencjalistyczne</i> (atrybutywne, ewaluatywne, teorie cech).</p> <p>Przyznają profesjonalizmowi status quo. W centrum uwagi stawiają poszukiwanie charakterystycznych cech (np. specjalistyczna wiedza, praktyczne umiejętności, powstawanie formalnych stowarzyszeń, istniejące kryteria dostępu do profesji, obecność etycznych standardów, określona ścieżka kariery), stanowiących istotę profesji i procesu profesjonalizacji. Rezultatem takiego działania, ma być wyodrębnienie „prawdziwych profesji”, od tych, które mianem tym posługują się niesłusznie.</p> <p>Poszukują odpowiedzi na następujące pytania: jakie cechy posiada „prawdziwa profesja” oraz jak przebiega proces profesjonalizacji?</p>	<p>funkcjonalizm, strukturalizm, post(neo)funkcjonalizm</p>
	<p><i>Teorie strategiczne</i> (działania).</p> <p>Charakteryzują profesjonalizm poprzez pryzmat zachodzących zmian, a także podejmowanych działań strategicznych przez grupy profesjonalne (np. stosowanych taktyk utrzymywania się na rynku i zdobywania przewagi konkurencyjnej; sposobów rozwiązywania konfliktów itp.). Czynnikiem decydującym o uzyskaniu miana profesji nie są więc charakterystyczne cechy, a strategiczne działania podejmowane przez dane grupy zawodowe.</p>	<p>radykalny strukturalizm, teorie konfliktu, teorie wymiany społecznej, interakcjonizm i symboliczny interakcjonizm, instytucjonalizm</p>

	Poszukują odpowiedzi na następujące pytania: jakie są główne motywy działania danej profesjonalnej grupy oraz jakie mechanizmy umożliwiają uzyskanie uprzywilejowanej pozycji w strukturze zawodowej?	
<p><i>Teorie kontekstualne (idiograficzne).</i></p> <p>Za główny cel stawiają sobie dokładne opisanie i zinterpretowanie zjawisk, przy założeniu ich złożoności i unikalności. Badacz opisuje tu konkretny przypadek rozwoju danej grupy zawodowej, uwzględniając jej specyfikę i unikalność.</p>	<p><i>Teorie sytuacyjne.</i></p> <p>Biorą pod uwagę wpływ różnorodnych czynników i uwarunkowań (społecznych, ekonomicznych i politycznych), dających status unikalności. Stosowane są tutaj porównawcze analizy historyczne lub historiograficzne.</p>	teorie historycznego rozwoju
	<p><i>Teorie kulturowe (subiektywistyczne, nominalistyczne).</i></p> <p>Zakładają, że skoro profesjonalizm jest wytworem ludzkiej świadomości, to istnieje jedynie nominalnie, subiektywnie i tak też może być badany poprzez interpretację znaczeń oraz norm i wartości.</p>	<p>– Teorie interpretatywne (efektem interpretacji ma być rozumienie) np. fenomenologia, etnometodologia, teoria ustanowienia, teoria społecznej konstrukcji rzeczywistości.</p> <p>– Teorie postmodernistyczne (ich celem jest dekonstrukcja, a rezultatem demaskacja ukrytych założeń i niejawnych interesów) np. radykalny humanizm.</p>

Źródło: Opracowanie własne autorki na podstawie: Czarkowska, L. (2010a). *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*. Warszawa: WSiP S.A., s. 45-126.

W kolejnym podrozdziale zostaną przedstawione najważniejsze ujęcia charakterystyk profesji w nurcie teorii esencjalistycznych. W tym miejscu warto się jednak jeszcze zatrzymać na dłużej nad etapami procesu profesjonalizacji w ujęciu funkcjonalistycznym. Theodore Caplow wyróżnił kilka następujących po sobie etapów przekształcania się zawodu w profesję:

- powstanie profesjonalnego stowarzyszenia ustalającego kryteria dostępu dla osób o odpowiednich kwalifikacjach;
- zmiana nazwy nie tylko stowarzyszenia, ale także całej grupy zawodowej tj. nadanie profesjonalnego tytułu w celu odejścia od nazwy funkcjonującej wcześniej w potocznym użyciu;

- opracowanie i publiczne ogłoszenie kodeksu etycznego, pozwalającego na „eliminowanie” osób nieuczciwych o niedostatecznych kwalifikacjach;
- podejmowanie działań politycznych służących uzyskaniu publicznego poparcia dla ustanowionych barier zawodowych. Równoległe na etapie tym następuje rozwój instytucji szkoleniowych, mających akredytację profesjonalnych stowarzyszeń (Caplow, 1954, za: Czarkowska, 2010a).

Nieco odmienną kolejność poszczególnych etapów zaproponował Harold L. Wilensky:

- powstanie zawodu w oparciu o zatrudnienie na pełen wymiar czasowy;
- wyodrębnienie instytucji szkoleniowych (często powstających przy uniwersytetach i wchłanianych przez system szkolnictwa wyższego);
- powołanie lokalnych stowarzyszeń, a w kolejnym etapie ogólnonarodowych;
- zagwarantowanie prawnej ochrony profesji przez państwo;
- opracowanie kodeksu etycznego (zarówno regulacje wewnętrzne, jak i zewnętrzne) (Wilensky, 1964).

Wilensky zwraca także uwagę na ważny fakt z punktu widzenia prowadzonych przez autorkę pracy rozważań na temat profesji trenera biznesu i coacha, że naturalnym rezultatem jest pojawienie się w powyższym procesie wewnętrznego konfliktu nasilającego rywalizację między tzw. „starą ekipą”, kształtującą swoje kompetencje na bazie wieloletniego doświadczenia, a „młodą kadra”, której profesjonalizm opiera się na ukończeniu odpowiednich kursów, co często zachęca ich do oferowania swoich usług wszystkim tym, którzy zgłaszają takie zapotrzebowanie. Z czasem, co także ważne dla profesji trenera biznesu i coacha, nieuchronnym staje się konkurowanie z pokrewnymi zawodami np. poprzez publiczne dyskredytowanie ich umiejętności i wiarygodności (Wilensky, 1964). Przyglądając się procesom zachodzącym na obecnym rynku usług rozwojowych można wyraźnie zauważyć dwa zjawiska. Po pierwsze - rywalizację tzw. starej ekipy trenerskiej, budującej swoje kompetencje i zaufanie klientów poprzez wieloletnie doświadczenie, z młodymi trenerami wchodzącymi na rynek i dającymi sobie od razu prawo do nazywania siebie profesjonalistami dzięki np. ukończeniu kilkugodzinnego kursu. Po drugie uważnym obserwatorom nie umknie także cicha, choć często niezdrowa rywalizacja, dokonująca się poprzez wzajemne umniejszanie swoich kwalifikacji i działań np. między takimi grupami zawodowymi jak: psychoterapeuci, lekarze, coachowie itp.

Oprócz wyżej wymienionych etapów profesjonalizacji warto także podkreślić wyodrębnione przez Alexandra M. Carr-Saundersa cztery typy profesji, tworzące tzw. *skale profesjonalizmu*:

- uprawomocnione profesje np. prawnik, lekarz, kapłan;
- młode profesje np. chemik, księgowy;
- semi-profesje np. pielęgniarka, optyk, pracownik socjalny;
- niedoszłe profesje np. kierownik sprzedaży, menadżer produkcji (Carr-Saunders, 1955, za: Czarkowska, 2010a).

Z kolei w ujęciu interakcjonistycznym kluczowe znaczenie mają czynności, jakie muszą zostać wykonane, aby dany zawód „zaprzyjaźnił się” z mianem profesjonalizmu. Herbert Blumer w tym kontekście wyróżnił następujące etapy profesjonalizacji: opracowanie standardów doskonałości, ustalenie zasad działania, zbudowanie poczucia odpowiedzialności, określenie kryteriów rekrutacji i edukacji, zapewnienie pewnego rodzaju ochrony swoim członkom, ustanowienie kontroli, uzyskanie statusu profesji w pozycji społecznej (Blumer, 1966, za: Czarkowska, 2010a).

W latach 90-tych ubiegłego wieku kolejnej typologii profesji dokonał Hannes Siegrist. Biorąc pod uwagę warunki społeczno-historyczne wyodrębnił on ich cztery rodzaje:

- *profesje korporacyjne* (tzw. gildie sprawujące kontrolę nad daną grupą zawodową, regulujące wewnętrzny porządek, gwarantujące określone uprawnienia i dostęp do przywilejów);
- *profesje państwowe* (bezpośrednim pracodawcą dla profesjonalistów było scentralizowane, biurokratyczne państwo; występują odgórnie narzucone kryteria dostępu do profesji);
- *profesje autonomiczne* (niezależne liberalne profesje);
- *profesje neokorporacyjne* (zarówno regulacje państwowe, jak i mechanizmy samoregulujące tj. organizacje broniące interesów grup zawodowych vs. organizacje reprezentujące interesy klientów) (Siegrist, za: Czarkowska, 2010a).

Hannes Siegrist współpracując razem Michaeliem Burrage oraz Konradem Jarauschem dokonał jeszcze jednej analizy profesji, ważnej z punktu widzenia podejmowanych tu rozważań. Swoją koncepcję zbudowali w oparciu o przegląd wzajemnych relacji między czterema aktorami: profesjonalistami praktykami, profesjonalistami akademickimi, państwem oraz klientami (Burrage, Jarausch i Siegrist, 1990, za: Czarkowska, 2010a). Zdaniem autorów to właśnie czterej wymienieni aktorzy decydują o tym, czy proces profesjonalizacji przebiegnie

pomyślnie. Profesjoniści praktycy charakteryzują się niezależnością zawodową, zajmują się m.in. nadawaniem tytułów oraz ochroną interesów zbiorowych. Państwo pełniąc rolę regulatora, daje możliwości rozwoju, ale jednocześnie nakłada ograniczenia np. ustala zasady akredytowania i uzyskania licencji. Z pracy profesjonalistów korzystają kolejni aktorzy, czyli klienci, których twórcy klasyfikacji podzielili na sześć kolejnych grup: klienci indywidualni, klienci instytucjonalni, państwo (kupujące pracę profesjonalistów), prywatni pracodawcy, państwo w roli pracodawcy oraz profesjonalni pracodawcy (branżowe organizacje np. kancelarie adwokackie). I wreszcie ostatni aktor - profesjoniści akademicki, cieszący się z reguły wyższym statusem społecznym oraz większym prestiżem w porównaniu z grupą pierwszą (Burrage, Jarausch i Siegrist, 1990, za: Czarkowska, 2010a).

Warto zauważyć, że na analizowanym w tej pracy rynku usług rozwojowych, często dochodzi do nieporozumień i konfliktów między profesjonalistami praktykami a profesjonalistami akademickimi (choć zdarza się także i tak, że niektórzy trenerzy biznesu i coachowie należą równocześnie do obu grup). Grupy te mogą mieć odmienne zdania i różne podejścia m.in. w takich kwestiach jak:

- rodzaj przekazywanej wiedzy (np. praktycy uważają, iż na szkoleniach należy przekazywać wiedzę wyłącznie użyteczną praktycznie, możliwą do zastosowania przez uczestników w pierwszym dniu po szkoleniu podczas wykonywania swoich codziennych obowiązków; akademicy chcą przekazywać wiedzę potwierdzoną na drodze badań naukowych, istotną w swojej naukowości);
- sposób przekazywania wiedzy (np. częstą obawą klientów firm szkoleniowych na informację o prowadzeniu szkolenia przez akademika jest wątpliwość, czy wykład teoretyczny nie będzie jedyną formą pracy na sali szkoleniowej);
- etapy kariery zawodowej (klienci wybierający trenera/coacha akademika argumentują jego efektywność i profesjonalizm wysokim poziomem wykształcenia, jakością realizowanych projektów badawczych, liczbą wydanych publikacji czy wystąpień na międzynarodowych konferencjach; z kolei szukający trenera/coacha praktyka zwracają m.in. uwagę na ilość godzin przepracowanych przez niego w biznesie np. na stanowisku menadżerskim czy liczbę zrealizowanych konsultacji biznesowych w praktyce).

Na koniec warto się przyjrzeć jeszcze jednej definicji profesjonalizmu. Michael Armstrong uważa, że aby posługiwać się mianem profesjonalisty należy posiadać fachową wiedzę i korzystać z niej w sposób profesjonalny (Armstrong, 2007). Warto zatem stworzyć klasyfikację kryteriów profesjonalizmu niezbędnych do wykonywania zawodu trenera biznesu i coacha na rynku usług rozwojowych współczesnego świata pozaszkolnej edukacji dorosłych.

2.3. Kryteria profesjonalizacji nowych zawodów w obszarze edukacji osób dorosłych

Sygnały napływające od osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników, mówiące o nadużyciach i braku profesjonalizmu w szeroko rozumianej dziedzinie edukacji dorosłych, z jednej strony budzą niepokój ekspertów w branży, z drugiej jednak – zwiększają naciski środowisk opiniotwórczych na instytucje podejmujące decyzje dotyczące rynku szkoleń i standardów pracy trenerów, coachów i doradców w Polsce. Ważnym elementem tego typu nacisków jest całościowe podejście do programów rozwojowych. Szkolenia nie mogą być pojedynczymi incydentami w życiu organizacji, programy te powinny być traktowane jako długoterminowy proces. Jak słusznie zauważa Mariola Łaguna: „aby utrwalić efekty uczenia się, potrzebne jest także okresowe powtarzanie szkoleń, ponowne uczenie się, postrzeganie szkolenia jako pewnego procesu, a nie jednorazowego wydarzenia w życiu firmy” (Łaguna, 2004, s. 38).

Uczenie się przez całe życie jest jednym z kluczy do funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie. Rozwój branży szkoleniowej w Polsce wymaga współpracy opartej na partnerstwie wielu instytucji: począwszy od instytucji odpowiedzialnych za kreowanie zasad funkcjonowania rynku, poprzez firmy szkoleniowe, a na samych zamawiających tj. zainteresowanych rozwojem swoich pracowników kończąc. Kluczową rolę odgrywają także sami „kreatorzy wiedzy i umiejętności” rynku usług rozwojowych, czyli m.in. trenerzy biznesu i coachowie, a także ich profesjonalne podejście do wykonywanego zawodu.

Już w latach 30-tych ubiegłego wieku P. A. Wilson uznał, że aby dany zawód mógł uzyskać miano profesji powinien spełnić następujące kryteria: posiadanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności technicznych, istnienie kryteriów dostępu (np. egzaminy i licencje), powstawanie formalnych i profesjonalnych stowarzyszeń, a także wynikający z tego powodu określony stopień monopolu oraz występowanie etycznych standardów, wpływających na minimalizację pieniężnej motywacji (Wilson, 1933, za: Czarkowska, 2010a). W latach 50-tych Nelson Foote dołożył jeszcze kolejne kryteria: istnienie określonej ścieżki kariery zawodowej oraz warunek, że umiejętności potrzebne do wykonywania określonej pracy, mają także zastosowanie w innych rodzajach działalności (Foote, 1953, za: Czarkowska, 2010a). Krytykując go ponad dekadę później Harold L. Wilensky zaznaczył wyraźnie, że na miano profesjonalizmu zasługują jedynie zawody mające naukową podstawę techniczną, ustalone standardy szkoleniowe, a także co ważne: uzyskały zaufanie opinii publicznej do oferowanych usług (Wilensky, 1964). W tym samym roku G. Millerson dokonał analizy 21 definicji profesji

i wyróżnił 23 cechy kwalifikujące daną pracę do miana profesji. Jego zdaniem najczęściej wymieniane przez różnych autorów były m.in. takie, jak: zapewnienie specjalistycznego szkolenia, istnienie profesjonalnych organizacji, przestrzeganie kodeksów etycznych czy służenie dobru społeczeństwa (Millerson, 1964, za: Czarkowska, 2010a).

Rozumienie profesjonalizmu usług rozwojowych będzie w rozprawie tej bliskie definicji zaproponowanej przez Urbana Pauli: „profesjonalizm w działaniu oznacza posiadanie dostępnej wiedzy z zakresu szkoleń, stosowanie jej w praktyce oraz postępowanie zgodnie z przyjętymi standardami [...] Profesjonalna działalność szkoleniowa zakłada prowadzenie szkoleń w sposób systematyczny z uwzględnieniem wszystkich etapów cyklu szkoleniowego” (Pauli, 2014, s. 146). Badania zrealizowane w 2011 roku przez wspomnianego autora wykazały, że niemal w każdym z obszarów rozwoju badanych firm (N=100 małych i średnich przedsiębiorstw) występowały istotne statystycznie zależności między zachodzącymi pozytywnymi zmianami w badanych przedsiębiorstwach a stopniem profesjonalizacji działalności szkoleniowej. Te z badanych organizacji, które szkoliły się w sposób profesjonalny równocześnie dokonywały pozytywnych zmian w sposobie zarządzania, podejmowały świadome działania adekwatne do sytuacji rynkowej, miały bardziej rozbudowaną ofertę produktowo-usługową, osiągały najlepsze wyniki w zakresie finansów oraz ogólny wyższy stopień rozwoju (Pauli, 2014).

W zrealizowanych przez autorkę pracy badaniach zastosowano podobne kryteria profesjonalizacji dla obu zawodów - trenera biznesu i coacha, ze świadomością, że w przypadku trenera biznesu kryteria te w literaturze nie zostały dokładnie sprecyzowane i szczegółowo opisane. Wobec powyższego analizy badawcze opinii ekspertów w zrealizowanych badaniach przyniosły wartość dodaną, tj. odpowiedź na pytanie: czy w procesie kształtowania się obu ról występują te same kryteria profesjonalizacji?

2.3.1. Kryteria profesjonalizacji zawodu trenera biznesu

Polska branża szkoleniowa wykazuje obecnie wysoką chęć profesjonalizacji. Z roku na rok wzrasta liczba firm, które posiadają akredytację lub certyfikat potwierdzający jakość świadczonych usług. Rozwijają się instytucje dbające o merytoryczną jakość pracy trenerów, propagujące etyczne standardy pracy, integrujące środowisko szkoleniowe - Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu i Polska Izba Firm Szkoleniowych. Zwiększona konkurencja pociąga za sobą zwiększone wymagania wobec trenerów, od których oczekuje się odpowiedniej wiedzy (m.in. w zakresie metodyki prowadzenia szkoleń, pracy z grupą, zasad uczenia osób dorosłych), wysoko rozwiniętych umiejętności (m.in. w zakresie przygotowania programu szkolenia adekwatnego do potrzeb uczestników, kreatywności, aktywnego słuchania, łatwego nawiązywania kontaktów, radzenia sobie ze stresem), a także poczucia humoru i pracy z dużym zaangażowaniem w każdą minutę prowadzonych zajęć (Jędrusik, 2013b).

Urban Pauli, realizując badania dotyczące wpływu profesjonalizacji szkoleń na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zauważył, że przedsiębiorstwa prowadzące szkolenia w sposób profesjonalny to takie, które „podejmują działania w ramach wszystkich lub większości etapów składających się na proces szkoleniowy w sposób zgodny ze standardami i najlepszymi praktykami” (Pauli, 2014, s. 151). Idąc dalej tym tropem, można zauważyć, że również trenerzy biznesu, którzy realizują wszystkie etapy składające się na proces szkoleniowy (tj. opracowywanie planów rozwoju, badanie potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, dobór metod i technik szkoleniowych, efektywne prowadzenie szkoleń i ocena efektywności szkoleń), zgodnie ze standardami i najlepszymi praktykami - wchodzą na ścieżkę profesjonalizmu.

Ciekawą propozycję odnośnie standardów jakości w działalności szkoleniowej zaproponowała Alicja Winnicka-Wejs, która bazując na pojęciach z zakresu kwalitologii (interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy zajmującej się zagadnieniami dotyczącymi jakości) (Kolman, 2011), określiła jakość usługi szkoleniowej. Na tej podstawie, wspomniana autorka wyróżniła propozycje definicji jakości usługi szkoleniowej:

- *Tradycyjna*: „wyróżniająca się na rynku usługa szkoleniowa” np. elitarny program szkoleniowy dla kadry menadżerskiej;
- *Doskonałości*: „niepopelnianie określonych błędów przy realizacji usługi szkoleniowej”;
- *Standardowa*: „usługa szkoleniowa zgodna ze standardami, procedurami”;

- *Perfekcja*: „perfekcyjna usługa szkoleniowa dostarczona jako jednorodna” (np. jednakowe szkolenia dla określonych grup pracowników);
- *Dostosowanie do przeznaczenia*: „usługa szkoleniowa odpowiadająca potrzebom i celom usługobiorcy” (tzw. szkolenia „szyte na miarę”);
- *Wartość odpowiadająca cenie*: „usługi szkoleniowe uwzględniające relacje nakładów i efektów”;
- *Transformacyjna*: „uczestnictwo usługobiorcy w procesie szkoleniowym” (uwzględnienie rzetelnej analizy potrzeb szkoleniowych pracowników tj. uczestników szkolenia) (Winnicka-Wejs, 2018, s. 83-84).

W swojej analizie autorka wskazuje także na kryteria pogarszające jakość szkoleń, wpływające na oddalanie się od stanu doskonałości - najkorzystniejszego z możliwych stanów jakości (Winnicka-Wejs, 2018). Odwrócenie owych kryteriów umożliwia stworzenie istotnych z punktu widzenia tej pracy – listy kryteriów profesjonalizacji szkoleń tj.:

- planowanie szkoleń z uwzględnieniem analizy potrzeb szkoleniowych;
- realizacja szkoleń przez trenerów posiadających określone kompetencje;
- przygotowywanie oryginalnych i autorskich materiałów szkoleniowych;
- współpraca firm szkoleniowych z ekspertami nauki;
- nie ograniczanie się w ewaluacji szkoleń tylko do pierwszego poziomu (reakcji)⁶.

Jednym z kryteriów profesjonalizacji zawodu trenera biznesu, dostrzegalnym już na początkowym etapie jego pracy z danym klientem - jest przeprowadzenie rzetelnej analizy potrzeb przed przystąpieniem do realizacji projektu szkoleniowego (Jędrusik, 2015b; Matras i Żak, 2019; Pauli, 2014; Winnicka-Wejs, 2018 i inni). Bez określenia potrzeb rozwojowych pracowników biorących udział w projekcie rozwojowym, wysiłek włożony w przygotowanie programu, realizację szkoleń i innych form wsparcia oraz poniesione w związku z tym koszty, mogą pójść na marne. To właśnie badanie potrzeb może zwiększyć w efekcie końcowym wdrożenie zmian w dotychczasowej wiedzy uczestników, posiadanych umiejętnościach i prezentowanych postawach w wymaganych tego obszarach. Brak tego typu analiz, a więc brak określenia kierunku niezbędnych zmian, nie przyniesie spodziewanych efektów (Pauli, 2014). Konieczne jest także zastosowanie profesjonalnych, specjalnie opracowanych na potrzeby danego projektu narzędzi badawczych, ich zróżnicowanie oraz współpraca różnych podmiotów podczas ich wykorzystania. Zrealizowana w taki sposób analiza potrzeb pozwoli

⁶ Według terminologii Donalda Kirkpatricka (2001). Więcej na ten temat: w rozdziale 6.1 niniejszej rozprawy (Wykorzystanie profesjonalnych modeli oceny efektywności w procesie rozwoju kompetencji).

na dokonanie w etapie końcowym projektu rzetelnej oceny rzeczywistych jego rezultatów. Profesjonalny proces identyfikacji i analizy potrzeb odbiorców projektów rozwojowych powinien obejmować następujące poziomy (Jędrusik, 2013b):

- *analizy na poziomie uczestnika* tj. badanie potrzeb zrealizowane z udziałem pracowników uczestniczących w danym projekcie rozwojowym; mogą obejmować m.in. badania ankietowe, indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące, badania focus group interview, próbki pracy, testy wiedzy, analizy opisów stanowisk i wyników ocen pracowniczych (np. oceny 360 stopni), badania Mystery Shopper, wyniki badania satysfakcji pracowników, informacje o uzyskanych certyfikatach, prowadzenie dzienników pracy, sesje development center;
- *analizy na poziomie zarządczym* tj. badanie oczekiwań osób zarządzających odbiorcami projektu rozwojowego (np. właściciele firmy, bezpośrednich przełożonych); mogą obejmować m.in. indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, badanie ankietowe, analizy struktury organizacyjnej;
- *analizy na poziomie klienta* tj. badanie opinii i potrzeb klientów pracujących na co dzień z odbiorcami projektów rozwojowych; mogą obejmować m.in. badania satysfakcji klientów, indywidualne wywiady pogłębione, badania ankietowe, wywiady telefoniczne, badania focus group interview;
- *analizy na poziomie działu HR*⁷ tj. badanie oczekiwań i zebranie propozycji rozwiązań od osób odpowiedzialnych za sprawy personalne w firmie (np. kierowników działów HR, specjalistów HR, specjalistów ds. rozwoju i szkoleń); mogą obejmować m.in. indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, analizy raportów ze zrealizowanych już projektów rozwojowych, oceny efektywności pracy (na podstawie osiągniętych wyników), wyniki ocen okresowych, wyniki uzyskane za pomocą zaawansowanych narzędzi badających style zachowań, poziom motywacji i naturalne predyspozycje osób badanych, zgodnie z popularnym modelem typów osobowości *DISC*⁸ Williama Moultona Marstona (Marston, 1928, za: Hysa, Podgórska i Zdonek, 2019).

⁷ Propozycja realizacji profesjonalnej analizy potrzeb szkoleniowych przedstawiona przez autorkę pracy we wcześniejszym artykule (Jędrusik, 2013b) została tutaj uzupełniona o poziom czwarty – analizy na poziomie działu HR.

⁸ *DISC* - narzędzie psychometryczne opracowane w wyniku współpracy psychologów i konsultantów biznesu. Dostarcza m.in. informacji na temat mocnych stron osób wypełniających kwestionariusz oraz diagnozuje obszary wymagające dalszej pracy i rozwoju, pokazuje indywidualne czynniki motywujące. Istnieje także możliwość wygenerowania grupowego raportu dla wybranych uczestników badania.

Dopiero tak kompleksowe podejście do badania potrzeb może przynieść oczekiwane rezultaty. Dobrze przeprowadzone badanie potrzeb szkoleniowych pozwala nie tylko określić treści merytoryczne programu oraz poznać cele klienta i motywacje uczestników zajęć, ale także pozwoli stworzyć bazę do badania efektywności prowadzonego programu. Tymczasem, obecnie często zdarza się, że osoby odpowiedzialne za rozwój pracowników rezygnują z części działań, bądź w ogóle nie podejmują żadnych kroków w ramach badania potrzeb. Jak pokazują omawiane w pracy wyniki badań tylko niewielka część trenerów i firm szkoleniowych podejmuje się realizacji analizy potrzeb szkoleniowych przed przystąpieniem do realizacji projektów szkoleniowych. Jest to jeden z najczęściej popełnianych błędów przez funkcjonujące na naszym rynku firmy szkoleniowe. Badania Urbana Pauli z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pokazały, że tylko 37% badanych firm MŚP (N=100) prowadzi analizę potrzeb szkoleniowych, angażując do tego co najmniej dwie osoby, a 42% wszystkich firm wykorzystuje dane uzyskane w tego typu analizach w sposób prawidłowy (Pauli, 2014). Z kolei badania (N=7483) zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pokazały, że to właśnie m.in. brak określonych potrzeb szkoleniowych (zdaniem prawie połowy badanych) jest jedną z przyczyn nieinwestowania pracodawców w rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników, w szczególności wśród podmiotów prywatnych. Jednocześnie 55% badanych przyznało, że brak świadomości potrzeby szkoleń jest jedną z barier rozwoju sektora szkoleniowego w Polsce (Szczucka, Turek i Worek, 2012).

Kolejnym kryterium profesjonalizacji zawodu trenera biznesu jest jego przynależność i/lub współpraca ze znaczącymi, aktywnie działającymi na rynku polskim organizacjami na rzecz rozwoju rynku usług szkoleniowych. Obecnie w Polsce możemy wyróżnić kilkanaście instytucji, stowarzyszeń i organizacji, aktywnie funkcjonujących i działających na rzecz standaryzacji usług oraz profesjonalizacji osób w sektorze. Są to m.in.:

- *Polska Izba Firm Szkoleniowych* - powstała w połowie 2000 roku, licząca wówczas 100 członków (Winnicka-Wejs, 2018), a obecnie blisko 400 firm i organizacji⁹. Izba działa na rzecz interesów branży, reprezentuje sektor, wyznacza i wspiera standardy jakości, daje możliwość wymiany doświadczeń, know-how i kontaktów oraz upowszechnia ideę uczenia się przez całe życie. Swoim członkom daje szybki dostęp do najświeższej, wysokojakościowej informacji branżowej, możliwość udziału w webinarach, warsztatach i seminariach tematycznych. W imieniu swoich członków

⁹ źródło: <https://pifs.org.pl> (dostęp: 17.01.2021).

interweniuje w sprawach rażącego naruszenia zasad konkurencji i swobody działalności oraz promuje swoich członków przy okazji realizowanych przez Izbę wydarzeń¹⁰.

- *Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu* - zrzesza trenerów, którzy opierają się w swojej pracy na rzetelnych, udokumentowanych empirycznie podstawach. Celem stowarzyszenia jest krzewienie w środowisku trenerskim wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, zarządzania i innych nauk, które stanowią treść szkoleń biznesowych¹¹.
- *Stowarzyszenie Trenerów i Konsultantów Zarządzania MATRIK* - opiniotwórcza organizacja w Polsce, zrzeszająca elitarne środowisko trenerskie, tworząca, promująca i wdrażająca standardy pracy, kształcenia, będąca platformą dla wymiany wiedzy, informacji i rozwoju zawodowego¹².
- *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości* - celem działania agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej¹³.
- *Instytut Badań Edukacyjnych* - instytut badawczy prowadzący interdyscyplinarne badania naukowe nad funkcjonowaniem i efektywnością systemu edukacji¹⁴.
- *Małopolskie Partnerstwo na Rzecz Kształcenia Ustawicznego* - skupia 91 instytucji rynku pracy, edukacji i szkoleń. Celem partnerstwa jest m.in. wsparcie regionalnej polityki kształcenia ustawicznego, promocja wśród mieszkańców postawy otwartej na rozwój i uczenia się przez całe życie, zapewnienie wysokiej jakości zasobów ludzkich dla konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki Małopolski¹⁵.
- *Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego* - centrum upowszechniające praktyczne, biznesowe i profesjonalne zastosowania nauk społecznych. Jest partnerem rozwojowym dla organizacji, które traktują kompetencje pracowników jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Świadczy kompleksowe usługi szkoleniowo-doradcze¹⁶.

¹⁰ Źródło i więcej informacji: <https://pifs.org.pl> (dostęp: 17.01.2021).

¹¹ Źródło i więcej informacji: <http://trenerzy.org.pl/> (dostęp: 17.01.2021).

¹² Źródło i więcej informacji: <http://www.matrik.pl/stowarzyszenie> (dostęp: 17.01.2021).

¹³ Źródło i więcej informacji: <https://www.parp.gov.pl/> (dostęp: 17.01.2021).

¹⁴ Źródło i więcej informacji: <http://www.ibe.edu.pl/pl/> (dostęp: 17.01.2021).

¹⁵ Źródło i więcej informacji: <https://www.pociagdokariery.pl/ogolne-informacje-na-temat-partnerstwa> (dostęp: 17.01.2021).

¹⁶ Źródło i więcej informacji: <http://www.wszechnica.uj.pl/> (dostęp: 17.01.2021).

Oprócz wyżej wymienionych elementów, kolejnymi kryteriami profesjonalizacji zawodu trenera biznesu są m.in.: postępowanie zgodnie z wartościami i zasadami zawartymi w kodeksach etycznych branży szkoleniowej, realizacja rzetelnej i efektywnej ewaluacji prowadzonych programów rozwojowych, a także posiadanie określonych kompetencji. Wszystkie wspomniane kryteria zostaną szerzej omówione w kolejnych rozdziałach.

2.3.2. Kryteria profesjonalizacji zawodu coacha

Niektórzy naukowcy i znawcy tematu już teraz przyznają zawodowi coacha status profesjonalności. Jednym z nich jest psycholog, coach, trener i wykładowca akademicki, specjalizujący się dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi – Paweł Smółka: „coaching to dla mnie przede wszystkim profesja. Nie misja, nie jakaś metafizyka, nie styl życia, ale właśnie profesja. I ma swoje zasady, narzędzia, umiejętności i zdrowe mechanizmy samokontroli” (Smółka, 2009, s. 13).

W Polsce coaching pojawił się wraz z początkiem XXI wieku, zaczął się rozwijać około 10 lat temu, a w ostatnich latach stał się modnym zjawiskiem rynkowym. Obecnie coaching wyraźnie wchodzi na drogę profesjonalizacji. Lista kryteriów przyznających tej aktywności status profesjonalnego zawodu coraz bardziej się zapełnia (Grant i Cavanagh, 2004; za: Smółka, 2009):

- istnienie barier dostępu do wykonywania zawodu coacha: wymogi minimalne odnoszące się do kwalifikacji i kompetencji coacha zostały ściśle określone. Coraz częściej mówi się o tym, że niezwykle ważne w przypadku coacha jest posiadanie wykształcenia psychologicznego lub socjologicznego. Tego typu wymagania pojawiają się także ze strony osób zamawiających usługi coachingowe. Argumentem przemawiającym np. za posiadaniem wykształcenia psychologicznego jest umiejętność odróżnienia sytuacji w jakiej znajduje się klient tj. potrzeby zmiany i realizacji nowych celów od trudności, problemów i kryzysów wymagających np. pomocy terapeutycznej. Ponadto osoby z wykształceniem psychologicznym i/lub socjologicznym posiadają dobrą bazę teoretyczną i praktyczną niezbędną do budowania interakcji z innymi ludźmi: „rzetelna wiedza psychologiczna stanowi dla coacha swoiste narzędzie ułatwiające czy wręcz umożliwiające trafne zrozumienie potrzeb klienta oraz zapewnienie mu takiego rodzaju kontaktu (wsparcia), który okaże się dla niego pomocny w realizacji jego celów” (Smółka, 2009, s. 47). Mimo to, nazwa coach nadal bywa nadużywana i posługują się nią osoby o różnym poziomie doświadczenia, wykształcenia i kompetencji miękkich, co budzi uzasadnione obawy m.in. natury etycznej;
- oparcie praktyki coachingu na ugruntowanej wiedzy i sprawdzonych empirycznie metodach. Istnieje coraz więcej modeli coachingowych wykorzystywanych w pracy z klientem, opartych na dowodach, zakorzenionych w istniejącej wiedzy i wynikach badań. Nie rzadko coachowie (m.in. w ramach tzw. coachingu

psychologicznego) pracują w podejściu poznawczo-behawioralnym skoncentrowanym na rozwiązaniach. Punktem koncentracji w trakcie sesji coachingowej stają się wówczas nie problemy, a rozwiązania i orientacja na przyszłość;

- możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji z zakresu coachingu na poziomie uniwersyteckim. W Polsce coraz bardziej rozszerza się oferta możliwości studiowania coachingu zarówno na poziomie studiów podyplomowych¹⁷, a także w ramach trzyletnich studiów pierwszego stopnia¹⁸ i dwuletnich studiów uzupełniających, drugiego stopnia¹⁹;
- istnienie instytucji, które zrzeszają i reprezentują coachów, dbają o rozwój i reputację profesji, a także sprawują pieczę nad działalnością coachów. W Polsce kierunek rozwoju profesjonalnego coachingu wyznaczają m.in.:
 - *ICF Polska*, oddział International Coach Federation. Profesjonalizację swoich działań w dążeniu do eksperckiego poziomu w prowadzeniu coachingu wzmacnia m.in. poprzez udzielanie akredytacji: „coachowie posiadający akredytację ICF wykazują nie tylko kluczową dla coachingu wiedzę i umiejętności, ale także wysokie zaangażowanie w pracę na wysokim standardzie oraz postępowanie według jasno określonego kodeksu etycznego” (ICF, 2016). Obecnie ICF oferuje trzy rodzaje akredytacji:
 1. *Poziom ACC (Associate Certified Coach)* – odpowiada praktyce w wymiarze minimum 100 godzin sesji coachingowych i 60 godzin specyficznego szkolenia. Kompetencje coacha są doskonalone przez udział w procesie mentor coachingu, a ich poziom sprawdzany przez asesorów ICF lub wewnętrznych egzaminatorów szkół ACTP (Accredited Coach Training Program).
 2. *Poziom PCC (Professional Certified Coach)* - odpowiada praktyce w wymiarze minimum 500 godzin sesji coachingowych i 125 godzin specyficznego szkolenia. Kompetencje coacha są doskonalone przez udział w procesie mentor coachingu PCC, a ich poziom sprawdzany

¹⁷ np. Uniwersytet SWPS w Warszawie (Podyplomowe studia coachingu i mentoringu), źródło: <https://www.swps.pl/oferta/warszawa/podyplomowe/psychologia-psychoterapia/podyplomowe-studia-coachingu-i-mentoringu> (dostęp: 17.03.2021).

¹⁸ np. Uniwersytet Śląski w Katowicach (kierunek: Doradztwo filozoficzne i coaching), źródło: <https://us.edu.pl/wydzial/wh/kierunki-studiow/doradztwo-filozoficzne-i-coaching/> (dostęp: 17.03.2021).

¹⁹ np. Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu (profil: Human Resources i coaching), źródło: <https://usosweb.dsw.edu.pl/kontroler.php?action=katalog2/programy> (dostęp: 17.03.2021).

przez asesorów ICF lub wewnętrznych egzaminatorów szkół ACTP (Accredited Coach Training Program).

3. *Poziom MCC (Master Certified Coach)* odpowiada praktyce w wymiarze minimum 2500 godzin sesji coachingowych i 200 godzin specyficznego szkolenia. Kompetencje coacha są doskonalone przez udział w procesie mentor coachingu MCC, a ich poziom sprawdzany przez asesorów ICF²⁰.

- *EMCC Poland* (European Mentoring & Coaching Council) – ogólnoeuropejskie stowarzyszenie, promujące najwyższe standardy profesjonalne. Jego kluczowym celem jest opracowanie europejskich norm, zasad etyki i profesjonalnego kodeksu postępowania w coachingu, mentoringu oraz superwizji i superwizji superwizorów w celu zapewnienia wysokiej jakości usług. Członkowie EMCC są zapraszani do brania udziału w specjalistycznych cyklach rozwojowych zwanych CPD (Continuing Professional Development)²¹.
- *ICC Poland* (International Coaching Community) – jest pierwszą i najdłużej działającą holistyczną Szkołą Coachingu w Polsce. Obecnie zrzesza ponad 14 tys. coachów na całym świecie (w Polsce jest ponad 1400 certyfikowanych coachów ICC²²).
- *Polska Izba Coachingu* – została powołana by działać na rzecz profesjonalizacji oraz rozwoju coachingu w Polsce w zgodzie z międzynarodowymi standardami etyki i metod pracy coacha, integrować środowisko coachingowe w Polsce oraz reprezentować interesy zrzeszonych w Izbie członków. Dąży do tego, aby według określonych standardów, w poszanowaniu etyki oraz zapewniając najwyższą jakość, coaching stawał się profesją przyczyniającą się do społecznego rozwoju. Jest pierwszą na świecie izbą gospodarczą zrzeszającą podmioty prowadzące działalność w obszarze coachingu²³.
- *Polskie Stowarzyszenie Coachingu i Rozwoju* – celem stowarzyszenia jest inspirowanie ludzi do rozwoju osobistego i społecznego²⁴.

²⁰ Opracowano na podstawie informacji z <https://icf.org.pl/akredytacja/> (dostęp: 10.01.2021).

²¹ Źródło i więcej informacji: <https://emccpoland.org/> (dostęp: 17.01.2021).

²² Źródło: <http://www.iccpoland.pl/pl/home> (dostęp: 17.01.2021).

²³ Źródło i więcej informacji: <https://www.izbacoachingu.com/> (dostęp: 17.01.2021).

²⁴ Źródło i więcej informacji: <http://pscir.org.pl/> (dostęp: 28.01.2021).

- *Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego* – celem jest upowszechnianie światowych najwyższych standardów coachingu i łączenie badań naukowych z dobrymi praktykami²⁵.

Również Anna Pyrek i Henryk Szmidt uznają, że „coaching to profesja w pełnym tego słowa znaczeniu. Wykonawca tego zawodu świadczy usługę na rzecz klienta, która jednoznacznie odróżnia się od innych usług, trwa określony czas i jest płatna. Są usługodawcy, są usługobiorcy, a także standardy, stowarzyszenie, szkoły i egzaminy” (Smółka, 2009, s. 85).

ICF Polska podkreśla, że aby wybrać profesjonalnego coacha przy wyborze warto kierować się standardami, zgodnie z którymi pracuje coach, posiadany przez niego doświadczeniem w realizacji sesji coachingowych oraz przynależnością do organizacji coachingowej i aktualną akredytacją²⁶.

Na tym lista kryteriów profesjonalizacji zawodu coacha się nie wyczerpuje. Nadal istnieje duża potrzeba realizacji większej ilości (pojawiających się do tej pory sporadycznie, bądź zapożyczonych i zaadoptowanych) badań nad coachingiem, jego efektywnością, uczestnikami, procesem przebiegu czy zaletami i ograniczeniami. Kluczowe znaczenie w dyskusjach nad profesjonalizacją mają także kompetencje posiadane przez osoby wykonywujące określone role.

²⁵ Więcej informacji: <https://www.kozminski.edu.pl/pl/jednostki/centrum-coachingu-i-mentoringu> (dostęp: 28.01.2021).

²⁶ Źródło informacji: icf.org.pl/jak-wybrac-profesjonalnego-coacha/ (dostęp: 14.01.2021).

2.4. Profesjonalne kompetencje trenera biznesu i coacha

Już w latach dwudziestych ubiegłego wieku sporządzano analizy zawodów, pozwalające na ustalenie listy cech potrzebnych do wykonywania określonej kategorii zawodu. Analizy pracy przedstawiono wówczas w postaci tzw. *psychogramów zawodów* (wykresy łączące punkty stopnia wymagania określonych cech w poszczególnych profesjach) (Viteles, 1939).

Współcześnie prowadzonych jest wiele dyskusji na temat cech, które powinien posiadać trener biznesu lub coach, profesjonalnie działający na rynku usług rozwojowych. Zdaniem wielu specjalistów skutecznie działający trener biznesu powinien posiadać niezbędne umiejętności i reprezentować właściwą postawę. Poszukiwanie tego typu klasyfikacji cech profesjonalnego trenera warto prowadzić w oparciu o analizę kompetencyjną. Różne szkoły, tradycje, grupy zawodowe przyjmują odmienne definicje pojęcia: kompetencje. Na potrzeby niniejszej rozprawy autorka przyjęła tę zaproponowaną przez Małgorzatę Kossowską oraz Iwonę Sołtysińską, zgodnie z którą na *kompetencje* składają się: „wiedza, umiejętności i postawy” (Kossowska i Sołtysińska, 2002, s. 14).

W ostatnim czasie coraz częstszymi stają się dyskusje wokół wymaganych kompetencji składających się na sylwetkę profesjonalnego trenera biznesu. Profesjonalny trener biznesu powinien posiadać szeroką wiedzę merytoryczną z zakresu, którego szkolenie dotyczy, jak również odnośnie zasad uczenia dorosłych oraz czynników psychologicznych i socjologicznych kierujących przebiegiem pracy w grupie. Swoją wiedzę powinien także potrafić umiejętnie przekazywać za pomocą posiadanych umiejętności, obserwując i dobrze dobierając adekwatne metody do dynamiki pracy w grupie. Wszystko to nie będzie jednak wystarczające bez odpowiedniej postawy charakteryzującej się empatią i wrażliwością na potrzeby grupy (Jędrusik, 2015b). W literaturze przedmiotu wśród cech i pewnych predyspozycji psychologicznych do wykonywania zawodu trenera wymienia się także m.in. stabilność emocjonalną, ekstrawersję (otwartość, energia, optymizm), pragmatyzm, umiejętność zadawania pytań, radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, zdolność empatii, ciekawość poznawczą, twórczość (Jarmuż i Witkowski, 2004). Listę tę uzupełniają Wojciech Szymczak i Tomasz Wański: trener powinien być także dobrym obserwatorem. Cecha ta będzie pomocna na każdym etapie realizacji projektu od analizy potrzeb szkoleniowych, poprzez obserwację pracy grupy na sali szkoleniowej, a na obserwacji nowych zachowań w procesie ewaluacji ex-post kończąc (Szymczak i Wański, 2011). Kilku dodatkowych cech i umiejętności dostarczyły także prowadzone przez autorkę pracy badania pilotażowe w 2013 roku na

ukraińskim rynku szkoleniowym²⁷. Trenerzy, a także właściciele i pracownicy firm szkoleniowych w ramach realizowanych przez autorkę pracy wywiadów jakościowych oraz badań ankietowych powyższą listę uzupełnili także o: elastyczność, wysoki poziom motywacji, odpowiedzialność, pozytywną autoprezentację, umiejętności pracy w grupie oraz poczucie humoru. Z kolei uczestnicy szkoleń realizowanych już przez autorkę w Polsce, dedykowanych osobom z niepełnosprawnością, dołożyli jeszcze szczególnie dla nich istotne cechy: cierpliwość, ciepło i wyrozumiałość, dystans do siebie oraz umiejętność zbudowania w grupie poczucia bezpieczeństwa²⁸.

Niebagatelne znaczenie mają także czynniki demograficzne, takie jak wiek czy płeć. Jeśli chodzi o wiek, trenerzy pracujący w zawodzie podkreślają, że żaden wiek nie jest tak naprawdę odpowiedni. Dla jednych grup jesteśmy za młodzi, by posiadać doświadczenie porównywalne z tym posiadanym przez uczestników, a dla innych za starzy, by zrozumieć realia funkcjonowania np. młodego pokolenia „Z”. Płeć również może stać się przyczyną dyskomfortu. Niektóre kobiety prowadzące szkolenia zwracają uwagę na trudność dotarcia z wiedzą merytoryczną do grupy złożonej z samych mężczyzn np. rywalizujących o jej uwagę²⁹.

Wiele z wyżej wymienionych kompetencji wymienia się także jako niezbędne i kluczowe do profesjonalnego pełnienia roli coacha. Ogromne znaczenie w sylwetce coacha mają przede wszystkim umiejętności miękkie i bogaty katalog umiejętności interpersonalnych. Wśród najważniejszych z nich warto wymienić m.in. umiejętność łatwego nawiązywania kontaktu, motywowania innych do działania, zdolność budowania atmosfery opartej na wzajemnym zaufaniu, inteligencję emocjonalną, wysoki poziom empatii, umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, asertywność oraz umiejętność efektywnego zarządzania sobą w czasie i swoją pracą w trakcie sesji coachingowych. Coach powinien być entuzjastą, potrafiącym zachęcić innych do działania, którego cechuje ciekawość, uczciwość, autentyczność, otwartość, szacunek i wiara w potencjał klienta. Ponadto efektywny coach jest pasjonatem swojej pracy, wierzy w realizację opracowanych przez klienta planów oraz reprezentuje twórcze i innowacyjne podejście do opracowywanych wspólnie z klientem zaleceń, zadań, celów i sposobów ich realizacji (Gutkevich i Kniazevich, 2011). Niezależnie od rodzaju coachingu zadaniem coacha jest wydobycie takich zasobów, umiejętności i wiedzy

²⁷ Badania własne, pilotażowe pt. *Profesjonalizacja zawodu trenera biznesu*, Kijów 2013.

²⁸ Badanie własne pt. *Trener a praca z osobami z niepełnosprawnością*, Katowice 2014.

²⁹ Badania własne, pilotażowe pt. *Profesjonalizacja zawodu trenera biznesu*, Katowice 2013.

klienta, które pozwolą mu na osiągnięcie zmiany, czyli wydobyć tego, co w nim najlepsze (Jędrusik, 2015c).

Jedną ze wspomnianych wcześniej organizacji coachingowych reprezentujących środowisko profesjonalnych coachów – ICF Polska (oddział International Coach Federation) na swojej stronie internetowej opublikowała listę jedenastu kluczowych kompetencji coachingowych, mających na celu wprowadzenie większej przejrzystości w rozumieniu umiejętności potrzebnych w zawodzie coacha. Znajdziemy tam cztery grupy równorzędnych kompetencji:

a) ustalanie zasad współpracy:

- zgodność z wytycznymi kodeksu etycznego i profesjonalnymi standardami zawodu coacha (rozumienie zasad etycznych i standardów coachingu oraz umiejętność zastosowania ich we wszystkich sytuacjach coachingowych);
- uzgodnienie kontraktu coachingowego (umiejętność zrozumienia potrzeb danej interakcji coachingowej oraz doprowadzenia do zawarcia z klientem umowy w zakresie przebiegu procesu coachingowego oraz zasad współpracy klienta i coacha);

b) współtworzenie relacji:

- budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa klienta (umiejętność stworzenia bezpiecznego, wspierającego środowiska, dzięki któremu rozwija się wzajemny szacunek i zaufanie pomiędzy klientem i coachem);
- obecność coachingowa (zdolność bycia w pełni obecnym oraz tworzenia spontanicznej relacji z klientem, stosowanie stylu, który prezentuje pewność, elastyczność i otwartość);

c) efektywne komunikowanie:

- aktywne słuchanie (umiejętność całkowitego skupienia się na tym co mówi, a czego nie mówi klient, aby zrozumieć znaczenie jego słów w kontekście pragnień oraz aby wesprzeć w wyrażeniu tego, co ma na myśli);
- mocne pytania (umiejętność zadawania pytań, które ujawniają informacje potrzebne do uzyskania maksymalnego efektu dla klienta i relacji coachingowej);
- bezpośrednia komunikacja (umiejętność skutecznego komunikowania się podczas sesji coachingowej oraz używania języka, który ma najbardziej pozytywny wpływ na klienta);

d) wspieranie procesu uczenia i osiągnięcia rezultatów:

- budowanie świadomości (umiejętność integracji i właściwej oceny wielu różnych źródeł informacji oraz przedstawiania interpretacji, które pomagają klientowi poszerzać świadomość, a tym samym osiągnąć uzgodnione rezultaty);
- tworzenie działań (umiejętność tworzenia z klientem okazji do ciągłego uczenia się, podczas coachingu oraz w sytuacjach życiowych lub zawodowych, a także do podejmowania nowych działań, które w najbardziej efektywny sposób doprowadzą do uzgodnionych rezultatów coachingu);
- planowanie i wytyczanie celów (umiejętność tworzenia i utrzymywania razem z klientem efektywnego planu coachingu);
- zarządzanie postępami i odpowiedzialnością (umiejętność utrzymania uwagi na tym, co jest ważne dla klienta przy jednoczesnym pozostawieniu klientowi odpowiedzialności za podejmowanie działań) (ICF, 2021).

Samo szkolenie, czy ukończenie renomowanych studiów nie oznaczają jeszcze z automatu otrzymanie statusu dobrego coacha. Jednak wyniki realizowanych superwizji (ocena kompetencji coacha wraz z udzielanym wsparciem dla jego pracy) potwierdzają, że absolwenci szkoleń akredytowanych i utrzymujących standardy ICF „mają wyższe kompetencje i większą świadomość własnego oddziaływania” (Smółka, 2009, s. 104).

Zdaniem menadżerów biorących udział w procesach coachingowych, profesjonalistę coacha powinna cechować: „wysoka samoświadomość, adekwatna samoocena, konsekwencja w działaniu, wiarygodność, ciekawość i otwartość umysłu, empatia, naturalność, pewność siebie, zorientowanie na cele i wytrwałość, zorientowanie na klienta, opanowanie i kontrola emocji, wiedza z psychologii, wiedza z dziedziny coachingu, umiejętność prawidłowej oceny kompetencji klienta, wiedza dotycząca kształcenia i motywowania dorosłych, pasja i oddanie wobec wykonywanej roli, umiejętności organizacyjne i planowania, doskonałe umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, szacunek, zaufanie i uczciwość” (Chmielecki, 2014, s. 78).

W literaturze specjalistycznej istnieje szereg przeglądów cech, które zdaniem autorów powinien posiadać profesjonalny coach (m.in. Drabik-Podgórna, 2015; Hargrove, 2006; Kućka i inni, 2011; Sidor-Rządowska, 2009; Smółka, 2009; Ślęzak-Gładzik, 2015). Owe teoretyczne schematy uzupełniają badania autorki, których analizy zostały zawarte w części praktycznej niniejszej pracy.

ROZDZIAŁ 3.

PROBLEMY TEORETYCZNE A PRAKTYKA KSZTAŁTOWANIA SIĘ ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA

3.1. Dylematy definicyjne i chaos klasyfikacyjny

Na stwierdzenie „Jestem trenerem”, wiele osób zadaje pytanie: „Ale jakiej dyscypliny?”. Formalizowanie się zawodu trenera biznesu w naszym kraju niesie za sobą liczne problemy, zarówno terminologiczne, jak i prawne związane z klasyfikacją tego zawodu. Semantycznie słowo *trener* nadal silnie związane jest ze sportem. Dodatkowych komplikacji dostarczają czynione co pewien czas zmiany w przepisach. W 2014 roku miała miejsce nowelizacja Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania. W dotychczasowym Rozporządzeniu z dnia 27 kwietnia 2010 roku jakiegokolwiek wzmianki dotyczące pracy trenera w znaczeniu, które nas interesuje, odnosiły się do pozycji:

- 2359 Specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani

235915 Wykładowca na kursach (edukator, trener).

Liczne naciski ze strony środowisk edukacyjnych, szeroko komentowane debaty, konsultacje, działania organizacji pozarządowych, głównie coachingowych, wywołały zmianę tego stanu rzeczy. Nowe Rozporządzenie z dnia 7 sierpnia 2014 (wchodzące w życie 1 stycznia 2015 roku) wprowadziło następującą zapisy:

- 2359 Specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani

235915 Wykładowca na kursach (edukator, trener)

235920 Trener osobisty (coach, mentor, tutor).

De facto wprowadzona zmiana wydaje się być nadal zmianą nie do końca spójną z tą oczekiwaną. Nie każdy trener osobisty jest wykładowcą, coachem, mentorem, czy tutorem. Dlatego pojęcia te nie powinny być ze sobą utożsamiane i wzajemnie zastępowane. Zawód wykładowcy kojarzony jest z nauczycielem akademickim, czy osobą prowadzącą wykłady na różnego rodzaju kursach zawodowych, a zawód trenera osobistego z instruktorem dbającym o zdrowie i sylwetkę.

Tabela 3.

Opis zawodu: Trener osobisty (coach, mentor, tutor)

Nazwa	Trener osobisty (coach, mentor, tutor)
Kod	235920
Synteza	Pomaga klientowi dokonywać zmiany w rozwoju osobistym i zawodowym oraz realizacji wyznaczonych celów; wspiera proces zmiany we wszystkich obszarach życia: odkrywa niewykorzystany potencjał człowieka w sesjach indywidualnych i zbiorowych; wzbudza motywację do działania; wspólnie z klientem znajduje skuteczne rozwiązania.
Zadania zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie kontaktu z potencjalnym klientem, zawarcie umowy na przeprowadzanie sesji coachingowych, uświadomienie klientowi, czym jest coaching, jak będą przebiegały sesje; - zidentyfikowanie obszaru i rodzaju przyczyny zgłoszenia się klienta na sesję coachingową (np. rozwiązywanie problemów rodzinnych, dokonywanie osiągnięć sportowych i zawodowych itp.); - zaproponowanie klientowi ogólnej strategii i struktury pracy w procesie coachingu w zależności od jego celu i obszaru życia: np. tworzenia trwałych związków, przeprowadzanie w życiu ważnych zmian (ślub, rozwód, zmiana pracy), zaplanowanie na nowo kariery w przypadku utraty pracy itp.; - przeprowadzanie indywidualnych sesji, w trakcie których następuje precyzyjne wyznaczanie nowych bądź zmodyfikowanych celów; - stosowanie różnych technik coachingowych np. techniki pięciu pytań, techniki racjonalnej terapii zachowań itp.; - ukierunkowywanie klienta na realizację wyznaczonych celów oraz wspieranie go w identyfikowaniu i eliminowaniu przeszkód, w dostrzeganiu i wykorzystaniu możliwości przy ich realizacji; - odkrywanie przez klienta błędów i niepowodzeń w różnych sferach życia: w wychowywaniu dzieci, relacjach małżeńskich, uprawianiu sportu, relacjach międzyludzkich, zespole pracowniczym lub organizacji za pomocą odpowiednio zadawanych pytań i uważnego słuchania; - skłanianie klienta do optymalnego i świadomego wykorzystywania swoich umiejętności i zasobów wewnętrznych oraz kreatywnego rozwiązywania istniejących problemów; - wzbudzanie u klienta motywacji i zaangażowania do realizacji wyznaczonych celów oraz wspieranie go w podejmowaniu kluczowych decyzji i w trudnych sytuacjach; - wspólnie z klientem poszukiwanie skutecznych rozwiązań; - prowadzenie szkoleń i warsztatów dla pracowników i menedżerów poświęconych np. skutecznemu kierowaniu zespołem, poprawie komunikacji interpersonalnej, jakości codziennej pracy itp.; - przestrzeganie standardów etycznych; - promowanie i popularyzowanie idei coachingu: publikowanie swoich dokonań, udział w konferencjach, seminariach i wykładach; - stałe doskonalenie umiejętności coachingowych.
Dodatkowe zadania zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie działalności dydaktycznej w uczelniach realizujących problematykę zarządzania zasobami ludzkimi; - prowadzenie badań naukowych nad skutecznymi technikami realizowania coachingu.

Źródło: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Klasyfikacja Zawodów i Specjalności: https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/235920 (dostęp: 13.02.2021).

Kim wobec tego jest trener biznesu? W ostatnim czasie powstało wiele definicji, a co za tym idzie typologii je grupujących. Jedną z przykładowych z nich trafnie pokazali Wojciech Szymczak i Tomasz Wański – trenerzy z wieloletnią praktyką. W swojej klasyfikacji wyróżnili następujące kategorie trenerów: *wnętrzarze*, *korporatjusy*, *korpus wolnych strzelców*, *satelici*, *misjonarze*, *gwiazdy*, *omnibusy i unioniści* (Szymczak i Wański, 2011). *Wnętrzarze* to tzw. trenerzy wewnętrzni, rekrutowani zarówno z wewnątrz korporacji, w której pracują, jak i poza nią. Szkolenia przez nich prowadzone dotyczą przede wszystkim wprowadzonych na rynek nowych produktów czy procedur obowiązujących w danej organizacji. Często ich rolą jest także wdrażanie do pracy nowych pracowników. *Korporatjusy* to trenerzy pracujący na wyłączność dla większych firm szkoleniowych, korzystający z firmowego know how i uczestniczący w specjalnie przygotowanych programach rozwojowych. *Korpus wolnych strzelców* stanowią tzw. freelancerzy, prowadzący zwykle własne jednoosobowe działalności gospodarcze, często wynajmowani jako podwykonawcy przez inne podmioty szkolące. Podobnie działają trenerzy *Satelici*, ściśle jednak współpracujący z dwoma, trzema podmiotami szkoleniowymi, często w oparciu o umowę współpracy. Kategorię *Misjonarzy* autorzy nazywają grupę trenerów współpracujących z organizacjami pozarządowymi. *Gwiazdy* z kolei, jak sama nazwa wskazuje, lubią się wyróżniać. To trenerzy budujący markę w oparciu o swoje nazwisko, są częstymi gośćmi w środkach masowego przekazu, piszą własne książki, wykładają na najlepszych uczelniach, dla wielu są autorytetami. *Omnibusy* najczęściej dopiero rozpoczynają karierę w zawodzie trenera, dlatego też chętnie podejmują się poprowadzenia szkolenia z każdego niemal tematu w myśl zasady: „chcesz się czegoś nauczyć, zrób z tego szkolenie”³⁰. Ostatnią kategorię stanowią tzw. *Unioniści*, czyli prowadzący zajęcia w ramach określonego projektu unijnego, często seryjnie z tego samego zakresu tematycznego dla kilku grup. Typologię Szymczaka i Wańskiego warto uzupełnić jeszcze o dwa kolejne typy. Pierwszym wyróżnionym przez autorkę pracy typem są tzw. *Niepedagogiczni*, czyli eksperci specjalizujący się w konkretnej dziedzinie, posiadający ogromną, fachową, często techniczną wiedzę, nie mający jednak przygotowania w zakresie metodyki prowadzenia szkolenia i pracy z grupą. Drugi typ to tzw. *Postnauczyciele*, czyli osoby z dużym doświadczeniem dydaktycznym w pracy w szkole, które w ramach np. tzw. przekwalifikowania rozpoczynają pracę w zawodzie trenera biznesu. Minusem tego typu zmiany może być brak doświadczenia w pracy z dorosłymi i przenoszenie

³⁰ Funkcjonujące w środowisku szkoleniowym powiedzenie, określające trenerów, którzy chętnie przyjmują każdego rodzaju zlecenie szkoleniowe, niezależnie od swojej specjalizacji, a raczej w przypadku jej braku.

praktykowanych wcześniej metod nauczania oraz wypracowanych przez lata nawyków na grunt szkoleniowy. Każdy z przedstawionych typów niesie za sobą określone korzyści, są też liczne minusy, o których należy pamiętać i w miarę możliwości niwelować (Jędrusik, 2015b).

Z kolei coaching, nadal jeszcze uważany jest za zjawisko dość nowe na polskim, a zwłaszcza ukraińskim rynku. Mimo to wokół coacha, podobnie jak w przypadku rozpoczynającego znacznie wcześniej swoją działalność na obu rynkach trenera biznesu, pojawiło się wiele terminologicznego zamieszania. Trafnie różnicę między coachingiem a treningiem ujmują Sara Thorpe i Jackie Clifford podkreślając, że coaching pomaga wdrożyć w praktykę wszystkie umiejętności poznane i rozwijane w trakcie treningu, służy doskonaleniu już opanowanych kompetencji. Coaching zaczyna się tam, gdzie kończy się trening (Thorpe i Clifford, 2004).

Coaching, podobnie jak każda inna nadal kształtująca się dyscyplina, wymaga dookreślenia ram pojęciowych i wyznaczenia wyraźnych granic pomiędzy pokrewnymi dyscyplinami. Kim jest coach? Chociaż termin ten jest używany w Polsce już od kilkunastu lat, nadal nie przyjęło się jego polskie tłumaczenie. Przemawiają za tym racjonalne argumenty. Trener na rynku polskim pełni zupełnie inną funkcję, a źródłosłów słowa *coach* odwołuje nas do języka węgierskiego, gdzie termin *kocsi* oznacza specyficzny powóz wykorzystywany m.in. do dalekich podróży. Z czasem słowo to zostało przejęte przez inne języki europejskie np. francuski, włoski i niemiecki i w wielu w niezmiennym znaczeniu pozostało do czasów współczesnych (Weekley, 1967; za: Sidor-Rządkowska, 2009). Z upływem lat w akademickim slangu zaczęto posługiwać się słowem *coach* w znaczeniu opiekuna naukowego wspierającego studentów w docieraniu do ich indywidualnych celów, niczym „dalekobieżny powóz” (Sidor-Rządkowska, 2009).

Oprócz wspomnianego wyżej chaosu definicyjnego, zamieszanie terminologiczne pogłębia także mylenie z rolami trenera i coacha, takich ról jak: konsultant, mentor, doradca itd. W poniższym zestawieniu autorka pracy dokonała uporządkowania znaczenia definicyjnego owych ról.

Tabela 4.
Porównanie różnych ról na rynku usług rozwojowych

Porównanie	Podobieństwa	Różnice
<p>Trener biznesu a coach</p>	<p>- obie role wymagają kompetencji (określonych cech charakteru, wiedzy i umiejętności), a także profesjonalnej realizacji;</p> <p>- do najważniejszych cech coacha, a także trenera należą: akceptacja innych i umożliwienie im bycia sobą, szczerą wiarą w potencjał drzemiący w każdym człowieku, pomaganie innym w uczeniu się i rozwijaniu osobowości, cierpliwość tj. umiejętność pozwolenia innym na uczenie się w ich własnym tempie i wybranym czasie.</p>	<p>- program i plan szkolenia układa sam trener, bądź w porozumieniu z klientem po zbadaniu jego potrzeb. W coachingu to klient decyduje o tym, jak będzie wyglądała dana sesja i nad jakim celami będzie pracował razem z coachem;</p> <p>- trener pracuje z grupą uczestników, którzy często zmuszeni są iść na kompromis, by osiągnąć cel grupowy. Coach poza sytuacją coachingu grupowego lub team coachingu pracuje z indywidualnym klientem, skupiając się tylko i wyłącznie na jego potrzebach i celach;</p> <p>- trener może pracować z klientem epizodycznie np. w trakcie jednego szkolenia, natomiast sesje coachingowe przyjmują formę trwającego w dłuższym okresie czasu procesu;</p> <p>- coach nie jest ekspertem w branży swojego klienta, trener prowadzący szkolenie z danego zakresu powinien być ekspertem w konkretnej dziedzinie, w ramach której uczestnicy rozwijają swoje umiejętności;</p> <p>- trener w trakcie szkolenia często przyjmuje rolę nauczyciela, daje rady, wskazówki, podpowiada reguły postępowania, natomiast w coachingu to klient jest autorem rozwiązań;</p> <p>- trener ma mniejsze możliwości towarzyszenia uczestnikom zajęć we wdrażaniu umiejętności w codziennym życiu, w przeciwieństwie do coacha towarzyszącemu swojemu klientowi na etapie działania i wdrażania.</p>
<p>Coach a terapeuta</p>	<p>- obie role wymagają kompetencji (określonych cech charakteru, wiedzy i umiejętności), a także profesjonalnej realizacji;</p> <p>- obie role powinny przestrzegać określonych zasad i standardów etycznych.</p>	<p>- coach w pracy z klientem skupia się przede wszystkim na przyszłości, na tworzeniu zmiany, która zapoczątkuje w czasie. Jeśli w procesie coachingowym ma miejsce odwołanie się do przeszłości, to głównie po to, by zainspirować klienta do poszukiwania dobrych rozwiązań w swoich wcześniejszych doświadczeniach. Terapeuta wraca do wspomnień z przeszłości, pyta</p>

		<p>o nią i pokazuje klientowi jakie znaczenie miała ona dla ukształtowania dzisiejszych sytuacji i relacji;</p> <p>- relacja w coachingu ma partnerski charakter, relacje w terapii nie są tak bezpośrednie i mają jasno wyznaczone, ostre granice.</p>
Coach a mentor	<p>- podstawą relacji między klientem a coachem, a także między uczniem, a mentorem jest zaufanie;</p> <p>- mentoring najczęściej jest realizowany przez bezpośrednich przełożonych lub współpracowników. Coaching także może być realizowany w ten sposób, najczęściej jednak jako oddzielna usługa rozwojowa bywa realizowany przez osoby z zewnątrz.</p>	<p>- Mentor dzieli się doświadczeniem, udziela rad i wskazówek umożliwiających podniesienie efektywności pracy, służy za przykład do naśladowania; coach inspirowuje klienta do znajdowania dla siebie najlepszych rozwiązań i pożądaných postaw.</p>
Coach a konsultant	<p>- podstawowym narzędziem w pracy coacha i konsultanta są pytania, niezbędne do diagnozy i dogłębnej analizy potrzeb.</p>	<p>- coachowie w przeciwieństwie do konsultantów nie stanowią źródła wiedzy eksperckiej.</p>
Trener biznesu a Doradca Sekcji (action learning)³¹	<p>- obie role wymagają kompetencji (określonych cech charakteru, wiedzy i umiejętności), a także profesjonalnej realizacji;</p> <p>- rolą doradcy sekcji, podobnie jak i trenera jest zachęcać grupę/sekcję i każdego jej członka do słuchania, zadawania pytań, myślenia, podjęcia próby zrozumienia innych i uczenia się;</p> <p>- doradca sekcji, podobnie jak i trener musi cały czas trzymać rękę na pulsie, mieć baczność na to, co się dzieje i interweniować we wszystkich przypadkach, gdy uzna to za konieczne, pilnować by uczestnicy trzymali się właściwej drogi, „ściągać” ich z powrotem, gdy zbczą z tematu;</p>	<p>- doradca sekcji nie jest ekspertem w danej dziedzinie, trener prowadzący szkolenie z danego zakresu powinien być ekspertem w konkretnej dziedzinie, w ramach której uczestnicy rozwijają swoje umiejętności;</p> <p>- doradca sekcji nie jest liderem grupy, trener często przyjmuje na siebie taką rolę tj. prowadząc szkolenie – prowadzi grupę do osiągnięcia konkretnego celu, inspirowuje, motywuje do działania, zarządza grupą i zachodzącymi w jej ramach procesami;</p> <p>- zadaniem dobrego doradcy jest wypracowanie w każdej sekcji umiejętności pracy bez jego udziału, z czasem sekcja może zrezygnować z towarzyszenia doradcy lub poprosić go o uczestniczenie tylko w wybranych spotkaniach. Grupa szkoleniowa nawet z czasem - nie może uczestniczyć w szkoleniu bez trenera;</p>

³¹ *Action learning* „nie jest kursem; to program, który łączy działanie wynikające z rzeczywistych problemów zawodowych z prawdziwym uczeniem się [...] Uczenie się przez działanie to proces koncentracji na uczeniu się i korzystanie z nauki wpływającej z codziennych okoliczności – szczególnie zaś z realizowanej przez nas pracy i wyzwań, przed jakimi stajemy, problemów, z którymi się borykamy i możliwości, które otwierają się przed nami na każdym kroku” (Weinstein-Fitzgerald, 1999, s. 7-11).

	<p>- pod koniec każdej sekcji/każdego szkolenia doradca oraz trener zapraszają uczestników do refleksji na temat tego, czego się nauczyli;</p> <p>- do najważniejszych umiejętności doradcy sekcji oraz trenera należą: wykorzystanie każdego wydarzenia, problemu lub zachowania jako okazji do uczenia się, aktywne słuchanie, rozumienie procesów zachodzących wewnątrz grupy, właściwe wyrażanie własnych uczuć i myśli.</p>	<p>- doradca sekcji nie kieruje uczestnikami, nie mówi co mają robić, trener moderuje pracę grupy w trakcie szkolenia – zarządza pracą: projektuje ćwiczenia, zadania, symulacje i włącza uczestników w ich realizację.</p>
--	--	---

Źródło: opracowanie własne autorki.

3.2. Szkolenia miękkie i twarde – różne obszary działalności trenera biznesu

Zgodnie z definicją sformułowaną przez Urbana Pauli na potrzeby realizowanych przez niego badań o roli szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, *szkolenia* to „ogół systematycznych działań podejmowanych przez organizacje, ukierunkowanych na poszerzenie wiedzy, rozwój umiejętności oraz kreowanie pożądanых postaw pracowników” (Pauli, 2014, s. 99). W organizacji mogą one pełnić szereg funkcji m.in. rozwojową, motywacyjną, informacyjną, integracyjną czy wizerunkową. Podobną definicję, której fundament stanowi rozwój kompetencji w trzech ich aspektach (wiedza, umiejętności, postawy) podaje Paweł Kopijer, według którego szkolenia to „zaplanowany proces zmiany sposobu działania/zachowania określonej grupy pracowników, budowany na podstawie uzupełnienia – związanego ze zmianą deficytu kompetencyjnego w zakresie postaw, wiedzy i umiejętności ludzi, dający możliwe do zidentyfikowania korzyści biznesowe firmie (Kopijer, 2011, s. 15). Jak podkreśla Alicja Winnicka-Wejs „szkolenia są ważną dziedziną działalności gospodarczej, która umożliwi oferowanie usług szkoleniowych przez wyspecjalizowane firmy i instytucje edukacji pozaformalnej” (Winnicka-Wejs, 2018, s. 9). Autorka definicji zaznacza ponadto, jak ważne jest, aby szkolenia jako towar, reagowały elastycznie na zmiany i potrzeby klientów chcących dokonać jego zakupu (Winnicka-Wejs, 2018). Zamieszczona poniżej tabela przedstawia różne rodzaje szkoleń, wyodrębnione przez autorkę pracy ze względu na określone kryteria.

Tabela 5.
Najważniejsze kryteria podziału szkoleń

Kryterium podziału	Rodzaje szkoleń	Opis szkolenia
Podział ze względu na grupę docelową	<i>Szkolenia otwarte</i>	<ul style="list-style-type: none">- mogą być organizowane dla przedstawicieli różnych firm i instytucji bądź osób indywidualnych;- na szkolenie prowadzona jest rekrutacja otwarta;- ich główną zaletą jest duża możliwość wymiany doświadczeń uczestników szkolenia posiadających różną praktykę zawodową;- wadą może być brak możliwości spełnienia oczekiwań wszystkich uczestników, program szkolenia z reguły przygotowany jest jeszcze przed zebraniem grupy.
	<i>Szkolenia zamknięte</i> (zwane także <i>in company</i>)	- przeznaczone dla pracowników konkretnej firmy/firm;

		<ul style="list-style-type: none"> - zaletą jest tworzenie programu w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby uczestników szkolenia i oczekiwania zamawiającego szkolenie; - główną wadą jest brak możliwości wymiany doświadczeń np. z przedstawicielami innych organizacji/branż oraz pojawienie się zagrożenia braku otwartości uczestników z obawy przed oceną ze strony innych współpracowników /przełożonych.
Podział ze względu na rodzaj zdobywanych umiejętności	<i>Szkolenia twarde</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zazwyczaj są skierowane do mniejszego grona osób; - ich ukończenie pozwala na otrzymanie specjalistycznych uprawnień potwierdzonych certyfikatem (często wiążą się ze zdaniem dodatkowego egzaminu).
	<i>Szkolenia miękkie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - związane z rozwojem szeroko rozumianych umiejętności interpersonalnych takich jak: współpraca w grupie, radzenie sobie ze stresem, komunikacja, asertywność, zarządzanie sobą w czasie, motywacja itp.
Podział ze względu na miejsce szkolenia	<i>Szkolenia stacjonarne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mogą być organizowane w siedzibie firmy lub w niedalekiej od niej odległości; - wadą organizacji szkolenia w siedzibie firmy może być rozproszenie uczestników nie mogących całkowicie oderwać się od pracy i zaangażować się w pełni w szkolenie.
	<i>Szkolenia wyjazdowe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sprzyjają wytworzeniu dobrej atmosfery do nauki; - pełnią dodatkową rolę integrującą uczestników szkolenia; - ważne jest jednak pamiętanie podczas ich realizacji o nadrzędnym celu merytorycznym szkolenia.
Podział ze względu na cel szkolenia	<i>Szkolenia adaptacyjne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - polegają na poszerzeniu posiadanej przez pracownika wiedzy oraz rozwijaniu jego umiejętności i zmianie postaw w celu dostosowania kompetencji do wymagań na zajmowanym przez pracownika stanowisku, bądź nowym, obejmowanym stanowisku (np. w wyniku awansu).
	<i>Szkolenia przekwalifikowujące do innego zawodu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mogą zmieniać profil zawodowy pracownika, który w wyniku szkoleń uzyskuje nową specjalizację zawodową.

Źródło: Jędrusik, A. (2015c). *Zarządzanie karierami w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, s. 66-67. W 2018 roku autorka pracy uzupełniła stworzone przez siebie opracowanie o kolejną kategorię: *podział ze względu na cel szkolenia*.

3.3. Life coaching i executive coaching – różne obszary działania coacha

W 2010 roku 16% badanych firm szkoleniowych oferowało swoim klientom jako formę rozwoju – coaching. W 2015 roku już 29% badanych firm (Turek i Worek, 2015). W 2010 roku polski oddział ICF liczył nieco ponad 100 aktywnych członków (Czarkowska, 2010b). W 2020 roku liczba coachów akredytowanych przez ICF wynosiła 700³². Na przełomie 2019 i 2020 roku coachowie biorący udział w Ogólnopolskim Badaniu Coachów³³ (N=323) zadeklarowali, że średnio miesięcznie współpracują z 10 klientami. Zgodnie z definicją ICF: „coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania” (ICF, 2016). Coach wspiera, ale nie doradza, nie szkoli i nie prowadzi terapii. Mylnie są zatem i zbyt upraszczające niektóre definicje pojawiające się w różnego rodzaju opracowaniach. Coaching nie jest doradztwem, szkoleniem, terapią czy instruktażem. John Whitmore określa coaching jako: „odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” (Whitmore, 1996, za: Sidor-Rządowska, 2009, s. 20). Coaching zapoczątkował nowe podejście do zarządzania pracownikami oparte na rozwoju pracowników poprzez wzmacnianie ich zasobów, a nie jak wcześniej na skupianiu się tylko i wyłącznie na tym, co nie działa. Niwelowanie tylko słabych stron może zbudować w pracownikach co najwyżej postawę przeciętności. Z kolei rozwój mocnych stron np. w formie sesji coachingowych prowadzi do wykorzystania drzemiącego potencjału, zwiększania efektywności i osiągnięcia ambitnych celów.

Niezależnie od rodzaju coachingu zadaniem coacha jest wydobycie takich zasobów, umiejętności i wiedzy klienta, które pozwolą mu na osiągnięcie zmiany. Co ważne, w coachingu coach nie podaje na tacy gotowych rozwiązań, lecz wspiera klienta (poprzez zadawanie odpowiednich pytań) w ich samodzielnym wypracowaniu. Owe samodzielne wypracowanie najlepszych wyborów możliwe jest tylko w przypadku relacji opartej na wzajemnym zaufaniu między coachem a coachee (Jędrusik, 2013b). W coachingu coach i klient są sobie równi, pełnią tylko odmienne role.

Rozmowa coachingowa nie jest swobodną rozmową, doradztwem, udzielaniem rad czy dawaniem wskazówek. Jest to specyficzny sposób rozmowy wymagający ze strony coacha szczególnego zaangażowania i umiejętności słuchania na wysokim poziomie. Dzięki takiej

³² Dane ICF Polska, źródło: icf.org.pl (dostęp: 12.12.2020).

³³ Badanie zrealizowane przez Perso.In – raport z badania: <https://perso.in/obc/> (dostęp: 26.01.2021).

rozmowie uczestnicy coachingu powinni „dostrzegać nowe możliwości i przekraczać bariery, ukazując się w całkiem nowym świetle; odchodzić umocnieni i zainspirowani; wiedzieć, co mają robić” (Hargrove, 2006, s. 68).

Jak podkreślają Eric Parsloe i Monika Wray, dobre funkcjonowanie całego procesu coachingowego wymaga poprawnego przebiegu wszystkich jego poszczególnych etapów:

- *uświadomienie*, czyli zdanie sobie sprawy przez klienta z potrzeby zmiany swojego działania czy sposobów wykonywania różnych czynności;
- *planowanie* pod kątem odpowiedzialności, czyli stworzenie planu rozwoju będącego m.in. odpowiedzią na pytania co, jak, kiedy, gdzie i z kim chcę osiągnąć;
- *realizacja planu* z uwzględnieniem stylów, technik i umiejętności;
- *ocena wyników*, czyli ocena stopnia realizacji wyznaczonych celów, dodatkowych korzyści wynikających z realizacji planu rozwoju, czy też potrzeby opracowania nowego planu w celu uzyskania dalszych rezultatów (Parsloe i Wray, 2008).

Podobnie jak w przypadku szkoleń, również coaching wyspecjalizował się dość szybko w różnych kierunkach. Kierunki te nadal się rozwijają. Do najbardziej popularnych obecnie obszarów, w których może realizować się coach należy m.in. coaching kariery, executive coaching, life coaching, biznes coaching, coaching sportowy czy coaching zdrowia. Oprócz „tradycyjnego” coachingu biznesowego czy sportowego, coaching robi karierę także w innych dziedzinach życia. Popularny staje się ezocoaching, diet coaching, coaching rodzicielski, coaching płodności, skin coaching czy horse coaching (program rozwojowy z udziałem koni).

Executive coaching, czyli „coaching dla kadry zarządzającej, przyjmuje postać indywidualnych sesji ukierunkowanych na pomoc klientowi (menadżerowi) w realizacji jego celów zawodowych i organizacyjnych” (Smółka, 2009, s. 33). Często, popełnianym także na gruncie polskich organizacji błędem jest sięganie po executive coaching w ostateczności, kiedy osoby decyzyjne nie znajdują już żadnych innych rozwiązań, decyzja o zwolnieniu menadżera właściwie została już podjęta, ale na wszelki wypadek postanowiono jeszcze „spróbować” coachingu. W tego typu przypadkach dedykowany do coachingu pracownik traktuje tę formę rozwoju jako przymus, a nawet swego rodzaju karę za wcześniej popełnione przewinienia. Nie spełnia więc podstawowych warunków uczestnictwa w coachingu, czyli motywacji do zmiany i zaangażowania ze strony coachee.

W przeciwieństwie do coachingu biznesowego, coaching życiowy tzw. *life coaching* kładzie nacisk na rozwój potencjału w poszczególnych obszarach życia pozazawodowego. Koncentruje się na osiągnięciu osobistych celów i wzroście jakości życia klienta.

Jak zauważają Paweł Gniazdowski i Katarzyna Pieciul *coaching kariery* to „rodząca się, osobna dyscyplina w dużej mierze nawiązująca do metodologii coachingu i wykorzystująca narzędzia doradztwa, ale posiadająca wyraźną specyfikę” (Smółka, 2009, s. 156).

W ostatnim czasie niezwykle ważną rolę odgrywa tzw. *coaching oparty na dowodach (evidence based coaching)*. Jest to nurt szczególnie przyczyniający się do profesjonalizacji zawodu coacha, czerpiący z metod naukowych, w tym empirycznej weryfikacji stosowanych praktyk i przyjmowanych założeń, a także co ważne, kładący duży nacisk na ewaluację podejmowanych działań i badanie rezultatów. Nurt ten wymaga także naukowego przygotowania od samych coachów prowadzących sesje coachingowe oparte na dowodach.

Ciekawą i mocno rozwijającą się aktualnie dyscypliną jest tzw. *coaching międzykulturowy* pomagający osobom znajdującym się w nowym dla nich środowisku kulturowym. Jak twierdzi Edyta Hillesland zadaniem coacha jest wówczas „pomoc klientowi w uświadomieniu sobie własnych przekonań, wartości, motywatorów uwarunkowanych kulturowo, a następnie odniesieniu ich do tych samych aspektów kultury, w której obecnie przebywa” (Sidor-Rządowska, 2009, s. 126). Coach skupia swoją uwagę na poszukiwaniu różnic w takich ważnych aspektach jak: styl zarządzania, postrzeganie czasu, budowanie relacji (także między pracownikiem a przełożonym), rozwiązania organizacyjne, styl komunikacji, okazywanie emocji, przyjmowane postawy i wyznawane wartości oraz sposób i szybkość podejmowania decyzji.

W literaturze można także spotkać zyskujące ostatnio na popularności pojęcie *neurocoachingu*. „Neurocoach tłumaczy skuteczność coachingu, opierając się na rezultatach badań nad mózgiem, a nie tylko stosując metafory. Proces coachingu to nic innego jak stymulowanie powstawania nowych połączeń między neuronami dzięki stosowaniu odpowiednich technik i zasad” (Bogucka i Niedzielski, 2016).

Sesje coachingowe mogą także przyjmować formę obserwacji uczestniczącej tzw. *shadow coachingu* (Smółka, 2009). Wówczas coach obserwuje swojego klienta w rzeczywistych sytuacjach np. podczas zebrania zespołu, rozmowy telefonicznej z klientem czy rozmowy oceniającej z pracownikiem. Po zakończonej obserwacji klient otrzymuje informację zwrotną na temat mocnych stron, a także obszarów wymagających dalszej pracy wraz z rekomendacją dalszych działań.

Obecnie, nowością na polskim rynku jest tzw. ACC Coaching (*Acceptance and Commitment Coaching*) – model, który bazuje na zasadach terapii akceptacji i zaangażowania (*Acceptance and Commitment Therapy*) (Hill i Oliver, 2019). W trakcie tego typu sesji coachingowych coach wykorzystuje narzędzia i techniki zbudowane wokół tzw. heksafleksu,

czyli modelu elastyczności psychologicznej (Hayes, Strosahl i Wilson, 2013). Ów model funkcjonowania psychiki człowieka i zmiany jego zachowania związany jest z sześcioma obszarami:

- uważność (elastyczna uwaga skupiona na chwili obecnej);
- wartości;
- akceptacja (gotowość do nawiązania kontaktu z niosącymi dyskomfort sytuacjami, doświadczeniami, doznaniem, pragnieniami, emocjami);
- defuzja (proces pomagający wyzwolić się od nieprzyjemnych myśli, zdarzeń i doświadczeń dzięki traktowaniu ich takimi, jakie w rzeczywistości są, bez osądzania, a nie jakimi mówią, że są);
- zaangażowanie działanie (ukierunkowane wartościami);
- „Ja” jako kontekst (czyli „Ja”, jako dynamicznie zmieniająca się sceneria) (Harris, 2018).

Obecnie w Polsce istnieje tylko kilku specjalistów w praktyce stosujących coaching ACC, w tym autorka pracy, szkolona m.in. przez współtwórcę terapii akceptacji i zaangażowania – Kelly’ego Wilsona.

Ze względu na rodzaj klienta możemy także mówić o *coachingu indywidualnym* (celem jest rozwój osobisty konkretnej osoby) oraz o *coachingu zespołowym* (celem jest rozwój umiejętności całego zespołu i wypracowanie efektu synergii). Coaching zespołowy może polegać na prowadzeniu zajęć zarówno z małymi podgrupami, jak i z całym zespołem. Zadaniem coacha jest wówczas zniwelowanie przeszkód, które uniemożliwiają zespołowi osiągnięcie optymalnego poziomu współpracy i osiągnięcia określonych celów.

Z kolei biorąc pod uwagę praktykę zastosowania sesji coachingowych możemy wyróżnić tzw. *selfcoaching* (doskonalenie siebie samego) oraz *e-coaching* (realizacja sesji za pośrednictwem mediów elektronicznych i telekomunikacji). Zaletą e-coachingu jest m.in. elastyczność (do jego prowadzenia wystarczy dostęp do telefonu lub Internetu), oszczędność czasu (brak dojazdów na miejsce odbywania się sesji coachingowych), czy niższe koszty. Znaczącą wadą jest jednak brak bezpośredniego kontaktu z coachem, co może utrudniać budowanie ważnej dla coachingu relacji i zaufania, a także ograniczone możliwości w wykorzystaniu niektórych technik i narzędzi coachingowych.

Kryterium pochodzenia coacha pozwala wyróżnić także coaching zewnętrzny i wewnętrzny. *Coaching wewnętrzny* realizowany jest w tych organizacjach, którym zależy na rozwoju coachingowych kompetencji i wdrażaniu coachingowej kultury zarządzania. Coach

wewnętrzny jest zatrudniony w firmie, w której realizuje sesje coachingowe. Co ważne nie powinna to być jednak osoba, która na co dzień jest bezpośrednim przełożonym coachowanego. Argumentem przemawiającym za zatrudnianiem coachów wewnętrznych jest m.in. oszczędność kosztów, posiadanie większej wiedzy o organizacji, lepsze możliwości obserwacji rezultatów coachingu oraz wzmacnianie pozycji organizacji uczącej się (Frisch, 2001, za: Smółka, 2009). *Coaching zewnętrzny* realizowany jest przez coacha pochodzącego z rynku zewnętrznego np. tzw. freelancera.

Co ciekawe i warte uwagi, na Ukrainie, na której autorka realizowała również swoje badania, oprócz wyżej wymienionych form praktykowany jest także w gospodarstwach wiejskich tzw. *coaching dla rolników*. Coach-doradca (*коуч-советник*) pomaga rolnikom określić swoje cele i priorytety, wypracować nowe nawyki, zdobyć wiedzę i nowe umiejętności w obszarze ekonomii, technologii, ekologii, zarządzania czy marketingu. Jak twierdzą specjaliści, obecnie popyt przewyższa podaż, co powoduje powstanie szerokiej niszy na rynku ukraińskich usług konsultingowo-szkoleniowych (Gutkevich i Kniazevich, 2011).

Warto zatem przyjrzeć się teraz, jak kształtował się historycznie zarówno polski, jak i ukraiński rynek usług rozwojowych oraz jak postępowały kształtowanie się i profesjonalizacja badanych tu zawodów: trenera biznesu i coacha.

ROZDZIAŁ 4.

KSZTAŁTOWANIE SIĘ NOWYCH ZAWODÓW NA RYNKU USŁUG ROZWOJOWYCH – DOŚWIADCZENIE KRAJÓW TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ

4.1. Dynamika rozwoju rynku i odbiorcy usług szkoleniowych i coachingowych w Polsce i na Ukrainie

Jest wiele dyscyplin, w których w kręgu zainteresowań leży definicja zawodu. Badaniami i analizami kategorii zawodowych zajmują się m.in. ekonomiści, psychologowie, socjologowie, antropolodzy czy prawnicy. Przewagą definicji stworzonych przez socjologów jest jednak to, iż „uwzględniają one uwarunkowanie rozumienia zawodu cechami kultury społeczeństwa, w ramach którego badany zawód występuje” (Kowalewska, 1965). Wykonywanie zawodu trenera biznesu i coacha w prowadzonych analizach również warto rozpatrywać przez pryzmat cech kultury oraz zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w danym kraju. Do uwarunkowań determinujących kierunek i zakres rozwoju rynku usług szkoleniowych i coachingowych zalicza się m.in.:

- koniunkturę gospodarczą (w kraju o dobrej i stabilnej sytuacji gospodarczej pojawia się zainteresowanie inwestycjami szkoleniowymi);
- sytuację na rynku pracy (w przypadku rynku pracownika pracodawcy zgłaszają większe zainteresowanie kształceniem swoich pracowników);
- determinanty finansowe (np. możliwość dofinansowania szkoleń ze środków unijnych);
- postęp techniczno-technologiczny (im większe zaawansowanie technologiczne danego kraju tym większa intensywność projektów szkoleniowych);
- procesy globalizacji (promowanie edukacji przez całe życie idzie w parze z postępowaniem cywilizacyjnym danego kraju);
- sytuację demograficzną (starzejące się społeczeństwa stawiają za kwestię priorytetową edukację dorosłych osób w wieku 50+);
- uwarunkowania edukacyjne (im większa rozbieżność między wiedzą i umiejętnościami zdobytymi na poziomie edukacji szkolnej, tym większe zapotrzebowanie na rozwój w ramach edukacji pozaformalnej);

- kulturę narodową (wymiaru kulturowe, takie jak dystans władzy, stopień unikania niepewności, indywidualizm vs. kolektywizm itd. wpływają na dobór odpowiednich rozwiązań w planowaniu i organizowaniu projektów rozwojowych w danym kraju);
- politykę państwa (określona polityka danego państwa wpływa m.in. na alokację środków na rozwój zasobów ludzkich, jakość kwalifikacji zawodowych, wyznaczenie potrzeb edukacyjnych itp.);
- strategię rozwoju kraju (tj. czy inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego stanowią jeden z głównych priorytetów strategii rozwojowej danego kraju);
- uwarunkowania prawne (co akty prawne w danym kraju mówią na temat tworzenia i funkcjonowania instytucji szkoleniowych, sposobu nabywania kwalifikacji i uprawnień, sposobów finansowania działalności szkoleniowej, zasad uczestnictwa w szkoleniach itp.);
- kultury organizacyjne (tj. czy w danym kraju istnieją organizacje, w których kultury sprzyjają uczeniu się i które wspierają rozwój swoich pracowników);
- potencjał konkurencyjny firm szkoleniowych;
- indywidualne wybory i aspiracje edukacyjne uczestników szkoleń (Winnicka-Wejs, 2018).

Jak słusznie zauważa Jan Szczepański jednym z czynników zmieniających zawody jest ustrój społeczno-polityczny (Szczepański, 1965). Rynek usług szkoleniowych w Polsce i na Ukrainie zaczął się rozwijać w podobnym czasie – w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Czy obecnie znajduje się na tym samym etapie?

Początki ukraińskiego rynku szkoleniowego sięgają lat 1991-2002, kiedy to szkolenia dotarły wraz z rozwojem biznesu i otwieraniem filii dużych międzynarodowych korporacji. Wtedy to pojawiła się potrzeba szkolenia nowych pracowników zgodnie ze standardami działalności zagranicznych korporacji. Głównymi zamawiającymi były firmy z zagranicznym kapitałem. W terminologii zarządzania w języku ukraińskim pojawiło się wiele pojęć zapożyczonych z innych języków m.in. angielskiego, niemieckiego, francuskiego, włoskiego, a nawet japońskiego (Krasnopolskaja, 2013). Wiele z nich dotyczy bezpośrednio nomenklatury stosowanej w działaniach szkoleniowych i coachingowych, jak np. адвайзер <advayzer> (doradca), тренінг <trening> (szkolenie), коучинг (coaching), тренінг-менеджер <trening-menedzher> (menedżer ds. szkoleń), тайм-менеджмент <taim-menedzhment> (zarządzanie sobą w czasie), сценарій <stsenariy> (scenariusz/program np. szkolenia), маркетинг (marketing), бізнес-план (biznesplan).

Lata 2002-2008 to rynek usług masowych. Specjaliści biznesu zaczęli pracować jako trenerzy, widząc w szkoleniach możliwość łatwego zarobku. Wzrósł popyt na nowe firmy szkoleniowe. W samym Kijowie w 2005 roku istniało ponad 30 firm specjalizujących się w szkoleniach biznesowych. Połowa z nich posiadała własną kadrę trenerską (Malyszenko i Malyszenko, 2005).

Kryzys lat 2008-2009 wymusił konieczność ustanowienia nowego modelu funkcjonowania rynku usług szkoleniowych. W czasach kryzysu tylko nieliczne firmy ukraińskie mogły pozwolić sobie na inwestowanie w rozwój pracowników. Gwałtownie spadła w tym czasie ilość realizowanych szkoleń korporacyjnych, stając się tym samym dla wielu nieosiągalnym luksusem. Specjaliści ds. HR, menadżerowie ds. szkoleń, trenerzy wewnętrzni często utracili pracę, a organizacje tnąc budżety w pierwszej kolejności rezygnowały z zaplanowanych od dawna projektów rozwojowych. Konsekwencją kryzysu było ogólne zmniejszenie liczby szkoleń (zdaniem ekspertów o 50-80%), zmniejszenie czasu trwania szkoleń (do 1-2 dni), spadek cen za szkolenia (przykładowo z 20-25 tys. hrywien za dwa dni szkolenia prowadzonego przez znanego trenera do 5 000 hrywien) (Lukyanenko i Yakovenko, 2012). Wiele firm, podobnie jak w Polsce, zaczęło zawierać z pracownikami tzw. umowy lojalnościowe, zgodnie z którymi po ukończeniu szkolenia pracownik zobowiązany był do pracy w organizacji, która opłaciła jego szkolenie, przez co najmniej 1-3 lat. W przeciwnym razie szkolony musiał zwrócić firmie koszty szkolenia. W czasie kryzysu niepokojącym zjawiskiem, zwłaszcza dla praktykujących trenerów biznesu – freelancerów, stał się także trend, w którym firmy i organizacje zaczęły sięgać przede wszystkim do zasobów wewnętrznych, rezygnując tym samym z zewnętrznych organizatorów szkoleń i innych form rozwoju swoich pracowników.

Z drugiej jednak strony, jak twierdzą specjaliści, ówczesna sytuacja miała także wiele pozytywnych aspektów. To właśnie trudna sytuacja finansowa wyciągnęła ukraiński biznes szkoleniowy na nowy, wyższy poziom w jakości świadczonych usług (Kurnosowa i Solomatina, 2009). Konsument stał się bardziej wymagający, odbiorcy programów korporacyjnych na pierwszym miejscu zaczęli stawiać efektywność szkoleń. Trenerzy robiący tzw. „show” oraz sytuacje, w których pod hasłem „szkolenie” odbywały się różnego rodzaju imprezy, mające na celu głównie dobrą zabawę, gry, emocje i dobry humor, zaczęły odchodzić w zapomnienie. Szkolenia przestały być organizowane tylko po to, by zrealizować budżet i wykonać plan, a ceny usług „wszechwiedzących guru biznesu” oraz „estradowych artystów” zaczęły być dyktowane przez odbiorców usług (Loziychuk, 2018). Zainteresowanie wzbudzały wówczas stosunkowo świeże tematy szkoleniowe, takie jak: windykacja należności,

zarządzanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem, negocjacje czy zarządzanie stresem (Loziychuk, 2018). Dostawcy szkoleń, doradztwa i innych usług edukacyjnych zostali zmuszeni do poszukiwania nowych form rozwoju oraz mocnego dbania o jakość swojej pracy. Nie wszyscy trenerzy byli gotowi na tę sytuację, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że jeszcze całkiem niedawno pieniądze na szkolenia płynęły jak rzeka, a w środowisku szkoleniowym pojawili się tzw. *multitrenerzy*, chętni do szkolenia z wszystkiego, także w obszarach, w których brakowało im kompetencji (Loziychuk, 2018). Na ukraińskim rynku szkoleniowym nadszedł czas, kiedy to ci, którzy jeszcze niedawno uczyli innych jak budować swoje biznesy, teraz sami zostali zmuszeni do rozwiązywania tego typu problemów, korzystając przy tym z własnego doświadczenia, wypracowanych przez siebie technologii i stosowanych do tej pory narzędzi. Rynek zaczął się oczyszczać. Klienci nie chcieli już ryzykować i dlatego zwracali się o pomoc tylko do sprawdzonych i cieszących się dobrą opinią firm szkoleniowych oraz trenerów.

Wówczas to, także usługi coachingowe stały się głównym wsparciem dla pracowników znajdujących się w sytuacji kryzysu na rynku, zapewniając zabezpieczenie kariery i zawodowego rozwoju. Oprócz popularnego biznes coachingu, menadżerowie coraz częściej sięgali także po usługi tzw. *life coachingu*, by lepiej poradzić sobie z własnymi emocjami i stresem w sytuacji kryzysu – często przekładającymi się na relacje osobiste. Poniższa tabela zawiera zestawienie wad i zalet stosowania biznes coachingu w ukraińskich przedsiębiorstwach w trakcie globalnego, ekonomicznego kryzysu.

Tabela 6.

Wady i zalety stosowania biznes coachingu w ukraińskich przedsiębiorstwach podczas kryzysu ekonomicznego

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozwala odkryć ukryty potencjał pracowników i efektywnie go wykorzystać. 2. Lepsze relacje w zespole, w tym między liderem i pozostałymi członkami zespołu. 3. Wzmocnienie kultury organizacyjnej. 4. Zwiększenie odporności na stres pracowników, rozwój umiejętności wyrażania siebie i swoich emocji. 5. Inspirujące środowisko pracy, otwarte na pomysły i sugestie pracowników. W organizacji pojawia się duża ilość innowacyjnych pomysłów na rozwój biznesu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wielu menadżerów jest gotowych delegować uprawnienia pracownikom tylko formalnie. 2. Procesy coachingowe wymagają czasu i nie zapewniają natychmiastowych zysków dla całego przedsiębiorstwa. 3. Coaching wymaga mobilizacji znacznych środków finansowych – jest dodatkową pozycją kosztową, których w czasach kryzysu przedsiębiorstwa na wszelkie sposoby próbują uniknąć.

<ol style="list-style-type: none"> 6. Kadra zarządzająca dysponuje większą ilością wolnego czasu. 7. Rozwój umiejętności szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych i poszukiwania niestandardowych, skutecznych rozwiązań. 8. Wzrasta szybkość i adaptacja personelu do zmian i wprowadzanych innowacji. 9. Coaching pomaga dopasować potrzeby pracownika do celów organizacji. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Coaching może być negatywnie odbierany przez zarządzających, którym brakuje pewności siebie oraz wiary we własne umiejętności.
---	---

Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie: Kurnosowa, O., Solomatina, O. (2009). Коучинг-технологии в управлении персоналом предприятий. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, 4, 195-198.

Problemy wynikające z globalnego kryzysu wymusiły na Ukrainie wprowadzenie w kolejnych latach określonych środków zaradczych w obszarze coachingowej praktyki m.in.:

- wdrożenie koncepcji coachingu do systemu edukacji oraz stworzenie programów szkoleniowych na ukraińskich uniwersytetach, kształcących profesjonalnych trenerów biznesu;
- wsparcie rządowe dla praktykujących coachów;
- realizacja polityki upowszechniania wiedzy o zasadach coachingu w środkach masowego przekazu;
- stworzenie możliwości wejścia na ukraiński rynek szkół biznesu ze światową renomą (Kurnosowa i Solomatina, 2009).

Od 2010 roku na Ukrainie dostrzega się tendencję różnicowania się rynku, na którym prym wiodą autorskie programy, specjalizacja firm szkoleniowych w określonych tematach i orientacja klientów na rezultat szkoleń, a nie tylko na ich nazwy i tematy (Szubina, 2011). Helena Pitieriewa, Partner Zarządzający korporacji *Бизнес-Мастер*, twierdzi, że rynek usług szkoleniowych na Ukrainie ulega procesowi odświeżania: „stare technologie już nie działają, a nowe - albo znajdują się w stadium formowania, albo na etapie „holowania” (Szubina, 2011). Jeśli wcześniej Zachód był podstawowym źródłem czerpania z propozycji metodyki szkoleniowej, to obecnie, branie przykładu z Zachodu wydaje się być wyjątkowo ryzykowne i pociąga za sobą brzemiennie w skutki następstwa. Eksperti podkreślają, że czerpać należy tylko z tego, co realnie zadziałało u klienta i doprowadziło do wzrostu zysku. Praktyki zarządzania personelem w ukraińskich filiach zachodnich firm różnią się więc w obszarze rozwoju pracowników w porównaniu z centralą firmy na Zachodzie. Przykładowo - w zachodnich centralach firm dominują takie formy rozwoju, jak: coaching, firmowy

uniwersytet, szkolenia wstępne czy tzw. treningi front-line. Natomiast w ukraińskich filiach prym wiodą szkolenia sprzedażowe i marketingowe (Davoine i Novitskaya, 2011).

W 2012 roku na portalu Jobs.ua zarejestrowane były 494 firmy szkoleniowe oraz ponad 2000 trenerów freelancerów. Lokalizacja geograficzna firm szkoleniowych na terenie całej Ukrainy jest nierówna. Zdecydowana większość z nich zlokalizowana jest w Kijowie (269), 41 w Dniepropietrowsku, 23 w Charkowie, 16 we Lwowie, 10 w Doniecku, 5 w Zaporozżu, po 3 w Symferopolu, Krzywym Rogu, Równem i Połtawie, pozostałe m.in. w Sewastopolu, Ługańsku, Tarnopolu i Żytomierzu (Lukyanenko i Yakovenko, 2012). W lokalizacji ukraińskich firm szkoleniowych istnieje wyraźny związek z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego regionu oraz jego naukowym i edukacyjnym potencjałem. W 2021 roku na portalu Jobs.ua zarejestrowanych jest 500 firm szkoleniowych oraz prawie 4000 niezależnych trenerów³⁴. Po prawie dekadzie wyraźnie widać, że rynek szkoleniowy na Ukrainie rozwija się w kierunku szkoleń prowadzonych przez freelancerów.

W ostatnich latach, ukraiński rynek usług rozwojowych wyraźnie się zmienia. Wzrasta zapotrzebowanie na realizację szkoleń otwartych (dla każdego), firmy oferują do wyboru wiele opcji rozwojowych (w tym także bezpłatnych prezentacji i tzw. *master-class*³⁵), pojawiła się możliwość rozkładania płatności za usługi szkoleniowe na raty, a różnorodność tematów szkoleniowych nie ma ograniczeń. W rozwoju ukraińskich pracowników rośnie zainteresowanie symbiozą szkoleń i doradztwa, w szczególności w firmach z segmentu premium. Firmy coraz częściej zamawiają złożone, modułowe projekty, które łączą w sobie szkolenia z facylitacją, coachingiem, symulacjami biznesowymi i nauczaniem na odległość. Eksperti zwracają uwagę na jeszcze jeden trend: odbiorcy szkoleń, wybierając realizatorów usług rozwojowych, koncentrują się nie tyle na nazwie i wielkości firmy szkoleniowej, ile na konkretnym trenerze prowadzącym szkolenie i jego renomie. Na tym w dużej mierze opiera się polityka cenowa w segmencie usług edukacyjnych. O koszcie decyduje wyjątkowość tematyki szkolenia i osobowość trenera lub coacha. Niektórzy twierdzą nawet, że w tym przypadku rynek szkoleń biznesowych przypomina show-biznes: im bardziej rozreklamowana marka gwiazdy, tym wyższa cena (Delo.ua, 2016). Najpopularniejszymi szkoleniami pozostają nadal te z obszaru: sprzedaży, negocjacji i zarządzania, a także szkolenia dla wyższej kadry

³⁴ Źródło: jobs.ua (dostęp: 31.01.2021).

³⁵ *Master-class* - zajęcia prowadzone w formie seminariów lub treningów, realizowane przez doświadczonego eksperta w określonej dziedzinie dla uczestników, którzy chcą rozwinąć swoje praktyczne umiejętności. Prowadzący przekazuje szkolonym unikalną metodykę, technologię, autorskie narzędzia i techniki, dzieli się swoim doświadczeniem i uczy w oparciu o praktyczne przykłady. Master-class zbudowany jest na historiach z doświadczenia eksperta oraz pytaniach płynących z sali od uczestników zajęć.

menadżerskiej z przywództwa, efektywności osobistej lidera oraz nowych technologii w zarządzaniu personelem. Nikogo nie dziwią już także szkolenia z leżenia na gwoździach, czy chodzenia boso po rozżarzonych węglach (Loziychuk, 2018).

Coraz większym zainteresowaniem cieszy się także na Ukrainie stosowanie koncepcji coachingu w systemie nowoczesnej edukacji. Umiejętności coachingowe są niemal wbudowane w profil kompetencyjny współczesnego nauczyciela (Chechelnytskaya i Samokina, 2015). *Coaching edukacyjny* to specjalny system, który pomaga wykorzystać wiedzę i doświadczenie samego ucznia/studenta do rozwiązywania jego problemów, zwiększyć jego potencjał, produktywność, efektywność uczenia się i samoocenę. Celem coachingu edukacyjnego jest m.in. zwiększenie efektywności prowadzonych zajęć, kompetentne, oparte na zasadach psychologii towarzyszenie uczniom/studentom w życiu i na ścieżce edukacyjnej, rozwój umiejętności zarządzania sobą w czasie i radzenia sobie w stresie, poprawa relacji z innymi oraz zwiększenie pewności siebie. Coaching edukacyjny wykorzystywany jest także w procesie rozwoju zawodowego i osobistego przyszłych nauczycieli szkół wyższych.

Mimo problemów z rozwojem coachingu, zapotrzebowanie na tego typu usługi na ukraińskim rynku usług rozwojowych wciąż rośnie. Stosowany jest on jako skuteczny sposób rozwiązywania problemów w biznesie, kulturze, działalności politycznej, życiu codziennym człowieka (Chechelnytskaya i Samokina, 2015), sporcie, zdrowiu, szkolnictwie, IT, rodzicielstwie czy rolnictwie. Obecnie głównymi czynnikami zwiększającymi zapotrzebowanie na usługi coachingowe na Ukrainie są:

- zwiększenie świadomości społeczeństwa na temat usług stosowanych przez coachów i poprawa ich postrzegania;
- zwiększona publikacja wiarygodnych danych na temat zwrotu z tego typu inwestycji w rozwój pracownika;
- zwiększenie świadomości korzyści płynących z opcji zdalnej w usługach coachingowych;
- rozwój profesjonalnych organizacji coachingowych;
- większa liczba praktykujących na rynku profesjonalnych specjalistów (InVenture, 2020).

Szacuje się, że obecnie na ukraińskim rynku działa około 150 firm coachingowych, a liczbę indywidualnie działających trenerów i konsultantów zajmujących się tego typu usługami określa się na poziomie 1000 aktywnie działających osób. Tempo wzrostu nowych firm coachingowych w 2018 roku ocenia się na 20-25% (InVenture, 2020). Tak wysoki wzrost

przypisuje się procesowi odchodzenia pracowników z dotychczas działających firm na rynku i zakładania przez nich własnych firm doradczych i szkoleniowych. Aktualnie, przy ostrej konkurencji, tylko poważni profesjonalści o nazwisku gwarantującym niezawodność i jakość mogą swobodnie funkcjonować na ukraińskim rynku usług rozwojowych jako freelanserzy.

Obecnie, problemy rynku usług rozwojowych na Ukrainie kształtują się wokół takich obszarów i zagadnień jak:

- brak oficjalnych statystyk dotyczących stanu rynku;
- brak regulacji rynku ze strony państwa;
- obecność na rynku nieprzeszkolonych na odpowiednim poziomie „specjalistów”, świadczących swoje usługi, często bez jakichkolwiek kwalifikacji i certyfikacji (InVenture, 2020).

Więcej nurtujących obecny ukraiński rynek usług rozwojowych problemów pojawi się w części praktycznej pracy, w której autorka przedstawi wyniki badań ankietowych i rozmów z ekspertami z rynku. Tymczasem, na koniec tej analizy, warto przyjrzeć się jeszcze zidentyfikowanym przez firmę Pro-Consulting trendom rynkowym w ramach zrealizowanego analitycznego przeglądu rynku dla portalu InVenture. Dokonane analizy przewidują w najbliższym czasie m.in.:

- profesjonalizację usług coachingowych i psychologicznych (standaryzacja i certyfikacja) w oparciu o działalność zawodowych organizacji;
- adaptację coachingu w kulturze zarządzania personelem (coaching jako efektywna technologia HR), w tym realizację grupowych sesji coachingowych;
- pogłębienie procesu specjalizacji w coachingu (np. coaching kariery, coaching międzykulturowy, coaching transformacyjny, wellness-coaching);
- korzystanie z usług superwizji przez praktykujących coachów i psychologów;
- zwiększenie zapotrzebowania na usługi indywidualnych coachów i psychologów;
- wzrost liczby realizowanych badań naukowych i wprowadzenie technologii coachingu na naukowy poziom (InVenture, 2020).

Równie młoda jest branża szkoleniowa w Polsce – także liczy trzy dekady. Tu podobnie - nowe wzorce pojawiły się z początkiem lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, w momencie przemian ustrojowych i społeczno-gospodarczych, wraz z powstaniem wolnego rynku i konkurencji oraz wejściem na polski rynek międzynarodowych korporacji. To wówczas nastąpił moment przejścia od scentralizowanego i podażowego podejścia do

procesu szkoleniowego opartego na różnorodności ofert szkoleniowych, pochodzących zarówno od podmiotów prywatnych, jak i państwowych (Winnicka-Wejs, 2018). Zaczął rozwijać się rynek instytucji szkoleniowych, zmieniono system regulacji prawnych obowiązujących w zakładach pracy (np. swoboda ustalania kwalifikacji zawodowych dostosowana do potrzeb danego zakładu pracy, odstąpienie od ustawowego obowiązku uzupełniania kwalifikacji przez pracownika), założono, że od tej pory to pracodawcy, a nie państwo sami będą decydować o chęci, możliwości i sposobie rozwoju swoich pracowników (dobrowolnie, a nie z przymusu i obowiązku). W Polsce zwiększył się „pluralizm edukacyjny oraz wieloparadygmatowość w oświacie dorosłych” (Winnicka-Wejs, 2018, s. 106).

Kolejne lata przyniosły napływ kapitału zagranicznego do polskich organizacji, a co za tym idzie, także angażowanie menadżerów z innych krajów w budowanie na nowo systemu zarządzania. To z kolei zwiększyło potrzebę szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników m.in. przez powstające na polskim rynku firmy szkoleniowe z kapitałem zagranicznym. Rodzime organizacje szkoleniowe, wywodziły się z kolei z kręgów akademickich i były zakładane głównie przez psychologów (np. firma *Moderator* z Wrocławia). Mimo tych licznych zmian na rynku szkoleniowym, w okresie tym szkolenia traktowane były głównie w kategorii kosztów, a przeciętny pracownik decydował się średnio zaledwie na dwie godziny edukacji w tej formie rocznie (Wójcik, 2006).

Kolejnym ważnym wydarzeniem dla rynku usług rozwojowych w Polsce było przystąpienie do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku. I tu właśnie, w odróżnieniu od rynku ukraińskiego, kształt polskiego rynku usług rozwojowych diametralnie zmieniły napływające w ostatnich latach do naszego budżetu środki unijne. Wyniki badania *EFS – End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce* pokazują, że istnieje wyraźne powiązanie między rozwojem rynku szkoleń w Polsce, a pojawieniem się dofinansowania na projekty szkoleniowe ze środków unijnych (Czernecka i Woszczyk, 2011; Jędrusik, 2015b; Winnicka-Wejs, 2018). Więcej informacji na ten temat autorka przedstawia w dalszej części pracy.

Na przełomie XX i XXI wieku na polskim rynku usług rozwojowych zaczęły się także pojawiać pierwsze sesje coachingowe, które dla menadżerów prowadzili (głównie telefonicznie) coachowie z zagranicy (Izba Coachingu, 2019a). W 2005 roku otwarto oddział International Coach Federation, a w 2009 roku formalnie zarejestrowano działalność Izby Coachingowej. Początkowo coaching głównie rozwijał się jako jedna z technik zarządzania w organizacjach np. udzielania informacji zwrotnej pracownikom.

Niemale znaczenie dla rozwoju polskiego rynku usług rozwojowych, podobnie jak w przypadku rynku ukraińskiego, miała sytuacja pod koniec pierwszej dekady XXI wieku, kiedy to słowo *kryzys*, odmieniane przez wszystkie przypadki, było najczęściej pojawiającą się odpowiedzią na pytanie o powód zmniejszenia zainteresowania realizacją szkoleń i innych form rozwoju pracowników. Co przyniosą kolejne lata? Jak zmieni się rynek usług rozwojowych w Polsce, w którym szybkie tempo zmian, postęp i rozwój innowacyjnej gospodarki powodują, że zdobywana przez pracowników wiedza i posiadane umiejętności ulegają nieustannej dezaktualizacji? Jak na tle tych zjawisk i w jakim kierunku, będzie się rozwijał zawód trenera biznesu i coacha? To przykładowe, kluczowe pytania zadawane na wielu konferencjach, spotkaniach, seminariach realizowanych w obszarze edukacji pozaformalnej w naszym kraju w tym czasie.

Wiele odpowiedzi na pytania dotyczące dynamiki usług rozwojowych i rynku odbiorców w Polsce przyniosły publikacje wydawane przez *Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)* na bazie realizowanych każdego roku badań. Jak podaje PARP w swoich materiałach, będących opracowaniami cyklicznych badań *Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL)* (Turek i Worek, 2015), przez kilka kolejnych lat (2011-2013) spośród najpopularniejszych tematów szkoleń wśród pracodawców (N=7142 w 2011 roku; N=6495 w 2012 roku; N=6835 w 2013 roku) uplasowały się przede wszystkim:

- tematy związane z budownictwem i przemysłem (24%³⁶ w 2011 i 2012 roku; 22% w 2013 roku);
- szkolenia dotyczące tematyki prawnej (20% w 2011 i 2013 roku, 18% w 2012 roku)
- handel, sprzedaż i obsługa klienta (15% w 2011, 18% w 2012 roku i 17% w 2013 roku).

Tematyka związana z rozwojem osobistym i kompetencjami ogólnymi została wskazana jako ta, w której udział wzięło najwięcej pracowników tylko przez 5% badanych pracodawców w 2011 roku oraz 6% w 2012 i 2013 roku. Co ciekawe w tym samym czasie najwięcej działających na rynku szkoleniowym podmiotów specjalizowało się właśnie w tzw. szkoleniach miękkich, związanych z rozwojem osobistym (Turek, Worek, 2015). Wielokrotnie mówiono wówczas o nadwyżce podaży nad popytem w tym obszarze. Trend ten zaczyna się jednak mocno zmieniać w Polsce w kilku ostatnich latach. Obecnie to właśnie szkolenia z zakresu rozwoju tzw. umiejętności miękkich, takie jak na przykład: rozwój inteligencji emocjonalnej, budowanie odporności psychicznej, radzenie sobie ze stresem, efektywna komunikacja, wzmacnianie asertywnej postawy, automotywacja, zarządzanie sobą w czasie, rozwój

³⁶ % spośród pracodawców, którzy stosowali kursy i szkolenia.

umiejętności osobistych lidera itp., cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem wśród klientów zamawiających usługi szkoleniowe dla swoich pracowników³⁷.

Wyniki ostatniego badania *Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL)* pokazują, że aż 90% średnich i dużych firm realizuje działania rozwijające kompetencje swoich pracowników. Ponadto 30% badanych firm posiada wyodrębniony dział szkoleniowy, z czego 97% z nich jest aktywnych w obszarze szkoleń i rozwoju ((Strzebońska, Szczucka i Worek, 2019). Jeśli chodzi o aktywność edukacyjną dorosłych Polaków, dane za 2019 rok pokazały, że aż 80% osób w wieku 25-64 lata rozwijało swoje kompetencje w roku poprzedzającym badanie (Górniak, Strzebońska i Worek, 2020). Nadal w porównaniu z wynikami BKL z poprzednich lat, najczęściej wybieraną formą edukacyjnej aktywności jest nieformalne uczenie się (70%) oraz uczenie się w miejscu pracy (30%). Najpopularniejszą formą rozwoju były szkolenia oraz treningi grupowe i indywidualne, a wśród tematów oferowanych usług rozwojowych przez podmioty świadczące tego typu usługi (N=1063) najczęściej dominowały: zarządzanie (32%), księgowość i finanse, nieruchomości (30%) oraz rozwój osobisty (23%). Oferta usług w wymienionych tematach w 2019 roku wyraźnie wzrosła w porównaniu z poprzednią edycją badań z 2017 roku, kiedy to dominowały: usługi osobiste, gastronomia, rekreacja (23%), zarządzanie (23%) i inne specjalistyczne szkolenia zawodowe (21%). Warto także dodać, że większość badanych dobrze oceniła jakość usług szkoleniowych świadczonych przez swoją branżę – 43% uznała, że jakość ta w latach 2015-2018 poprawiła się, 45%, że pozostała na tym samym poziomie, a 9%, że się obniżyła (Górniak, Strzebońska i Worek, 2020). Badania prowadzone przez autorkę pozwolą przyjrzeć się bardziej szczegółowo m.in. takim danym jak: jakiego dokładnie rodzaju szkolenia z obszaru rozwoju osobistego czy zarządzania były oferowane najczęściej.

Pod koniec ubiegłej dekady, polski rynek usług szkoleniowych był wart 4 mld zł (Smolska, 2018). Na rynku tym już dawno minęła epoka tzw. szkoleń dla szkoleń. Firmy w większości nie konkurują już ceną, ale jakością świadczonych usług i ich dopasowaniem do warunków rzeczywistości biznesowej (Serafin, 2017). Duże znaczenie mają relacje długoterminowe z klientami, a także dobra jakość tzw. działań okołoszkoleniowych (np. analiza potrzeb, ocena efektywności szkoleń) oraz kontynuacja projektów szkoleniowych w formie np. indywidualnego coachingu czy mentoringu.

³⁷ Dane zebrane przez autorkę pracy we współpracy z innymi trenerami oraz licznymi firmami szkoleniowymi z rynku polskiego (m.in. Berndson Szkolenia, Brainstorm Group, Konsorcjum Szkoleniowo-Doradcze Gamma, DConcept, Komiliton Trening i Rozwój, Enterprise Advisors).

Jeszcze w 2016 roku wśród najrzadszych technik szkoleniowych stosowanych w polskich przedsiębiorstwach pojawiały się przede wszystkim tzw. wirtualne klasy i webinary. W badaniu dla HR Polska 38% badanych firm (N=35) zadeklarowało, że w ogóle nie korzysta z tej formy rozwoju (HR Polska, 2016). Kilka lat temu kursy internetowe stanowiły 5-10% oferty (Gazeta Finansowa, 2020). Ostatni rok pokazał jednak, że nieoczekiwanie to właśnie webinary i tzw. live trainingi stały się najpopularniejszą formą rozwoju. Mało tego, większość szkolących się pracodawców i klientów indywidualnych deklaruje, że treningi online nadal będą przez nich chętnie wybierane także po zakończeniu pandemii, ze względu na dobrą jakość, dużą efektywność, oszczędność czasu i pieniędzy³⁸. Zmienia się zatem mocno rynek szkoleń w Polsce:

- wiele firm szkoleniowych zainwestowało we własne studia do prowadzenia szkoleń online;
- ze względu na łatwy dostęp do szkoleń online coraz częściej po różnego rodzaju usługi rozwojowe sięgają nie tylko duże firmy, ale także klienci indywidualni (Gazeta Finansowa, 2020);
- wielu trenerów biznesu i coachów zostało niejako zmuszonych do zdobycia nowych kompetencji, by utrzymać się na dynamicznie zmieniającym się rynku;
- część firm decydujących się na szkolenia dla swoich pracowników (dużych grup szkoleniowych) ograniczyło tzw. koszty okołoszkoleniowe (wynajem sal, noclegi dla uczestników, dojazd, catering itp.);
- zwiększenie znaczenia uczenia się w miejscu pracy (Strzebońska, Szczucka i Worek, 2019);
- wzrost zainteresowania rozbudowaną diagnozą kompetencyjną z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przed przystąpieniem do realizacji projektu rozwojowego, by jak najlepiej dostosować zaprojektowane działania do potrzeb uczestników;
- rozwój procesu tzw. mikro uczenia się (*mikrolearning*)³⁹;
- zmiana ról osób uczących – przejście od instruktorów, trenerów i wykładowców do coachów i brokerów wiedzy wspierających uczących się w „samodzielnym poszukiwaniu rozwiązań problemów” ((Strzebońska, Szucka i Worek, 2019, s. 59).

³⁸ Dane zebrane przez autorkę pracy we współpracy z innymi trenerami oraz licznymi firmami szkoleniowymi z rynku polskiego (m.in. Berndson Szkolenia, Brainstorm Group, Konsorcjum Szkoleniowo-Doradcze Gamma, DConcept, Komiliton Trening i Rozwój, Enterprise Advisors).

³⁹ *Mikro uczenie się (mikrolearning)* – uczenie się poprzez przyswajanie miniatury porcji informacji np. dzięki lekturze wpisów na blogach, przeglądaniu portali internetowych, oglądaniu krótkich instruktaży na YouTube itp. (Strzebońska, Szucka i Worek, 2019, s. 59).

Polski i ukraiński rynek usług rozwojowych zaczął się tworzyć i rozwijać w podobnym czasie. Oba rynki mają za sobą kryzys i drogę z jego wychodzenia, oba rynki mają swoje patologie i trudności, z którymi borykają się na co dzień. Niektórzy specjaliści twierdzą, że rynek ukraiński funkcjonuje dokładnie tak, jak rynek polski kilka lat wcześniej. Teza ta wydaje się być jednak dużym uproszczeniem. Nawet jeśli dzisiaj na ukraińskim rynku szkoleniowym czy coachingowym pojawiają się trendy, które panowały w Polsce kilka miesięcy, rok, dwa lata temu - to jest to już zupełnie inny rynek, niż ten jakiś czas temu w naszym kraju. Istotną różnicę w kształtowaniu się i profesjonalizacji obu rynków przyniosły środki unijne dostępne w Polsce i ich brak na Ukrainie. O tym traktuje kolejna część pracy. Do pozostałych różnic, ale także podobieństw, odnoszą się wyniki zrealizowanych przez autorkę badań, zamieszczone w części praktycznej pracy.

4.1.1. Kształtowanie się zawodu trenera biznesu i coacha w Polsce pod wpływem funduszy unijnych oraz na Ukrainie poza standardami środków unijnych

Kreśląc wizję przyszłości zawodu trenera biznesu w swoim podręczniku sprzed dziesięciu lat - Sławomir Jarmuż i Tomasz Witkowski – pionierzy rozwoju świata szkoleń w Polsce – wspominali o „rosnącej roli zawodu trenera jako osoby umożliwiającej innym nabycie nowych, niezbędnych umiejętności” (Jarmuż, Witkowski, 2004, s. 34). Wówczas to, jak podkreślali, przed trenerami rysowały się szerokie perspektywy, a coaching nie miał jeszcze nawet precyzyjnego dookreślenia w literaturze polskiej. I choć na przełomie XX i XXI wieku przypuszczano wzrost roli tych raczkujących wówczas zawodów, to mało kto spodziewał się aż tak dużych zmian w tym zakresie.

Wraz z nadejściem nowej dekady zaczął się rozwijać rynek usług masowych w branży szkoleniowej. Wpływ na to miały przede wszystkim pojawiające się środki unijne, które diametralnie zmieniły kształt polskiego rynku usług rozwojowych. Tylko pomiędzy 2007 a 2012 rokiem rozdysponowano ponad 40 mld zł na szkolenia (miękkie i twarde), studia podyplomowe oraz aktywizację osób włączanych do społeczeństwa (m.in. bezrobotnych, wychodzących z zakładów karnych i opuszczających placówki opiekuńczo-wychowawcze (Małkuch-Świtalska, 2019). Napływ środków unijnych miał znaczący wpływ na wdrażanie zmian w systemie edukacyjnym oraz na rynku usług szkoleniowych (Winnicka-Wejs, 2018). To wówczas powstała większość działających obecnie na rynku firm szkoleniowo-doradczych i rozpoczęła się „masowa produkcja” trenerów. W przeciągu ostatnich lat ich liczba w Polsce wzrosła ponad dwukrotnie. Według danych Polskiej Izby Firm Szkoleniowych z 2005 roku w Polsce było około 3000 Trenerów, dwa lata później już 8800 (Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2007). Zrealizowany przez PARP w latach 2008-2014 projekt systemowy „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej” pozwolił na przeszkolenie ponad 6500 osób (PARP, 2014), przygotowując ich do pełnienia roli trenera.

Ważne pytanie, jakie należy sobie zadać w tym miejscu to: jaki wpływ na profesjonalizację zawodu trenera biznesu i coacha na polskim rynku miały napływające fundusze unijne? Z całą pewnością rynek ten zmieniły. Czy na lepsze, czy na gorsze? – wciąż trwają na ten temat dyskusje. Do korzyści możemy zaliczyć przede wszystkim możliwość łatwiejszego dostępu do edukacji *lifelong learning*⁴⁰, rozwój firm szkoleniowych, czy możliwość zdobycia doświadczenia w charakterze trenera i coacha. Warto także

⁴⁰ *Lifelong learning* - uczenie się przez całe życie.

wspomnieć, że np. dzięki środkom unijnym, które napłynęły na polski rynek w latach 2004-2006 ponad 1,1 mln osób otrzymało wsparcie w postaci m.in. stypendiów i szkoleń, a spośród osób, które wzięły udział w szkoleniach (ok. 390 tys. osób) 12,6% znalazło nowe zatrudnienie (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010).

Kolejny okres finansowania na lata 2007-2013 (*Program Operacyjny Kapitał Ludzki*) przyniósł dynamiczne zmiany na rynku. Jednym z celów PO KL było wówczas „upowszechnianie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy” (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007, s. 116). Wówczas to rozpoczął się okres „masowego” finansowania szkoleń ze środków unijnych, a z każdym rokiem swoją działalność rozpoczynała coraz większa ilość podmiotów szkoleniowych. Łącznie wsparcie szkoleniowe w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego otrzymało 1 321 706 pracujących (Tutak, 2015, s. 261). Nowa perspektywa finansowa na lata 2014-2020 - *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój* oraz wnioski z realizacji programów z lat wcześniejszych przyniosły położenie większego nacisku na efekty kształcenia i dopasowanie proponowanych rozwiązań do faktycznych potrzeb przedsiębiorców i szkolonych pracowników (Winnicka-Wejs, 2018). Tym razem to nie urzędnicy, lecz same przedsiębiorstwa będą decydować, jakich usług rozwojowych potrzebują. W nowej perspektywie, swoją działalność rozpoczęła także platforma *Baza Usług Rozwojowych* (BUR) oraz dostępny dla przedsiębiorców *Rejestr Usług Rozwojowych* (RUR), którego celem jest „zapewnienie powszechnego dostępu do wysokiej jakości usług rozwojowych świadczonych na rzecz przedsiębiorców i pracowników”⁴¹.

Na polskim rynku usług rozwojowych istnieje jeszcze wiele nierozwiązanych problemów wynikających z napływem środków unijnych, a podejmowanym działaniom nierzadko towarzyszą liczne zjawiska patologiczne. Mała efektywność szkoleń, brak adekwatności realizowanych zajęć do potrzeb ich uczestników, nasycenie rynku i ogromna konkurencja, walka o klienta, brak zgodności między reklamą a jakością kształcenia, handel certyfikatami i dyplomami, cena stanowiąca jedyne kryterium przy wyborze ofert, czy wreszcie niska potrzeba rozwoju. W badaniu *Bilans Kapitału Ludzkiego. Kształcenie przez całe życie* jako podstawowe problemy rynku szkoleniowego zdiagnozowano przede wszystkim: brak kontroli nad jakością szkoleń, wadliwą konstrukcją procedur przetargowych (nacisk

⁴¹ Więcej informacji na: <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/informacje-o-portalu/o-nas> (dostęp: 13.07.2020).

przede wszystkim na cenę, a nie jakość)⁴², wysokie koszty szkoleń, ceny dumpingowe, nieefektywność i brak kontroli nad wykorzystaniem środków przyznawanych na realizację projektów rozwojowych z Unii Europejskiej (Szcucka, Turek i Worek, 2013).

„Możliwość współfinansowania szkoleń z funduszy unijnych doprowadziła do obniżenia jakości prowadzonych w Polsce szkoleń” (Winnicka-Wejs, 2018, s. 114), a niwelowanie wymienionych wyżej wymienionych barier nadal wymaga jeszcze starannego wypracowania systemów wspierających politykę rozwojową. Koniec okresu napływu środków unijnych na rynek usług szkoleniowych prognozowany jest jako czas znikania z rynku części firm szkoleniowych, a dokładnie tych, które nie wypracowały sobie do tej pory własnego zaplecza know-how, długoterminowej strategii działania oraz bogatej oferty szkoleń komercyjnych (Raźniewska-Półkoszek, 2014, za: Winnicka-Wejs, 2018). Pozostałe problemy oraz plusy i minusy wynikające z dofinansowania działań rozwojowych ze środków unijnych pokazuje część praktyczna pracy i ujęte w niej wypowiedzi ekspertów z rynku.

Wyniki zrealizowanego przez autorkę pracy w 2013 roku badania pt. *Komunikacja w ofercie internetowej polskich i ukraińskich firm szkoleniowych* pokazały, że oferta szkoleniowa ukraińskich firm, które zaczęły się rozwijać w tym samym okresie, co firmy polskie, mimo niedostępności, a może właśnie dzięki niedostępności środków unijnych pozwalających na realizację na szeroką skalę szkoleń bezpłatnych, pod względem ilościowym jest rzeczywiście mniejsza, ale jakościowo z całą pewnością nie odbiega od standardów szkoleń nie tylko polskich firm, ale także międzynarodowych korporacji (Jędrusik, 2013a). Trenerzy biznesu i coachowie pracujący na ukraińskim rynku usług rozwojowych posiadają duże doświadczenie w biznesie, wszechstronne wykształcenie (niejednokrotnie zagraniczne) oraz liczne tytuły naukowe (Malyszenko, Malyszenko, 2005; Kurnosowa i Solomatina, 2009; Szubina, 2011; Kijowski Instytut Szkoleniowy, 2012; Korolewa, Lewczenko, Semernina, 2015 i inni). Z drugiej jednak strony na rynku tym nie brakuje problemów, które w polskiej rzeczywistości udało się przezwyciężyć właśnie dzięki pieniądзом napływającym z funduszy unijnych. Na rynku ukraińskim wciąż brakuje profesjonalnych organizacji zrzeszających trenerów, osoby z niepełnosprawnością bywają izolowane od reszty społeczeństwa i nie biorą udziału w projektach aktywizujących, bardzo rzadko realizowane są jakiegokolwiek formy wsparcia i programy rozwojowe dla tzw. wykluczonych społecznie (lub używając dzisiejszej nomenklatury – włączanych do społeczeństwa), a niektóre korporacje szkoleniowe, ze względu

⁴² Próby zmiany tych procedur były podejmowane w kolejnych latach.

na posiadane i przestrzegane rygorystycznie powtarzalne standardy traktowane są jak sekty. Zasygnalizowane zjawiska powodują, iż ukraińscy specjaliści z rynku usług rozwojowych w większości postrzegają możliwości, jakie niesie za sobą przystąpienie do Unii Europejskiej, jako szansę przynoszącą nowe doświadczenia i możliwości wszechstronnej nauki (Jędrusik, 2015b).

W czasach kryzysu ogromne znaczenie mają potrzeby i oczekiwania klienta, nikt nie chce płacić za produkt standardowy, masowy i niczym się nie wyróżniający na tle pozostałych. Rynek usług rozwojowych będzie się nadal rozwijał, daleki jest od nasycenia, zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie – będzie jednak stawiał na innowacyjność proponowanych produktów. Sytuacja zarówno polskiego, jak i ukraińskiego rynku usług szkoleniowych wymusza na trenerach i coachach nieustanne doskonalenie swoich kompetencji, by tworzyć autorskie programy szkoleniowe, szyte na miarę potrzeb odbiorcy finalnego – uczestnika szkolenia lub sesji coachingowych (Jędrusik, 2013a). Kolejna część pracy przedstawia przykładową ścieżkę rozwoju kompetencji trenerskich i coachingowych zarówno na polskim, jak i ukraińskim rynku.

4.2. Kształcenie do zawodu trenera biznesu i coacha. Porównanie procesu kształcenia w Polsce i na Ukrainie

Rozwój dydaktyki, rozwój teorii pedagogicznych, ale także rozwój naukowych metod kształcenia, jak słusznie zauważa Jan Szczepański, to jedne z kluczowych czynników „zmieniających wewnętrzną strukturę systemu czynności składających się na zawody” (Szczepański, 1965, s. 20). Co istotne, także z punktu widzenia podejmowanych w tej pracy analiz, od profesjonalizmu i poziomu wykształcenia, zależy nie tylko jakość wykonywanych w danym zawodzie czynności, ale także postawa pracownika tj. stopień identyfikacji z danym zawodem (Szczepański, 1965). Istnieje wiele dróg rozwoju praktyki coachingowej i szkoleniowej. Co ważne, do wykonywania zawodu trenera biznesu lub coacha nie istnieje formalna konieczność uzyskania określonych uprawnień. Poniższe tabele przedstawiają przykładowe zestawienie porównawcze drogi, jaką może przejść osoba, by stać się trenerem biznesu i/lub coachem na polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych.

Tabela 7.

Kształcenie do zawodu trenera biznesu na polskim i ukraińskim rynku – przykładowa droga.

Rynek polski	Rynek ukraiński
<p>1. Studia wyższe I i II stopnia. Przykładowe kierunki wspomagające pracę trenera biznesu: psychologia, socjologia, zarządzanie.</p>	<p>1. Studia wyższe I stopnia i II stopnia. Przykładowe kierunki wspomagające pracę trenera biznesu: psychologia, socjologia, zarządzanie.</p>
<p>2. Studia wyższe II stopnia. Przykładowe specjalności: Trener Biznesu, Zarządzanie szkoleniami. Przykład: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Kierunek: Psychologia w biznesie, Specjalność: Trener Biznesu. Uzyskany tytuł: Dyplomowany trener (biznesu).</p>	<p>2. Szkolenia certyfikowane np. Szkoła Trenera Biznesu, Akademia Trenera. Przykład: Międzynarodowa Szkoła Trenerów Biznesu ICBT – Golden Staff. Uzyskany tytuł: Certyfikowany trener (biznesu).</p>
<p>3. Studia podyplomowe. Przykładowe specjalności: Akademia Trenerów Biznesu, Specjalista ds. Szkoleń, Trenerskie Studia Podyplomowe, Coach i Trener, Trener Coach i Menadżer ds. Szkoleń, Trener Szkoleniowiec, Akademia Trenera, Coach i Trener – partner w Rozwoju, Trener Szkoleniowiec Przykład: Uniwersytet SWPS w Katowicach – Akademia Trenera Biznesu. Uzyskany tytuł: Dyplomowany trener (biznesu).</p>	<p>3. Krótkie programy szkoleniowe bez certyfikacji. Przykładowe tematy: Praktyka prowadzenia szkoleń, Umiejętności trenerskie dla liderów. Przykład: Trener, Facylitator, Wykładowca. Współczesne metody prowadzenia treningów biznesowych – Go Business.</p>
	<p>4. Superwizje trenerskie (forma indywidualna lub grupowa). Przykład: Kijowski Instytut Szkoleniowy.</p>

<p>4. Szkolenie certyfikowane np. Szkoła Trenerów Biznesu, Akademia Trenera. Przykład: Brainstorm Group – Szkoła Trenerów Biznesu. Uzyskany tytuł: Certyfikowany trener (biznesu).</p> <p>5. Krótkie programy szkoleniowe bez certyfikacji. Przykładowe tematy: Projektowanie i prowadzenie szkoleń, Techniki prowadzenia szkoleń, Metodyka prowadzenia szkoleń, Jak prowadzić szkolenia zdalne. Przykład: Testy osobowościowe do pracy z uczestnikami szkoleń (Klub Trenerów Biznesu).</p> <p>6. Superwizje trenerskie (forma indywidualna lub grupowa). Przykład: Intra Ośrodek Pomocy i Edukacji Psychologicznej.</p> <p>7. Uczenie się przez całe życie: publikacje, wyniki badań, udział w konferencjach (np. Konferencja naukowo-szkoleniowa „Coach Trener Doradca – zawodami XXI wieku” – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej).</p>	<p>5. Indywidualne szkolenie z doświadczonym Mentorem, a następnie zajęcia praktyczne jako Asystent Trenera.</p> <p>6. Uczenie się przez całe życie: publikacje, wyniki badań itp.</p>
---	--

Źródło: opracowanie własne autorki (stan na dzień: 31.01.2021)

Tabela 8.

Kształcenie do zawodu coacha na polskim i ukraińskim rynku – przykładowa droga

Rynek polski ⁴³	Rynek ukraiński ⁴⁴
<p>1. Studia wyższe I stopnia Przykładowe kierunki wspomagające pracę coacha: psychologia, socjologia, zarządzanie.</p> <p>2. Studia wyższe I stopnia Przykładowe kierunki „coachingowe”: Doradztwo filozoficzne i coaching, Coaching zdrowego stylu życia, Doradztwo i coaching, Zarządzanie i coaching. Przykład: Uniwersytet Śląski – Doradztwo filozoficzne i coaching. Uzyskany tytuł: Dyplomowany coach.</p>	<p>1. Studia wyższe I stopnia Przykładowe kierunki wspomagające pracę coacha: psychologia, socjologia, zarządzanie.</p> <p>2. Kursy i szkolenia akredytowane przez organizacje coachingowe. Akredytacje na Ukrainie przyznaje: International Coach Federation (ICF), European Coach Federation (ECF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC).</p>

⁴³ Warto dodać, że w Polsce istnieją dwie drogi w rozwijaniu kompetencji coachingowych: oparty na wiedzy oraz oparty na praktyce i doświadczeniu (Izba Coachingu, 2019b).

⁴⁴ Na ukraińskim rynku istnieją liczne oferty realizacji studiów I i II stopnia oraz podyplomowych prowadzonych na terenie Polski np: Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu.

<p>3. Studia wyższe II stopnia Przykładowe specjalności i kierunki: Rozwój osobisty – coaching, Zarządzanie i Coaching, Human Resources i Coaching, Coaching stylu życia, Coaching medyczny. Przykład: Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, Kierunek: Zarządzanie i Coaching). Uzyskany tytuł: Dyplomowany coach.</p> <p>4. Studia podyplomowe Przykładowe specjalności: Coaching, Akademia Coachingu Biznesowego, Przywództwo i Coaching, Tutoring i coaching w edukacji, Szkoła Coachów, Coaching z elementami psychologii, Studia Coachingu i Mentoringu, Coaching profesjonalny – metody i praktyka, Life coaching, Coach i Trener – partner w rozwoju, Coaching i doradztwo zawodowe, Coaching for Life and Business, Szkoła Coachingu Biznesowego, Coaching przywódczy i trenerski, Coaching 3.0, Coaching menedżerski, Coaching strategiczny. Przykład: Uniwersytet Śląski – Studia Zarządzania i Umiejętności Menedżerskich z Elementami Coachingu. Uzyskany tytuł: Dyplomowany coach.</p> <p>5. Kursy i szkolenia akredytowane przez organizacje coachingowe. Akredytacje w Polsce przynajmniej: Izba Coachingu (IC), International Coach Federation (ICF) oraz European Mentoring and Coaching Council (EMCC)⁴⁵. Przykładowy program nauczania akredytowany przez IC: Coaching oparty na empatii (Szkoła trenerów komunikacji opartej na empatii). Przykładowy program nauczania akredytowany przez ICF: CoachWise Corporate Certification Program™ (CoachWise™ w Warszawie). Przykładowy program nauczania akredytowany przez EMCC: Certyfikowany Coach Kognitywny (Bennewicz Instytut Kognitywistyki). Uzyskany tytuł: Akredytowany coach.</p> <p>6. Programy szkoleniowe z certyfikacją, najczęściej oferowane przez komercyjne firmy szkoleniowe. Przykład: Certyfikowany kurs coachingu ICC (International Coaching Community).</p>	<p>Przykładowy program nauczania akredytowany przez ICF: Sztuka i Nauka Coachingu (Erickson Coaching International). Uzyskany tytuł: Akredytowany Coach.</p> <p>3. Programy szkoleniowe z certyfikacją. Przykład: Profesjonalny Coach ICU – International Coach Union. Uzyskany tytuł: certyfikowany coach.</p> <p>4. Krótkie programy szkoleniowe, bez certyfikacji i akredytacji. Przykładowe tematy: Coaching komunikacyjny, Coaching i mentoring – dwa podejścia do przywództwa, Coaching kariery, Coaching w zarządzaniu organizacją. Przykład: Coaching dla liderów (Global Education Business System).</p> <p>5. Superwizje coachingowe (forma indywidualna lub grupowa). Przykład: Coach PCC ICF Victoria Delebis.</p> <p>6. Uczenie się przez całe życie: publikacje, wyniki badań, udział w konferencjach (np. Konferencja Coaching i Rozwój HR w Kijowie – International Coach Union).</p>
--	---

⁴⁵ Co ważne, same organizacje coachingowe przyznające akredytacje nie uczestniczą w procesie kształcenia i nie prowadzą szkoleń zawodowych (Izba Coachingu, 2019b).

<p>Uzyskany tytuł: certyfikowany coach.</p> <p>7. Krótkie programy szkoleniowe, bez certyfikacji i akredytacji. Przykładowe tematy: Menadżer Coach, Coaching 3.0, Podstawy coachingu i elementy coachingu w edukacji, Life Coaching. Przykład: Rozwój kompetencji zawodowych z zakresu coachingu indywidualnego i team coachingu (Uniwersytet SWPS i Zatorski Consulting).</p> <p>8. Superwizje coachingowe (forma indywidualna lub grupowa). Przykład: Multi-Level Concept.</p> <p>9. Uczenie się przez całe życie: publikacje, wyniki badań, udział w konferencjach (np. Międzynarodowa Naukowa Konferencja Coachingu – Akademia Leona Koźmińskiego) itp.</p>	
---	--

Źródło: opracowanie własne autorki (stan na dzień: 31.01.2021).

Porównanie możliwości edukacyjnych w roli trenera biznesu i coacha na rynku polskim i ukraińskim wyraźnie wskazuje na dużo większą różnorodność wyboru wariantów na naszym krajowym rynku. Warto jednak podkreślić, że mimo to, iż ukraiński rynek usług rozwojowych (zwłaszcza coachingowych) wciąż jest na etapie początkowym, mocno się rozwijającym, nie oznacza to, że jakość pracy i zdobyta edukacja praktykujących tam trenerów biznesu i coachów jest dużo niższa. Zdecydowana większość z nich, uczyła się i przygotowywała do pełnienia owych ról w międzynarodowych szkołach o najwyższych standardach jakości m.in. w USA, Wielkiej Brytanii czy Niemczech.

Zarówno na polskim, jaki i ukraińskim rynku nie istnieją formalne wytyczne ściśle określające drogę kształcenia do roli trenera biznesu i coacha. Wobec powyższego nierzadkim zjawiskiem na obu rynkach jest podejmowanie się prowadzenia szkoleń i sesji coachingowych bez wykształcenia coachingowego i trenerskiego, opierając swoje usługi głównie na intuicyjnie nabywanym doświadczeniu. Jak wskazuje Anna Pyrek coachowie często rekrutują się z takich profesji jak: Szkoleniowiec/trener, Menadżer/lider, Konsultant HR/executive search czy Terapeuta/psycholog (Smółka, 2009).

Dyskusje na temat tego, jakie studia, szkołę czy kurs powinien kończyć trener biznesu, czy coach powinien posiadać certyfikację i akredytację, czy trener i coach powinien być psychologiem itp., nieustannie się toczą. O kwestiach tych dyskutowali także zaproszeni przez

autorkę do udziału w badaniach eksperci (więcej o tym w części praktycznej pracy). To, co na ten moment wydaje się być jednak pewnym w budowaniu ścieżki edukacyjnej i kariery trenera biznesu i coacha, trafnie definiuje słowa Pawła Smółki: „warunkiem niezbędnym jest praktykowanie oraz nieustanny rozwój i poszerzanie swoich umiejętności” (Smółka, 2009, s. 104).

4.3. Szanse i możliwości, bariery i zagrożenia we wzajemnej współpracy. Przykłady polsko-ukraińskich dobrych praktyk usług rozwojowych.

Polska jako pierwsza uznała niepodległość Ukrainy i już w 1992 roku prezydenci Lech Wałęsa i Leonid Krawczuk podpisali polsko-ukraiński *Traktat o dobrym sąsiedztwie, przyjaznych stosunkach i współpracy*. Określa on, że strony „będą sprzyjać ustanowieniu i rozwojowi bezpośrednich kontaktów i współpracy między regionami, jednostkami administracyjno-terytorialnymi i miastami Rzeczypospolitej Polskiej i Ukrainy” (Kawałko, 2011, s. 36). Kolejne lata przyniosły rozwój współpracy instytucjonalnej oraz na poziomie partnerstwa strategicznego. Intensywność kontaktów między Polską a Ukrainą wyraźnie wzrosła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku. Wówczas to Polska wzięła na siebie „rolę przewodnika w dążeniach Ukrainy do integracji europejskiej i euroatlantyckiej” (Butyter, 2014, s. 180). Stosunki polsko-ukraińskie znacznie ociepliły się także w wyniku poparcia udzielonego przez Polskę dla pomarańczowej rewolucji na Ukrainie w grudniu 2004 roku. Obecnie ważnym elementem współpracy obu krajów są także wspólne działania w obszarze edukacji. Jak wygląda owa współpraca, jakie niesie za sobą korzyści i możliwości, a jakie bariery i zagrożenia?

Jak pokazują badania realizowane już od ponad dwudziestu pięciu lat przez Centrum Badania Opinii Społecznej w relacjach obu narodów na przestrzeni ostatnich dekad wiele się zmieniło. Od początku lat 90-tych do mniej więcej okresu pomarańczowej rewolucji na Ukrainie w 2004 roku, to właśnie do Ukraińców spośród wszystkich swoich sąsiadów Polacy mieli najbardziej krytyczny stosunek (CBOS, 2019). W kolejnych latach sytuacja zaczęła się wyraźnie zmieniać, co pokazują poniższe tabele i wykres.

Tabela 9.
Zmiany nastawienia Polaków do Ukraińców w latach 1993-2006

	Wskazania respondentów według terminów badań												
	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'01	'02	'03	'04	'05	'06
	w procentach												
Sympatia ⁴⁶	12	9	14	16	15	13	16	19	22	19	29	23	24
Niechęć	65	66	63	60	60	59	58	49	48	51	34	50	42

Źródło danych: CBOS (2020). *Stosunek do innych narodów. Komunikat z badań*. Pobrane z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_031_20.PDF (dostęp: 04.02.2021).

⁴⁶ Pozostałe kategorie w kafeterii odpowiedzi to: „obojętność” i „trudno powiedzieć”.

Tabela 10.

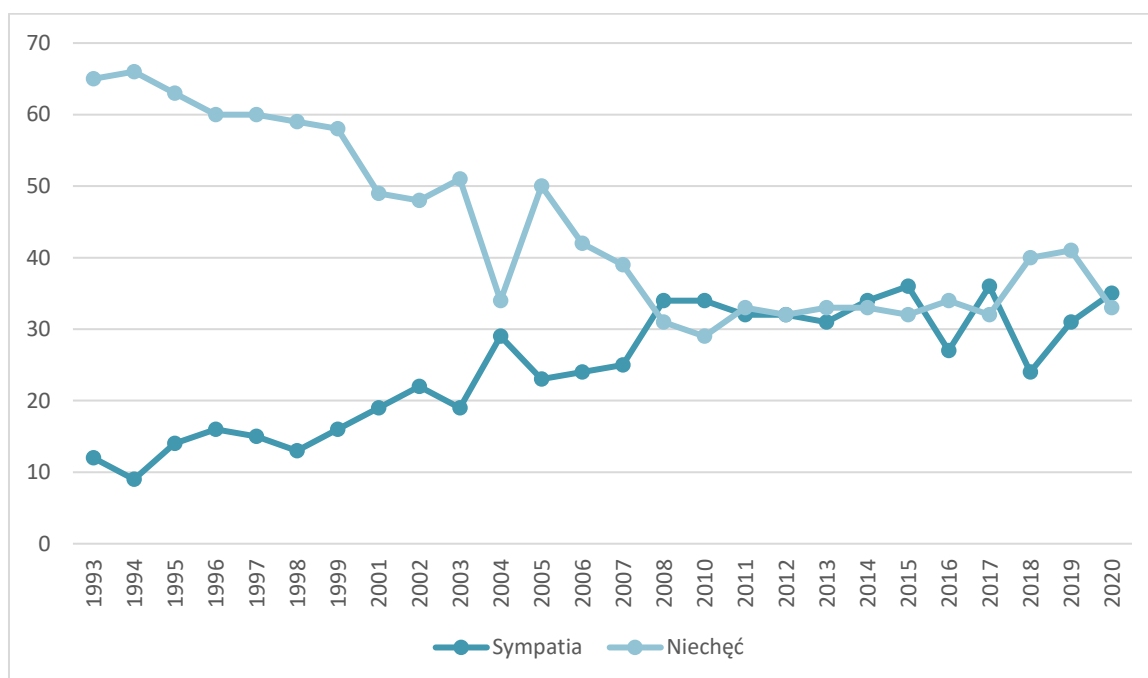
Zmiany nastawienia Polaków do Ukraińców na przestrzeni lat 2006-2020

	Wskazania respondentów według terminów badań												
	'07	'08	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
	w procentach												
Sympatia ⁴⁷	25	34	34	32	32	31	34	36	27	36	24	31	35
Niechęć	39	31	29	33	32	33	33	32	34	32	40	41	33

Źródło danych: CBOS (2020). *Stosunek do innych narodów. Komunikat z badań*. Pobrane z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_031_20.PDF (dostęp: 04.02.2021).

Wykres 1.

Zmiany sympatii i niechęci Polaków do Ukraińców na przestrzeni lat 1993-2020



Źródło danych: opracowanie własne na podstawie: CBOS (2020). *Stosunek do innych narodów. Komunikat z badań*. Pobrane z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_031_20.PDF (dostęp: 04.02.2021).

Jak widać na powyższym wykresie okres *Pomarańczowej Rewolucji*, był momentem przełomowym w ocenie nastawienia Polaków do Ukraińców. To wówczas Polacy docenili wartości głoszone na Placu Niezależności w Kijowie i zaczęli wierzyć, że „Ukraina to nie Rosja” (Konieczna-Sałamatin, 2016). Przez kolejne lata pozytywne nastawienie utrzymywało się do 2018 roku, kiedy to procent sympatii spadł z 36% w roku poprzednim do 24%, a niechęci wzrósł z 32% do 40%. Jednak jak donoszą autorzy raportu, warto pamiętać,

⁴⁷ Pozostałe kategorie w kafeterii odpowiedzi to: „obojętność” i „trudno powiedzieć”.

że w roku 2018 odnotowano pogorszenie nastawienia Polaków właściwie do wszystkich wymienionych w raporcie narodów (CBOS, 2019). W kolejnych latach sytuacja znów wróciła „do normy”.

Wzajemne spojrzenie na siebie obu narodów pokazuje, co cenią one w sobie nawzajem. Polacy najczęściej dostrzegają podobieństwo Polaków i Ukraińców pod względem postaw i wartości, natomiast Ukraińcy – pod względem stylu życia i tradycji (Fomina, Konieczna-Sałamatin, Kucharczyk i Wenerski, 2013). To właśnie Ci ostatni, mają zbudowany pozytywny wizerunek Polaków i naszego kraju. Według badań Instytutu Spraw Publicznych, dla Ukraińca typowy Polak jest: nowoczesny, odpowiedzialny, wykształcony i przedsiębiorczy. Jednocześnie zdaniem Ukraińców, państwo polskie dba o swoich obywateli, respektuje ich prawa, a urzędnicy nie są skorumpowani (Fomina, Konieczna-Sałamatin, Kucharczyk i Wenerski, 2013). Chociaż jak podkreślają eksperci, warto pamiętać, że wizerunek ten zbudowany jest niejako „na wyrost” i wynika z wielkich nadziei oraz wykreowanej przez media ukraińskie rzeczywistości (Konieczna-Sałamatin, 2016). Warto rozważyć także drugą stronę medalu. Postawy Polaków wobec Ukraińców są mocno spolaryzowane. Nadal bowiem niemalże tyle samo Polaków deklaruje w swoim nastawieniu sympatię (35%), jak i niechęć (33%) (CBOS, 2020). Mimo wielu starań z obu stron wciąż, zwłaszcza polskie społeczeństwo, jest „zanurzone w przeszłości” (Konieczna-Sałamatin, 2016, s. 88). Nadal wielu Polaków postrzega Ukraińców jako podmiot zbiorowy, uczestniczący w tragicznych wydarzeniach wojennych, a historia jest obszarem, który dzieli Polaków i Ukraińców, co widać m.in. w wypowiedziach internautów w mediach społecznościowych. Dla Polaków powracającym wciąż tematem jest zbrodnia wołyńska oraz działalność UPA (Troszyński, 2019). Ponadto Polacy oceniają państwo ukraińskie jako nieefektywne, a ukraińskich urzędników jako skorumpowanych (Konieczna-Sałamatin, 2016). Równie mocno „trzymają się” się wzajemne stereotypy narodowe. W 2008 roku w badaniach realizowanych przez autorkę pracy pt. *Wiedza i wyobrażenia Polaków na temat krajów byłego ZSRR* Ukraińcom najczęściej przypisywano takie cechy jak: nadużywający alkoholu, lubiący się bawić i biedny (Kania, 2008). Poniższa tabela pokazuje z kolei przykładowe treści stereotypów, zebranych dziesięć lat później podczas badań jakościowych realizowanych również przez autorkę pracy w latach 2018-2019 na polsko-ukraińskich warsztatach szkoleniowych dla firmy XPO Logistics.

Tabela 11.
Wzajemne stereotypy narodowe Polaków i Ukraińców

Przykładowe stereotypy na temat Ukraińców	Przykładowe stereotypy na temat Polaków
<p><i>Stereotypy o zabarwieniu pozytywnym:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukraińcy są bardzo rodzinni; 2. Ukrainiec – patriota; 3. Ukraińcy potrafią okazywać wdzięczność; 4. Ukrainki są piękne; 5. Ukraińcy mają pyszne słodczyce (np. chałwę); 6. Ukraińcy za granicą trzymają się razem i wzajemnie sobie pomagają; 7. Ukraińcy są pracowici; 8. Ukraińcy są gościnni i serdeczni; 9. Ukraińcy są religijni; 10. Ukraińcy mają dobrą wódkę. <p><i>Stereotypy o zabarwieniu negatywnym:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niechlujność Ukraińców; 2. Ukraińcy piją bardzo dużo alkoholu; 3. Ukrainiec – złodziej; 4. Ukraińcy nie szanują kobiet; 5. Ukrainki są kobietami lekkich obyczajów; 6. Ukraińcy są leniwi; 7. Ukrainiec – brudas; 8. Ukraińcy są konfliktowi, często wszczynają bójki, są awanturnikami; 9. Ukraińcy są albo bardzo biedni albo są oligarchami; 10. Ukraińcy to banderowcy; 11. Ukraińcy są wulgarni; 12. Ukraińcy za granicą udają, że nie rozumieją, co do nich mówią inni; 13. Ukraińcy są nieśmiali; 14. Ukraińcy nie lubią Polaków; 15. Ukraińcy jedzą chleb do każdego obiadu; 16. Ukraińcy często kłamią; 17. Ukraińcy kupują prawo jazdy; 18. Na Ukrainie jest skorumpowana policja; 19. Ukraińcy są zacofani; 20. Na Ukrainie wszędzie są dziurawe drogi. 	<p><i>Stereotypy o zabarwieniu pozytywnym:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Polak – patriota; 2. Polacy są bardzo religijni; 3. Polki są pięknymi kobietami; 4. Polak – „złota rączka”; 5. Polacy są spokojni; 6. Polacy są pracowici; 7. Polacy są bardzo rodzinni; 8. Polacy są gościnni. <p><i>Stereotypy o zabarwieniu negatywnym:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Polak – cwaniak i kombinator; 2. Polacy piją bardzo dużo alkoholu; 3. Polak – szowinista; 4. Polacy są smutni; 5. Polacy kradną; 6. Polak – antysemita; 7. Polacy są złośliwi; 8. Polacy na wszystkim się znają i wszystko wiedzą najlepiej; 9. Polacy są rasistami; 10. „Polskie Pany”; 11. Polacy jedzą obiady bez chleba; 12. Polacy są leniwi; 13. Polacy często używają przekleństw; 14. Polacy kradną auta z Niemiec; 15. Polacy są negatywnie nastawieni do innych narodów.

Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie badań jakościowych zrealizowanych przez autorkę pracy podczas polsko-ukraińskich warsztatów szkoleniowych pt. „Komunikacja międzykulturowa” dla firmy XPO Logistics w latach 2018-2019.

Zebrane i przedstawione w powyższej tabeli wzajemne stereotypy polsko-ukraińskie nabrały we współpracującej ze sobą badanej grupie, cech współczesnych. Nie dominowały tutaj stereotypy historyczne, ani utrzymujący się dość mocno jeszcze kilkanaście lat temu w Polsce stereotyp Ukrainki - kobiety lekkich obyczajów. Stereotypy te miały pojedyncze wskazania przy próbie N=76. Mimo zmiany charakteru cech przypisywanych Ukraińcom stereotypy

i uprzedzenia nadal są barierą i zagrożeniem we wzajemnej współpracy między Polakami i Ukraińcami. Jak pokazują badania, imigranci z Ukrainy wskazują, że w ich przekonaniu w Polsce nadal dominują stereotypy negatywne (Jurek, 2018).

Dane z początku 2019 r. (badanie na podstawie smartfonów⁴⁸) wskazują, że w Polsce w tym czasie przebywało około 1,27 mln Ukraińców (Gazeta Wyborcza, 2019). W budowanych przez lata relacjach między Polakami i Ukraińcami podkreśla się pozytywne znaczenie kilku czynników: bliskość kulturową obu narodów i docenianie przez Polaków pracowitości, kompetentności, zaradności i odwagi Ukraińców (Troszyński, 2019; Jurek, 2018), a także bliskość geograficzną i niską barierę językową (Personnel Service, 2019). Patrząc z punktu widzenia korzyści, szans i możliwości wynikających ze wzajemnej współpracy jeszcze kilkanaście lat temu wymieniano m.in. rozwój gospodarczy, integrację narodów, rozwój turystyki i infrastruktury, wymianę kulturową, nowe miejsca pracy, zwiększanie szans na wstąpienie Ukrainy do Unii Europejskiej, międzynarodową promocję współpracy Polski i Ukrainy (Kania, 2008). Na wzrost sympatii, budowanie porozumienia i intensyfikację przykładów dobrej współpracy wpływają ożywione kontakty między dwoma narodami, m.in. na skutek napływu Ukraińców na polskie uczelnie oraz zmianę polityki wewnętrznej naszego kraju (Jurek, 2018). Nadal jednak większość przyjeżdżających do Polski pracowników z Ukrainy podejmuje w Polsce przede wszystkim pracę fizyczną (77,5% m.in. budownictwo, rolnictwo, sprzątanie), a pracę umysłową (w tym z obszaru edukacji) jedynie 2,3% (Personnel Service, 2019). Relacje polsko-ukraińskie cechuje duża dynamika rozwoju. Głównym problem i zagrożeniem dla intensyfikacji podejmowanych działań z czasem stała się jednostronność finansowania owej współpracy. Zdecydowana większość projektów jest finansowana ze środków funduszy Unii Europejskiej lub polskiego rządu (Butyter, 2014). Mimo wysokiej efektywności podejmowanych działań, nadal współpraca między Polską i Ukrainą jest niewystarczająca i nie wykorzystuje wielu stworzonych możliwości. Dotyczy to także obszaru realizacji wspólnych projektów rozwojowych. Mimo wielu chęci, zwłaszcza ze strony ukraińskiej (a pokazują to również badania autorki), wspólne projekty w tym zakresie nadal są nieliczne.

Poniżej przedstawione zostały dwa przykładowe projekty dotyczące polsko-ukraińskiej współpracy w zakresie usług rozwojowych. Pierwszy z nich został zrealizowany przez firmę Brainstorm Group z Dąbrowy Górniczej i dotyczył współpracy z fabrykami Cersanit Invest m.in. na Ukrainie. Projekt był cyklem szkoleniowym dla menadżerów wyższego i średniego

⁴⁸ W badaniu oszacowano liczbę smartfonów: mających ustawiony język ukraiński lub rosyjski jako język systemu oraz korzystających z usługi roamingu do ukraińskiej sieci komórkowej co najmniej raz w roku.

szczebla. Głównym celem projektu była poprawa efektywności zarządzania w poszczególnych fabrykach oraz wdrożenie jednolitego standardu zarządzania. Projekt w całości realizowany był w językach ukraińskim i rosyjskim w zależności od lokalizacji i został poprzedzony rozbudowanym audytem organizacyjnym. Tematyka realizowanych szkoleń dotyczyła m.in. takich obszarów, jak:

- Komunikacja;
- Style zarządzania sytuacyjnego;
- Rozwiązywanie problemów;
- Być mentorem, coachem, managerem;
- Rozmowy rozwojowe;
- Warsztat międzyfunkcyjny;
- Prowadzenie spotkań z pracownikami;
- Wprowadzanie zmian;
- Team working.

Szkolenia zostały dostosowane do kultury organizacyjnej i kultury narodowej Ukrainy. W trakcie szkoleń uczestnicy otrzymywali do wykonania indywidualne zadania wdrożeniowe, a całość procesu wzbogacono o realizację sesji coachingowych. Wartością dodaną projektu było monitorowanie wskaźników rotacji pracowników oraz podejmowanie działań mających wpływ na zmniejszenie fluktuacji pracowników i zwiększenie efektywności pracy⁴⁹.

Kolejnym przykładem dobrych praktyk współpracy polsko-ukraińskiej jest projekt komunikacji międzykulturowej zrealizowany przez autorkę pracy pt. *2 miliony butelek dziennie i 70 stopni mrozu – Komunikacja i współpraca między Polakami i Ukraińcami*. Głównym celem projektu realizowanego w latach 2018-2019 dla firmy XPO Logistics był rozwój kompetencji uczestników (Polaków i Ukraińców) w zakresie wzajemnej współpracy poprzez uwrażliwienie na różnice kulturowe w środowisku pracy i życiu codziennym. Cele szczegółowe realizowanych działań obejmowały m.in.:

- poszerzenie wiedzy o funkcjonujących stereotypach na temat Polaków i Ukraińców i ich wpływie na budowanie porozumienia;
- zapoznanie się z realiami polskiej i ukraińskiej kultury;
- rozwój umiejętności unikania błędów w budowaniu relacji polsko-ukraińskich i porozumienia w zespole;
- zdobycie umiejętności wzajemnego komunikowania się, wolnego od stereotypów;

⁴⁹ Więcej informacji na: <https://brainstorm.biz.pl/projekty> (dostęp: 14.02.2021).

- uwrażliwienie na znaczenie różnic kulturowych;
- wypracowanie dobrych praktyk postępowania w kontaktach polsko-ukraińskich w codziennej współpracy i budowaniu porozumienia;
- eliminowanie sytuacji, w których nie dostrzegając znaczenia różnic kulturowych działamy stereotypowo we wzajemnej współpracy.

Program rozwojowy, którego uczestnikami byli głównie liderzy zespołów zarówno z Polski, jak i Ukrainy, został opracowany wspólnie z menadżerami ds. rozwoju i HR, w oparciu o praktyczne doświadczenia we współpracy z Ukraińcami autorki pracy, z wykorzystaniem autorskich narzędzi i materiałów szkoleniowych. Zakładano przeprowadzenie uczestników przez proces nauki od gry szkoleniowej (pokazującej, jak silnie zakorzenione są stereotypy dotyczące Ukraińców i Polaków), poprzez głęboką refleksję uczestników o tym, jak ważne jest uwrażliwienie na drugiego człowieka (niezależnie od kraju, z którego pochodzi i jego kultury) do wypracowania zasad i dobrych praktyk postępowania we współpracy i komunikacji. Szkolenia miały formę interaktywnych warsztatów z niezbędną dawką teorii, ale ze zdecydowaną przewagą ćwiczeń praktycznych, dających uczestnikom zajęć możliwość rozwijania umiejętności oraz pełniejszego zrozumienia rozwiązań poprzez własne doświadczenia. Podczas szkoleń kładziono nacisk na praktyczność oraz interaktywność, na angażowanie uczestników za pomocą m.in.: ćwiczeń indywidualnych i grupowych, gier szkoleniowych, dyskusji moderowanych, case studies, testów, filmów i mini wykładów. Program dwóch dni szkoleniowych (łącznie 16 godzin) został zbudowany w oparciu o następujące obszary tematyczne:

- wpływ stereotypów na komunikację i współpracę w zespole polsko-ukraińskim (gra szkoleniowa, stereotypy i uprzedzenia – skąd się biorą i dlaczego tak trudno je zmienić, wyniki realizowanych badań w Polsce i na Ukrainie, quiz wiedzy na temat Polski i Ukrainy);
- uwrażliwienie na różnice kulturowe pierwszym krokiem do wzajemnego porozumienia (ćwiczenia zbudowane w oparciu o doświadczenie egzystencjalne, refleksje i dyskusja moderowana na temat wpływu stereotypów i uprzedzeń na budowanie porozumienia między Polakami i Ukraińcami, zarządzanie międzykulturowe - jak rozmawiać o stereotypach w zespole i budować wzajemne zaufanie w środowisku wielokulturowym);
- przegląd cech kulturowych – różnice między Polakami i Ukraińcami w środowisku pracy i życiu codziennym (realia kultury polskiej i wschodniosłowiańskiej, prawdy

i mity na temat podziału Ukrainy i ich wpływ na współpracę z Polakami, case study – różnice kulturowe i cywilizacyjne, znaczenie statusu społecznego i hierarchii w zarządzaniu pracownikami z Ukrainy, wartości i oczekiwania ukraińskich i polskich pracowników, tematy trudne, sporne i zakazane we wzajemnych stosunkach polsko-ukraińskich, savoir vivre w kularach);

- budowanie asertywnej postawy przełożonych, rola i znaczenie konstruktywnej informacji zwrotnej w trudnych sytuacjach w zarządzaniu zespołem wielokulturowych (prawdy i mity na temat asertywności, trudne sytuacje w pracy menadżera zarządzającego zespołem polsko-ukraińskim, cykl dyscyplinujący w rozmowach z pracownikami, udzielanie korygującej informacji zwrotnej, rozwiązywanie konfliktów w zespole wielokulturowym, symulacje praktyki rozmów z pracownikami);
- motywowanie pracowników w zespole wielokulturowym – budowanie proaktywnego podejścia do zmiany (czynniki wpływające na motywację wewnętrzną pracowników z Polski i Ukrainy, koncepcje motywacyjnego DNA Tamary Lowe oraz głaskologii Miłosza Brzezińskiego i ich wykorzystanie w praktyce zarządzania w środowisku wielokulturowym, reguły i narzędzia motywowania pracowników, motywowanie międzypokoleniowe, praca z motywacją pokolenia „X”, „Y” i „Z” z Polski i Ukrainy, rola i znaczenie konstruktywnej pochwały);
- wypracowanie dobrych praktyk w zarządzaniu zespołem wielokulturowym (rozwiązania zapobiegające potencjalnym trudnościom i problemom w zarządzaniu pracownikami z Polski i Ukrainy – katalog dobrych praktyk).

Łącznie w ośmiu szkoleniach wzięło udział 76 uczestników. Wartością dodaną projektu była realizacja warsztatu szkoleniowego dla trenerów wewnętrznych firmy i ich przygotowanie przez autorkę pracy do kontynuacji projektu komunikacji międzykulturowej w kolejnych latach, dla następnych grup nowo zatrudnianych pracowników.

Realizacja wyżej opisanych projektów pozwoliła na osiągnięcie wszystkich założonych na etapie diagnozy celów szkoleniowych i przyniosła liczne efekty zacieśniające wzajemną współpracę między Polakami i Ukraińcami. Mimo jednak wielu sukcesów, nadal nie są wykorzystywane wszystkie szanse i możliwości wynikające ze wzajemnej współpracy w obszarze rynku usług rozwojowych, na co zwracają także uwagę eksperci biorący udział w badaniach realizowanych przez autorkę, o czym więcej w części praktycznej pracy.

ROZDZIAŁ 5.

ETYKA I SYSTEM WARTOŚCI JAKO ELEMENTY PROFESJONALIZACJI ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA

5.1. Dylematy etyczne w procesie rozwoju

Żyjemy w świecie ponowoczesnym, w którym codziennym działaniom towarzyszy szybkie tempo, trudne do zrealizowania cele i narzucone przez innych aktorów społecznych oczekiwania i wymagania. Wielu uczestników tej „gry społecznej” zatracą swoje systemy wartości, a część z nich ma trudności z ich doprecyzowaniem i ustaleniem swojej hierarchii moralności. Niektóre z narzuconych norm wchodzi w konflikt z uniwersalnymi lub indywidualnymi systemami wartości. Ów „kryzys moralny” przechodzi także branża usług rozwojowych. Wielu trenerów biznesu i coachów podejmujących pracę dla organizacji lub z klientami indywidualnymi, wielokrotnie stawianych jest w swojej codziennej pracy przed wyborem między indywidualnym fundamentem wartości, a narzuconymi zasadami reprezentującymi swoiste „patologie etyczne”. Rozdział ten dotyka wielu *dylematów etycznych*, czyli wewnętrznych rozterek, wątpliwości, zarówno w umyśle konkretnej jednostki, jak i w ocenie jej zachowania (Kuc i Moczydłowska, 2009), zachodzących na rynku usług rozwojowych i zawiera opisy przykładowych patologii w tym zakresie.

Jak słusznie zauważa Piotr Sztompka to, co m.in. odróżnia nas ludzi od zwierząt to system reguł, dostarczających nam społecznej ramy odniesienia dla własnych decyzji i działań. To wartości mówią nam, które cele są godne, słuszne i właściwe (Sztompka, 2002). Pytanie zatem brzmi, jak słusznie i właściwie postępować w dobie ostrej konkurencji rynkowej, nastawienia na osiągnięcie wyników, wysokich, często nierealnych oczekiwań klienta, w przypadku takich profesji, jak trener biznesu i coach?

Już w ubiegłym wieku skryształizowała się aksjologiczna baza dająca prawo do posługiwania się mianem profesji. Ernest Greenwood wyróżnił pięć cech charakteryzujących profesjonalne zawody:

- autorytet respektowany przez klientów,
- poparcie ze strony wspólnoty (np. profesjonalnych stowarzyszeń),
- baza teoretyczna,
- kodeks etyczny,

- stworzona z norm, wartości i symboli profesjonalna kultura (Greenwood, 1957, za: Czarkowska, 2010a).

Z kolei George Strauss wyróżnił cztery kluczowe wartości świadczące o procesie profesjonalizacji: eksperckość, autonomia, zaangażowanie i odpowiedzialność (Strauss, 1963). Teoretycznie, zarówno trener biznesu, jak i coach powinien posiadać wymienioną wyżej aksjologiczną bazę tj. zbudowany, respektowany autorytet u uczestników swoich szkoleń oraz coachee, poparcie ze strony profesjonalnych stowarzyszeń (np. PTTB czy ICF), odpowiednią bazę teoretyczną, powinien posługiwać się przyjętym kodeksem etycznym oraz profesjonalną kulturą. Eksperckość, autonomia, zaangażowanie i odpowiedzialność – to także powinny być kluczowe wartości profesjonalnego trenera biznesu i coacha. W praktyce szkoleniowo-coachingowej często bywa jednak tak, że Ci którzy posługują się mianem profesjonalizmu, odbiegają od wyżej wymienionych standardów.

Jak podkreśla Anthony Grant coaching to „współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju, opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki” (Grant 2006, za: Sidor-Rządkowska, 2009, s. 21). Owa podkreślona w definicji etyczna praktyka w dyscyplinie coachingu, a także w przypadku szeroko rozumianego rozwoju ma niezwykle ważne znaczenie. Podstawą dobrej relacji coach - klient sesji coachingowej, ale także trener biznesu - uczestnik szkolenia są: partnerstwo, zaufanie, szczerłość, empatia, szacunek oraz odpowiednie rozłożenie ciężaru odpowiedzialności za proces rozwoju. Etyka z całą pewnością zajmuje kluczowe miejsce w profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha. Poza poufnością, istotne są także inne aspekty etyczne w codziennym pełnieniu obu ról, np.:

- powstrzymanie się od realizowania sesji coachingowych dla osób z grona rodzinnego i przyjacielskiego;
- nie uleganie przymusowi określonego działania ze strony zleceniodawcy, naruszającego prawa osób uczestniczących w szkoleniach i coachingu;
- respektowanie zasad ustalonych wspólnie z uczestnikami szkoleń i coachee (np. na drodze kontraktu współpracy);
- prowadzenie szkoleń w obszarze swoich kompetencji;
- szanowanie granic uczestników szkoleń i sesji coachingowych, nie zmuszanie do realizowania działań rozwojowych wbrew ich woli;

- stosowanie metod służących wyłącznie rozwojowi uczestników szkolenia i sesji coachingowych;
- podawanie prawdziwych informacji na temat posiadanych przez siebie kwalifikacji i wykształcenia;
- przestrzeganie praw autorskich obowiązujących przy wykorzystywanych na zajęciach narzędziach, materiałach i programach szkoleniowych.

Trenerem biznesu czy coachem na polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych może tak naprawdę obecnie zostać każdy. Nie istnieją żadne przepisy prawne regulujące przebieg drogi ich kariery zawodowej. W ostatnich latach prowadzonych jest wiele dyskusji na temat tego, czy trener biznesu i coach powinien być psychologiem lub przynajmniej posiadać gruntowną wiedzę psychologiczną? Wielu ekspertów z rynku (również tych biorących udział w badaniach autorki), uważa, że tak. Niestety wokół tzw. psychologicznej otoczki w pracy trenera biznesu i coacha powstaje wiele kontrowersji i nadużyć. Sala szkoleniowa nie rzadko staje się miejscem, gdzie normy etyczne zawarte np. w *Kodeksie Etyczno-Zawodowym Psychologa*⁵⁰ są łamane. Przykładami tego typu naruszeń są m.in.:

- wykorzystywanie testów psychologicznych przez trenerów biznesu i coachów nie będących psychologami;
- podejmowanie decyzji kadrowych na podstawie ocen postaw uczestników w trakcie szkolenia czy sesji coachingowych;
- prowadzenie treningów interpersonalnych i intrapsychicznych przez osoby nie będące psychologami i nie mające doświadczenia w tym zakresie;
- ośmieszanie uczestników szkolenia na forum grupy przez trenera prowadzącego zajęcia;
- naruszanie ustalonej z klientem zasady poufności (np. przekazywanie poufnych informacji przełożonym, bez zgody klienta).

Podczas szkoleń i sesji coachingowych trenerzy biznesu i coachowie korzystają z różnego rodzaju narzędzi. Jednym z nich są testy stosowane w rozmaitych celach: dla autodiagnozy, diagnozy predyspozycji zawodowych, czy po prostu w ramach psychozabawy. Już samo źródło pochodzenia testów niejednokrotnie budzi wiele wątpliwości etycznych. Zdarza się, że trenerzy/coachowie kopiują testy zawarte w poradnikach, czasopiśmie (niekoniecznie branżowych), a nawet korzystają z „pożyczonych” testów psychologicznych, kiedy sami

⁵⁰ Źródło: Polskie Towarzystwo Psychologiczne: <http://www.ptp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=29> (dostęp: 30.07.2019).

psychologami nie są (Jędrusik, 2015a). Korzystanie z testów psychologicznych przez osoby nie będące psychologami w naszym kraju jest niedozwolone. Jak pisze Jerzy Brzeziński, autorytet w dziedzinie metodologii psychologii: „jedynie psycholog jest przygotowany merytorycznie i jedynie on jest uprawniony do posługiwania się testami psychologicznymi, a także do ich konstrukcji. Mówiąc inaczej, to jedynie psycholog jest kompetentną osobą, która może odpowiedzialnie posłużyć się testem psychologicznym w praktyce” (Brzeziński, 1998, za: Jarmuż, Witkowski i Kossowska, 2008, s. 207). Stanowisko to zostało także zawarte w dokumencie regulującym zasady stosowania testów psychologicznych tj. w *Standardach dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice*: „osoby stosujące testy powinny mieć wiedzę o zasadach pomiaru oraz o ograniczeniach wiążących się z interpretacją wyników testowych [...] Każda osoba stosująca test jako podstawę swych decyzji powinna być na tyle kompetentna, aby samodzielnie przeprowadzać badania za pomocą testu lub klasy testów” (1985, s. 68 i 70). Niestety, w praktyce szkoleniowo-coachingowej opisane tu zasady są nagminnie łamane, zarówno z pełną świadomością coachów i trenerów, jak i przy jej całkowitym braku.

Ponadto, trenerzy biznesu i coachowie prowadzący zajęcia nie są również uprawnieni do podejmowania oceny „przydatności” uczestników do pracy w danej firmie na podstawie tylko i wyłącznie wyników testów oraz zaangażowania uczestników w trakcie prowadzonych szkoleń i sesji coachingowych. Nieetyczne jest podejmowanie tego typu decyzji, mających wpływ na dalszy rozwój zawodowy pracowników, często tylko i wyłącznie na podstawie ich zachowania podczas kilkugodzinnego szkolenia czy sesji coachingowej. Informację o tym, że uczestnicy szkoleń powinni zostać poinformowani o tego typu praktykach (ocenie zachowań przez trenera i/lub coacha i podjęciu na tej podstawie decyzji kadrowych) reguluje *Kodeks Dobrych Praktyk Polskiej Izby Firm Szkoleniowych*: „nie łączy się w jednym szkoleniu procesu uczenia się z ocenianiem czy selekcją uczestników bez ich wiedzy” (PIFS, 2017).

Idąc dalej - od kilku lat w naszym kraju popularną formą działalności edukacyjnej stały się treningi interpersonalne i intrapsychiczne. Prowadzone są w różnej formie, z różnym stopniem profesjonalizmu i skuteczności. W treningach interpersonalnych realizowanych metodą niedyrektywną, czyli bez ustalonej struktury i scenariusza zajęć, interakcje uczestników podczas kilkudniowych spotkań odbywają się w sposób spontaniczny i naturalny. Trener prowadzący zajęcia nie inicjuje wówczas interakcji i nie ingeruje w tempo pracy grupy. Tego typu zajęcia, realizowane w wyżej określonej formie, powinny być prowadzone z udziałem przynajmniej jednego psychologa, wiodącego prym w parze trenerskiej, zgodnie z zachowaniem zasady *Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa*, iż „korzystając z pomocy personelu pomocniczego bez pełnych kwalifikacji to psycholog odpowiada za realizację etyki

zawodowej” (Polskie Towarzystwo Psychologiczne, 2005, art. 24). Uczestnicy tego typu zajęć często doznają wielu doświadczeń osobistych, emocji przeżywanych tu i teraz, eksperymentują nowe zachowania i wzbogacają wiedzę na temat swojej osoby, a nie zawsze są to tylko pozytywne informacje). Zdarza się, że tracą poczucie bezpieczeństwa w trakcie zajęć i uczestniczą w pojawiających się nagle konfliktach. Dlatego niezwykle ważna jest rola trenera, który czuwa nad przebiegiem procesu grupowego, często obfitującego w wiele trudnych sytuacji konfliktowych, z towarzyszącą ekspresją emocji. Trenerowi bez doświadczenia i wiedzy zdobywanej np. podczas studiów psychologicznych, trudno jest przywrócić poczucie bezpieczeństwa uczestników, panować nad konfliktami, zarządzać prawidłowo emocjami i dbać o odpowiedni efekt końcowy zajęć. Nie jest etyczne prowadzenie treningów interpersonalnych (w omawianym tu rozumieniu tej metody) przez osobę nie będącą psychologiem, nie mającą doświadczenia w tym zakresie oraz w pracy z sytuacją trudną w grupie, a także nie potrafiącą zapanować nad ekspresją emocji i konfliktem pojawiającym się w grupie podczas zajęć (Jędrusik, 2015a).

Największa ilość dylematów etycznych w procesie rozwoju wynika z faktu równoczesnego zaangażowania w ów proces trzech podmiotów mających niejednokrotnie sprzeczne interesy:

- klienta coachingu lub uczestnika szkoleń,
- trenera biznesu i/lub coacha;
- zleceniodawcy/sponsora (w przypadku szkoleń i sesji coachingowych realizowanych na zamówienie organizacji).

Zagadnienie poufności jest ważnym, ale także niezwykle czułym punktem na rynku usług rozwojowych dla pracowników. Stąd istotne jest jeszcze przed rozpoczęciem szkoleń czy sesji coachingowych, ustalenie zakresu informacji, jakie będą przekazywane zamawiającemu i płacącemu za te usługi (zleceniodawcy/sponsorowi). Kluczowe jest także ustalenie celów zamawiającego, a także potrzeb uczestników szkoleń i coachingu oraz skonfrontowanie ich ze sobą. Zadaniem coacha i trenera biznesu jest dbanie o przestrzeganie prawa klienta do poufności oraz zainicjowanie rozmowy na temat tego, jak zamawiający, czy przełożony (jeśli jest to inna osoba) mogą wspierać uczestników procesu rozwojowego we wzmacnianiu zmiany i wdrażaniu w codzienną pracę, ćwiczonych podczas szkoleń czy sesji coachingowych umiejętności. Jak podkreślają Bolesław Kuc i Joanna Moczydłowska, dużym ułatwieniem w rozwiązywaniu różnego rodzaju dylematów etycznych jest posługiwanie się w swojej praktyce tzw. „złotymi regułami” postępowania etycznego, na które składają się: uczciwość, brak kłamstw i odpowiedzialność (Kuc i Moczydłowska, 2009). Praktyka przestrzegania owych

zasad moralnych w codziennych działaniach coachingowych i szkoleniowych, mogłaby się stać swoistym elementem pożądanym osobowości trenera biznesu i coacha.

Przestrzeganie norm etycznych przez trenerów biznesu i coachów świadczy o ich dojrzałości i profesjonalizmie. Jak mówi art. 14 *Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa*: „podejmując działalność praktyczną, psycholog akceptuje fakt, że jego odpowiedzialność zawodowa przybiera wówczas konkretną formę odpowiedzialności za drugiego człowieka czy grupę osób” (2005, art. 14). Zasada ta powinna obowiązywać nie tylko trenerów i coachów będących psychologami, ale również pozostałych posługujących się w swojej codziennej pracy wiedzą psychologiczną. Każdy trener i coach wchodząc na salę szkoleniową w pewnym sensie przyjmuje bowiem na siebie odpowiedzialność za rozwój swoich uczestników.

5.2. Kontrakt współpracy i odpowiedzialność za proces rozwoju kompetencji

Zawarcie kontraktu ze zleceniodawcą (płatnikiem) jest jednym z etapów profesjonalnej usługi coachingowej (Chmielecki, 2014; Hargrove, 2006; Sidor-Rządkowska, 2009; Smółka, 2009; Thorpe i Clifford, 2004 i inni). Kontrakt ustalany z klientem coachingu (w formie pisemnej lub ustnej) powinien zawierać m.in.:

- informacje na temat obszarów tematycznych podejmowanych w trakcie kolejnych sesji coachingowych;
- kryteria mierzalności określające poziom osiągniętych celów;
- kwestie techniczno-logistyczne dotyczące harmonogramu trwania całego procesu, miejsca i sposobu realizacji sesji, wykonywanych przez klienta zadań wdrożeniowych
- informacje dotyczące raportowania w przypadku coachingu zleconego przez organizację;
- warunki odwoływania spotkań;
- wszelkie inne ustalenia, istotne dla obu stron.

Ustalanie zasad i sposobów działania ma także miejsce w kontrakcie zawierającym z uczestnikami szkoleń (w formie pisemnej lub ustnej) na sali szkoleniowej. Warto ująć w nim m.in. następujące informacje:

- ramy czasowe (np. czas zajęć, przerwy);
- zasady komunikacji (np. formy wzajemnego zwracania się do siebie i aktywnego słuchania, ale także możliwości zadawania pytań);
- zasadę poufności (zwana „regułą czterech ścian” lub „Las Vegas”);
- prawo do popełniania błędów oraz mówienia „nie” i dbania o własne granice;
- rolę i zakres preferowanych działań trenera i uczestników szkolenia;
- określenie zasad posługiwania się różnymi środkami technologicznymi w trakcie szkolenia (np. telefony, laptopy);
- wszelkie inne ustalenia, istotne dla obu stron.

O ile zawieranie kontraktu z coachee stało się już niejako normą i standardem wpisanym w profesjonalizm każdej sesji coachingowej, o tyle kontrakt szkoleniowy i jego pojawienie się na początku szkolenia z reguły zależy od woli samego prowadzącego i nie jest obowiązkową praktyką stosowaną przez każdego trenera biznesu.

Zanim jednak kontrakt z coachee lub uczestnikami szkoleń zostanie zawarty, w przypadku zlecenia realizowanego dla organizacji, warto wcześniej doprowadzić do spotkania:

- ze sponsorem (osobą finansującą usługę coachingową i/lub szkoleniową),
- z potencjalnym klientem (w przypadku coachingu) lub uczestnikami szkoleń (ich przedstawicielami) w ramach realizowanej diagnozy potrzeb;
- z bezpośrednim przełożonym klienta i uczestników szkoleń.

Kluczowym jest wówczas ustalenie wzajemnych oczekiwań, celów podejmowanych działań, a także spodziewanych efektów jeszcze przed rozpoczęcie jakichkolwiek działań.

Warunkiem osiągnięcia spodziewanych w usłudze rozwojowej efektów i zaplanowanego rezultatu jest przede wszystkim gotowość do wzięcia odpowiedzialności za rozwój. Pytanie, jak owa odpowiedzialność rozkłada się na poszczególnych uczestników procesu rozwojowego i czy odpowiedzialność w coachingu różni się od odpowiedzialności w szkoleniach?

Rezultatem, do którego dąży klient coachingu jest osiągnięcie wyznaczonego przez niego celu, a skoro „cel coachingu jest celem klienta, oznacza to, że jest on całkowicie odpowiedzialny za jego realizację” (Szewczyk, 2016, s. 84). Odpowiedzialność pozwala klientowi podejmować działanie, zamiast tracić energię na oskarżanie innych za swoje niepowodzenia. W procesie coachingu owa odpowiedzialność wydaje się kształtować inaczej niż w przypadku szkoleń. Tutaj środek ciężkości przechyla się bardziej w kierunku samego klienta. To on wyznacza cel, który chce osiągnąć, to od jego silnej potrzeby zmiany, zaangażowania i motywacji zależy jego realizacja. W zakresie odpowiedzialności klienta leży m.in. analizowanie własnego zachowania, wdrażanie zmian w codzienne życie, formułowanie wniosków na przyszłość. Przyjęcie odpowiedzialności za proces rozwoju przez klienta coachingu oznacza także podejmowanie przez niego systematycznych działań m.in. w zakresie formułowania celu na poszczególne sesje, czy wykonywania zadań wdrożeniowych pomiędzy sesjami. Niezwykle ważne jest także przyjmowanie postawy otwartości, chęć i gotowość na zmiany oraz nie poddawanie się i nie rezygnowanie w momencie pojawiania się trudności. Rola coacha ogranicza się do roli osoby towarzyszącej w procesie rozwoju klienta. Coach kieruje rozmową podczas sesji coachingowej, stymuluje aktywność i kreatywność klienta, a także udziela rzetelnej informacji zwrotnej. Ponadto zadaniem coacha jest przedstawienie podczas pierwszej sesji istoty relacji coachingowej, określenie jaki jest zakres odpowiedzialności klienta za rozwój, a także jakie działania będzie podejmował on sam, by wspomóc klienta na drodze do realizacji założonych celów.

Odpowiedzialność w procesie szkoleniowym rozkłada się inaczej, co potwierdzają badania ilościowe zrealizowane przez autorkę i wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych. Tutaj odpowiedzialność za rozwój przypisuje się w równym stopniu zarówno uczestnikom szkolenia, jak i samemu trenerowi prowadzącemu zajęcia. To od jego przygotowania, fachowej wiedzy, przekazanych wskazówek i metod, a także zaangażowania zależy rezultat wykształconych nowych umiejętności uczestników szkoleń. Ale także to od chęci samych uczestników, ich stopnia zaangażowania, indywidualnych celów czy sposobu pracy zależy końcowy efekt tego procesu. Na nic zdają się starania trenera, jeśli sam uczestnik bierze udział w szkoleniu pod przymusem, w myśl zasady „bo szef mi kazał”.

Wspomniana sytuacja (przymusu udziału w szkoleniu) jest przykładem jednej z wielu tzw. sytuacji trudnych, które mogą się pojawić w trakcie trwania całego procesu rozwoju. Ich występowanie ściśle wiąże się z licznymi dylematami etycznymi samych coachów i trenerów biznesu, ale także mobilizuje osoby odpowiedzialne za kształt rynku usług rozwojowych do definiowania profesjonalnego sposobu zachowania i działania w przypadku pojawienia się tego typu sytuacji. Dalsza część pracy zawiera przykłady trudnych doświadczeń, a jej część praktyczna uzupełnia je także o ważne wypowiedzi ekspertów na temat „świata zza kulis” codziennej pracy trenera biznesu i coacha, niejednokrotnie obnażając prawdziwe oblicze pełnienia tych ról w praktyce.

5.3. Sytuacje trudne w procesie rozwoju i znaczenie kodeksów etycznych w pracy profesjonalnego trenera biznesu i coacha

„Rozmawiałam towarzysko z pewną trenerką i temat zszedł na trudnych uczestników. Koleżanka po fachu udzieliła mi rady: jak uczestnik fika, to trzeba go ośmieszyć przed całą grupą. Zaraz się zamknie i do końca szkolenia spokój – widząc mój stupor dodała – tak się robi, co nie wiedziałaś?” (Niemczyk, 2012, s. 280). Sytuacje tego typu, tj. dotyczące nieprawidłowego postępowania w tzw. trudnych sytuacjach szkoleniowych, niestety zdarzają się bardzo często. Postawę wyżej opisaną „trenerki” opisuje autor podręcznika dla trenerów Andrzej Niemczyk, przedstawiając liczne antyprzykłady ze swojego i swoich kolegów trenerów doświadczenia. Większość dostępnych na rynku tego typu podręczników, a także programy szkół trenerskich, zawierają przykłady sytuacji, które mogą stanowić trudność dla prowadzących szkolenia, a także preferowane sposoby postępowania w momencie ich pojawienia się.

Problemy, z którymi najczęściej spotykają się trenerzy biznesu (w tym także te niejednokrotnie wynikające z zachowań i działań podejmowanych przez nich samych), to m.in.:

- brak adekwatności programu szkolenia do potrzeb uczestników zajęć i oczekiwanych przez nich korzyści;
- przyjmowanie przez uczestnika przekazanej informacji zwrotnej jako skierowanej przeciwko niemu nieuzasadnionej krytyki;
- brak umiejętności radzenia sobie w sytuacji pojawienia się trudnych dla uczestników emocji;
- zastosowanie niewłaściwych metod pracy w trakcie szkolenia (np. zastosowanie ćwiczeń z użyciem kamery w początkowym etapie szkolenia);
- dominujące i agresywne zachowania uczestników;
- brak umiejętności radzenia sobie z sytuacją konfliktową w grupie;
- ospałość i znużenie uczestników;
- brak gotowości uczestników do zmiany postawy;
- opór i niski poziom zaangażowania i współpracy w grupie;
- negatywna motywacja związana z uczestnictwem w szkoleniu (np. „oddelegowanie” na szkolenie przez przełożonego bez motywacji wewnętrznej);
- i inne.

Równie często trudne doświadczenia pojawiają się w relacji coachingowej. Problemy, z którymi najczęściej spotykają się coachowie (w tym także te niejednokrotnie wynikające z zachowań i działań podejmowanych przez nich samych), to m.in.:

- wątpliwości dotyczące wyboru właściwego sposobu postępowania z klientem w trakcie sesji coachingowej i zastosowania odpowiednich narzędzi;
- posługiwanie się powtarzalnym repertuarem narzędzi (coach może chcieć pozostać w swojej strefie komfortu i wówczas stosuje tylko sprawdzone i dobrze sobie znane metody i techniki);
- dawanie rad i wskazówek klientowi (coach zachowuje się tak, jakby tracił wiarę w zasoby posiadane przez klienta i przyjmuje rolę doradcy);
- tracenie uwagi skoncentrowanej na kliencie (trudnością zwłaszcza dla początkujących adeptów coachingu jest utrzymanie całkowitej uwagi na kliencie np. coach zamiast aktywnie słuchać swojego klienta „układa sobie w głowie” propozycję „najlepszych” pytań, które za chwilę będzie mógł zadać klientowi);
- doświadczanie momentów pustki i braku wiedzy (co zrobić dalej, co powiedzieć, o co zapytać, aby „popchnąć” proces coachingowy do przodu?);
- wątpliwości klienta co do pozostania w aktualnym miejscu zatrudnienia, pojawiające się w wyniku zrealizowanych sesji coachingowych;
- dokonywanie wyboru między lojalnością wobec firmy zlecającą usługę, a lojalnością wobec klienta;
- wchodzenie przez coacha w rolę terapeuty podczas sesji coachingowych, odwoływanie się do przeszłości i udzielanie „poradnictwa psychologicznego”;
- wchodzenie w rolę doradcy, podpowiadanie rozwiązań klientowi;
- brak umiejętności radzenia sobie w sytuacji pojawienia się trudnych dla klienta emocji;
- i inne.

Powyższe przykłady stanowią repertuar potencjalnie trudnych sytuacji. To, czy dana sytuacja w konsekwencji okaże się trudną dla danego trenera biznesu i coacha zależy od jego indywidualnego doświadczenia, poziomu rozwiniętych kompetencji (w tym m.in. umiejętności radzenia sobie ze stresem i zarządzania własnymi emocjami) oraz posiadanego profesjonalizmu. Ponadto na ocenę zachowań uczestników szkolenia i sesji coachingowej jako „trudne”, wpływa także rodzaj reakcji i jej odbioru przez samego trenera i coacha, tj. czy traktuje ją jako naturalny etap procesu rozwoju i zmiany uczestników, czy też jako atak na własną osobę (Kazimierska, Lachowicz i Piotrowska, 2015). Pomocną rolę w rozwiązywaniu

różnego rodzaju sytuacji trudnych w szkoleniach i sesjach coachingowych pełnią wskazówki zawarte w kodeksach etycznych, stanowiących swoiste drogowskazy profesjonalnego postępowania trenerów biznesu i coachów pracujących na polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych.

Kodeksy etyki zawodowej składają się z systemów wartości oraz norm i zasad postępowania oraz tworzą tzw. etos pracowniczy (Zbiegień-Maciąg, 1997). Rzetelnie opracowany i przestrzegany w praktyce zawodowej kodeks etyczny sprzyja profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha m.in. formułując jasne wskazówki postępowania w procesie szkoleniowym i coachingowym, pomagając rozstrzygać sytuacje konfliktowe czy obniżając częstotliwość pojawiania się przypadków nieetycznego postępowania. Z drugiej strony, jak słusznie zauważa Małgorzata Sidor-Rządkowska nie warto popadać w skrajność i przeceniać rolę kodeksu etycznego (Sidor-Rządkowska, 2009). Zawarte w niektórych z nich zapisy nie znajdują odbicia w codziennej praktyce.

Obecnie istnieje wiele kodeksów etycznych mających zastosowanie w coachingu. Dwa najważniejsze z nich, mające najszersze zastosowanie to *Kodeks Etyczny ICF* (International Coach Federation, 2020), obowiązujący w 147 krajach⁵¹ na całym świecie (w tym na rynku polskim i ukraińskim) oraz *Kodeks Etyczny Coacha Izby Coachingu* (2020). Zestawienie najważniejszych aspektów etycznych dotyczących działalności coacha zawiera poniższa tabela.

Tabela 12.
Wybrane aspekty etyczne dotyczące działalności coacha

Kategoria	Przykładowa zasada/standard	Źródło
<i>Praca w oparciu o umowę /kontrakt, ustalone zasady współpracy.</i>	Proponowanie umowy/kontraktu definiującego rolę, obszary odpowiedzialności i prawa wszystkich stron usługi coachingowej.	International Coach Federation (2020) ⁵² , Izba Coachingu (2020) ⁵³ , European Mentoring & Coaching Council (2018) ⁵⁴
	Ustalanie zasad współpracy z klientem i sponsorem oraz ich respektowanie.	Izba Coachingu (2020)
	Udostępnianie klientowi kodeksu etycznego jeszcze przed rozpoczęciem procesu coachingowego.	European Mentoring & Coaching Council (2018)

⁵¹ Źródło danych: https://en.wikipedia.org/wiki/International_Coaching_Federation (dostęp: 22.02.2021)

⁵² Więcej na: <https://icf.org.pl/kodeks-etyczny/> (dostęp: 20.02.2021)

⁵³ Więcej na: https://www.izbacoachingu.com/standardy/#kodeks_etyczny (dostęp: 20.02.2021)

⁵⁴ Więcej na: https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2018/08/EMCC_Globalny-Kodeks-Etyczny_PL_2018.pdf (dostęp: 20.02.2021)

	Tłumaczenie wszystkich warunków umowy coachingowej.	International Coach Federation (2020)
<i>Zachowanie standardów poufności</i>	Zachowanie poufności wobec wszystkich stron usługi coachingowej. Bycie dyskretnym w sprawach dotyczących klienta.	International Coach Federation (2020), Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2018)
	Przestrzeganie przepisów prawa chroniących dane osobowe.	International Coach Federation (2020)
	Dbanie o prywatność członków ICF.	International Coach Federation (2020)
	Uzgodnienie z wszystkimi stronami sposobu i zakresu przekazywanych sponsorowi informacji na temat przebiegu procesu coachingowego z klientem.	Izba Coachingu (2020)
	Zobowiązanie do uzyskania zgody klienta na rejestrowanie sesji oraz sposobu wykorzystania zapisu.	Izba Coachingu (2020)
	Trwanie odpowiedzialności zawodowej po zakończeniu profesjonalnej relacji (m.in. zachowanie poufności).	European Mentoring & Coaching Council (2016)
<i>Kompetencje i kwalifikacje coacha</i>	Nieustanny rozwój osobisty, zawodowy i etyczny coacha. Stałe pogłębianie wiedzy, rozwijanie swoich umiejętności i podnoszenie poziomu swoich kompetencji poprzez odpowiednie szkolenia.	International Coach Federation (2020), Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)
	Precyzyjne, zgodne z prawdą przedstawianie swoich kwalifikacji, kompetencji, wiedzy, doświadczenia w roli coacha i posiadanych certyfikatów.	International Coach Federation (2020), Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2018)
	Podejmowanie się tylko takich zadań, do których coach czuje się przygotowany.	Izba Coachingu (2020)
	Zobowiązanie do zaproponowania usług innych specjalistów (np. psychologa), gdy obszary pracy wymagają innej formy wsparcia.	Izba Coachingu (2020)
	Zobowiązanie coacha do dbania o własny stan psychofizyczny i zapobieganie jego niekorzystnemu wpływowi na klienta. Odpowiednia kondycja zdrowotna.	Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)
	Nie stawianie diagnoz przez coacha, nawet jeśli jego kompetencje zawodowe na to pozwalają.	Izba Coachingu (2020)

	<p>Obowiązek coacha stałego i regularnego korzystania z superwizji.</p> <p>Wnoszenie wkładu w rozwój i doskonalenie profesji oraz idei coachingu (np. poprzez publikacje, prowadzenie badań i wystąpienia na konferencjach).</p> <p>Stałe ocenianie jakości swojej pracy – informacje zwrotne od klienta, superwizora i innych znaczących osób.</p>	<p>Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)</p> <p>Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2016)</p>
<p><i>Relacje z klientem i innymi stronami zaangażowanymi w proces coachingowy (np. sponsor usługi)</i></p>	<p>Dbanie o jasność wymiany informacji i ustaleń między wszystkimi zaangażowanymi stronami w proces coachingowy.</p> <p>Szanowanie prawa wszystkich stron do zakończenia relacji coachingowej w dowolnym momencie.</p> <p>Brak kontaktów seksualnych lub relacji intymnych z klientem lub sponsorem usługi coachingowej.</p> <p>Zachowanie respektu dla wyborów klienta.</p> <p>Rezygnacja z usługi coachingowej w momencie pojawienia się konfliktu interesów między stronami zaangażowanymi w proces.</p> <p>Przerwanie procesu w przypadku zaangażowania emocjonalnego coacha wykraczającego poza relację coachingową.</p>	<p>International Coach Federation (2020) International Coach Federation (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)</p> <p>International Coach Federation (2020), Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2018)</p> <p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2018)</p>
<p><i>Dokumentacja, narzędzia i materiały coachingowe</i></p>	<p>Prowadzenie i przechowywanie dokumentacji zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.</p> <p>Szanowanie wkładu i własności intelektualnej innych.</p>	<p>International Coach Federation (2020), European Mentoring & Coaching Council (2018)</p> <p>International Coach Federation (2020)</p>
<p><i>Przebieg procesu coachingowego</i></p>	<p>Staranność w udzielaniu informacji zwrotnej klientowi, powstrzymanie się od niewspierających ocen i opinii.</p> <p>Przedstawienie klientowi w jawny sposób stosowanych metod.</p> <p>Nie wprowadzanie w błąd, nie tworzenie nierealnych oczekiwań wobec tego, co mogą uzyskać wszystkie strony zaangażowane w proces coachingowy. Rzetelne i uczciwe przedstawianie wartości, jaką dostarcza coach wszystkim stronom procesu.</p>	<p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2018)</p> <p>Izba Coachingu (2020), European Mentoring & Coaching Council (2018)</p>

<p><i>Tolerancja i akceptacja</i></p>	<p>Unikanie zachowań dyskryminujących, kierowanie się równością i uczciwością.</p> <p>Szanowanie i akceptowanie klienta, jego poglądów, wartości, potrzeb, przekonań, wyznanie, pochodzenie, narodowość, płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność czy wiek.</p> <p>Brak prawa narzucania wartości, poglądów czy przekonań coacha.</p> <p>Uznanie prawa dla równości i różnorodności.</p>	<p>International Coach Federation (2020), European Mentoring & Coaching Council (2016)</p> <p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2016)</p>
<p><i>Inne</i></p>	<p>Powstrzymanie się od podejmowania i uczestniczenia w działaniach, które mają szkodliwy wpływ na dobre imię profesji coacha.</p> <p>Oczekiwanie zachowania coacha, które w każdej chwili korzystnie wpływa na reputację profesjonalizującej się usługi.</p> <p>Posiadanie ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej obejmującego pracę coacha.</p>	<p>Izba Coachingu (2020)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2016)</p> <p>European Mentoring & Coaching Council (2016)</p>

Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie kodeksów etycznych ICF (2020), IC (2020) i EMCC (2018).

Na polskim rynku usług rozwojowych funkcjonowanie kodeksów etycznych w coachingu jest zjawiskiem powszechnym. Większość praktykujących na rynku coachów w swojej pracy stosuje kodeksy międzynarodowych organizacji i/lub kompleksowo opracowany kodeks Izby Coachingowej, co potwierdzają badania zrealizowane przez autorkę pracy. Na rozwijającym się jeszcze wciąż rynku ukraińskich usług coachingowych powszechnie funkcjonuje właściwie tylko jeden kodeks - *Kodeks Etyczny ICF*.

Jeśli chodzi o kodeksy etyczne trenera biznesu na rynku polskim istnieją właściwie tylko dwa, kompleksowo opracowane, niestety nie tak powszechnie znane w środowisku, jak w przypadku wyżej opisanych kodeksów coachingowych: *Kodeks Dobrych Praktyk Polskiej Izby Firm Szkoleniowych* (2017) oraz *Kodeks Etyki Zawodowej Trenera Zarządzania Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik* (Wójcik, 2012). Zdarza się, że trenerzy opierają także swoje działania i podejmowane decyzje na standardach i zasadach *Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa*. Na rynku ukraińskim zjawisko funkcjonowania kodeksów etycznych również w szkoleniach nie jest powszechne. Funkcjonują jedynie zasady

etyki i standardy opisane przez nieliczne firmy szkoleniowe czy pojedynczych trenerów biznesu. Niektórzy z trenerów korzystają także z zasad *Kodeksu Etycznego Psychologa*. Poniższa tabela zawiera przykładowe aspekty etyczne funkcjonujących na rynku polskim i ukraińskim kodeksów etycznych.

Tabela 13.
Wybrane aspekty etyczne dotyczące działalności trenera biznesu

Kategoria	Przykładowa zasada/standard	Źródło
<i>Stosowane metody i narzędzia</i>	<p>Stosowana wiedza, metody i narzędzia oparte są na dowodach ich prawdziwości lub skuteczności.</p> <p>Przestrzeganie praw autorskich i wykorzystanie tylko takiego know-how, do którego trener lub firma szkoleniowa posiada prawo.</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)⁵⁵</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017), Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)⁵⁶</p>
<i>Przebieg procesu rozwojowego</i>	<p>Uzyskanie rzetelnych informacji na temat potrzeb rozwojowych klienta (na poziomie organizacji, zespołów, pracowników – w zależności od potrzeb).</p> <p>Informowanie klientów o możliwych do osiągnięcia celach rozwojowych i uzyskanych kwalifikacjach.</p> <p>Usługi realizowane są w oparciu o program, dostosowanych do celów i potrzeb rozwojowych klienta.</p> <p>Po zakończeniu projektu – komunikowanie stopnia zgodności osiągniętych rezultatów z ustalonymi celami.</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p>
<i>Warunki wykonywania usług</i>	<p>Rzetelne informowanie klienta o warunkach wykonywanych usług.</p> <p>Zawarcie umowy zawierającej informacje na temat celów, zakresu usługi oraz wzajemnych zobowiązań.</p> <p>Zawieranie umów na zasadach partnerskich (win-win).</p> <p>Prawo uczestnika do bezpłatnego dostępu do wszelkich informacji na temat</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)⁵⁷</p>

⁵⁵ Więcej na: <https://pifs.org.pl/files/OTWARTE/KDP.pdf> (dostęp: 20.02.2021).

⁵⁶ Więcej na: http://www.matrik.pl/files/content/kodeks_etyki_trenera_zarzadzania.pdf (dostęp: 20.02.2021).

⁵⁷ Więcej na: http://aor-com-ua.lgb.ua/upload/file/vestnik_trenera_n6.pdf (dostęp: 20.02.2021).

	<p>organizatora szkolenia oraz realizowanego programu.</p> <p>Wydawanie zaświadczenia ukończenia szkolenia tylko pod warunkiem uczestnictwa w nim danej osoby.</p> <p>Prawo trenera do oczekiwania od klienta wszelkich informacji mających wpływ na przebieg szkolenia i postawę uczestników.</p>	<p>Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p>
<i>Bezpieczeństwo uczestnika szkolenia</i>	<p>Dobrowolność uczestnictwa w szkoleniu.</p> <p>Prawo do rezygnacji z udziału w szkoleniu przed upływem 25% jego programu (czasu realizacji) i zwrotu 75% kosztów. Prawo do rezygnacji z udziału w szkoleniu po upływie 25% czasu, bez zwrotu kosztów.</p> <p>Prawo do rezygnacji z udziału w poszczególnych elementach szkolenia (np. niektórych ćwiczeniach).</p> <p>Zapewnienie przez trenera fizycznego bezpieczeństwa i komfortu psychicznego uczestnika szkolenia.</p> <p>Zakaz stosowania przez trenera jakiegokolwiek formy manipulacji w celu uzyskania osobistych korzyści kosztem i bez wiedzy uczestników.</p> <p>Prawo trenera do przerywania szkolenia lub wyłączenia z niego uczestników, którzy swoim zachowaniem utrudniają innym uczestnikom udział w szkoleniu lub osiągnięcie jego celów.</p>	<p>Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)</p> <p>Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)</p> <p>Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p>
<i>Kompetencje i doświadczenie</i>	<p>Zatrudnienie kadry o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu, zapewniającej osiągnięcie celów usługi.</p> <p>Trener powinien dbać o swój ciągły rozwój zawodowy.</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017), Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p>
<i>Zasada poufności</i>	<p>Zapewnienie poufności informacji uzyskanych na wszystkich etapach współpracy z klientem.</p> <p>Posługiwanie się danymi klienta i innych stron zaangażowanych w realizację usługi, wyłącznie po uzyskaniu ich zgody.</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017), Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012), Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p>

	Obowiązek zachowania w tajemnicy przez trenera wszelkich informacji i danych pozyskanych we współpracy z firmą szkoleniową.	Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)
<i>Relacje trenera z innymi trenerami i firmami szkoleniowymi</i>	<p>Relacje zawodowe z innymi trenerami opierają się na wzajemnym szacunku i koleżeństwie.</p> <p>W przypadku pracy w parze trenerskiej /większej grupie trenerów – obowiązuje zasada: współodpowiedzialności, szacunku i uczciwości.</p> <p>Obowiązek udzielania informacji zwrotnej innym trenerom, na ich prośbę.</p> <p>Zakaz promowania siebie oraz swoich indywidualnych usług dla trenera realizującego szkolenie u klienta z ramienia firmy szkoleniowej.</p>	<p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p>
<i>Inne</i>	<p>Stosowanie zasady uczciwej konkurencji.</p> <p>Przeciwdziałanie praktykom korupcyjnym oraz konfliktom interesów.</p> <p>Postępowanie trenera powinno pozytywnie wpływać na wizerunek i reputację zawodu trenera.</p> <p>Zakaz nawiązywania intymnych relacji z uczestnikami podczas szkolenia.</p>	<p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p> <p>Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik (2012)</p>

Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie kodeksów etycznych PIFS (2017), KIS (2012), SKiTZM (2012).

Przeprowadzone przez autorkę analizy powszechnie stosowanych na rynku polskich i ukraińskich usług rozwojowych kodeksów etycznych wyraźnie wskazują na tendencję powszechności ich stosowania w większym zakresie w zawodzie coacha. W coachingu kodeksy etyczne silniej generują etykę m.in. zobowiązując niejako „instytucjonalnie” wykonujących zawód coacha do ich stosowania. W przypadku trenerów biznesu obserwuje się zjawisko tzw. *etyczności osobistej*: to trenerzy za pomocą indywidualnych wartości, standardów i zasad wyznaczają ścieżkę swojego postępowania. Mniejsza jest także znajomość funkcjonujących na rynku kodeksów w przypadku trenerów. Powyższe tezy potwierdzają także wyniki badań przedstawione przez autorkę w części praktycznej pracy.

ROZDZIAŁ 6.

BADANIE EFEKTYWNOŚCI PRACY TRENERA BIZNESU I COACHA – DYLEMATY EWALUACYJNE A PROFESJONALIZACJA ZAWODU

6.1. Znaczenie oceny efektywności w procesie rozwoju kompetencji

Jednym z kluczowych kryteriów profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha jest ocena efektywności realizowanych przez nich działań (Sidor-Rządkowska, 2009; Smółka, 2009; Pauli 2014). Wyniki ostatniego badania *Bilansu Kapitału Ludzkiego*, realizowanego przez PARP i Uniwersytet Jagielloński w Krakowie na przełomie 2019 i 2020 roku pokazały, że spośród badanych firm i instytucji świadczących usługi rozwojowe, które zadeklarowały prowadzenie działań w celu poprawy jakości (N=416), tylko 8% wskazało na ocenę kadry szkolącej/doradczej (Górniak, Strzebońska, Worek, 2020).

Rzetelnie zrealizowane badanie efektywności pozwala stwierdzić czy podjęte działania rozwojowe zakończyły się oczekiwanym rezultatem, a także, co ważne, pozwala zidentyfikować dalsze obszary rozwojowe uczestników i np. zaplanować kolejny cykl szkoleń. Jednak, jak pokazują liczne badania większość firm nie korzysta z tego „przywileju” (Pauli, 2014; Woźniak, 2012). Niewiele firm rozumie potrzebę jej podejmowania, a tym samym chce ponosić koszty z nią związane. Brak narzędzi i pomysłów na sposób oceny oraz brak środków i czasu na jej przeprowadzenie, są najczęściej wymienianymi przyczynami braku podejmowania działań związanych z oceną efektywności programów rozwojowych (Kopijer, 2003; Pauli, 2014; Woźniak, 2012).

Jak słusznie zauważają Eric Parsloe i Monika Wray: „rozwój można uznać za zrealizowany, kiedy uczący się potrafi pokazać, że trwale opanował zdolność do działania na nowym poziomie umiejętności. Zatem rozwój wymaga istnienia jasnych standardów działania oraz metod pomiaru lub oceny w odniesieniu do tych standardów” (Parsloe i Wray, 2008, s. 41). Proces rozwoju i jego ocena powiązane są z postawą uczącego się, co dobrze oddaje model tzw. *drabiny kompetencji* (Rae, 2012). Polega on na przejściu w procesie uczenia się przez cztery etapy:

- *nieświadomej niekompetencji* (kiedy to nie jesteśmy jeszcze świadomi, dlaczego coś nie działa tak jak powinno tj. nie jesteśmy świadomi swojej niekompetencji: „*nie wiem, że nie wiem*”);
- *świadomej niekompetencji* (kiedy po dokonaniu refleksji nad swoimi działaniami i ich rezultatami dochodzimy do wniosku, że brakuje nam pewnych kompetencji: „*wiem, że nie wiem*”);
- *świadomej kompetencji* (kiedy to w wyniku podjęcia pewnych działań w praktyce próbujemy udoskonalić posiadane kwalifikacje, przy świadomym używaniu wszystkich technik i metod ich podwyższania: „*wiem, że wiem*”);
- *nieświadomej kompetencji* (kiedy pewne umiejętności stają się dla nas naturalne i zaczynamy działać automatycznie bez konieczności ciągłego uświadamiania sobie podejmowanych działań i używanych technik: „*nie wiem, że wiem*”).

Zadaniem profesjonalnego trenera biznesu i coacha jest rozpoznanie wszystkich etapów rozwoju oraz związanych z nimi potrzeb i możliwych efektów.

Ponadto dobrze zaplanowana i zrealizowana ocena efektywności podejmowanych działań rozwojowych służy kilku istotnym celom:

- pomaga osobom zarządzającym (zamawiającym usługę) weryfikować jakość i skuteczność realizowanych projektów rozwojowych;
- pozwala prowadzącym projekty rozwojowe (trenerom, coachom, mentorom, doradcom i innym) doskonalić prowadzone szkolenia i sesje indywidualne;
- daje możliwość opracowania rekomendacji dalszych działań rozwojowych oraz zaleceń dotyczących ewentualnych modyfikacji w realizowanych projektach w przyszłości;
- pozwala zbadać efektywność zastosowanych metod, technik i narzędzi;
- pomaga sprawdzić stopień realizacji założonych na początku projektu celów rozwojowych;
- daje możliwość oceny postępu rozwoju i zmiany poszczególnych odbiorców działań rozwojowych;
- pozwala sprawdzić, czy zachodzące w organizacji (i/bądź w postawach indywidualnych uczestników) zmiany są efektem zrealizowanych w ramach konkretnego projektu działań rozwojowych;
- daje możliwość samym odbiorcom zastosowanych działań rozwojowych udzielenia informacji zwrotnej na temat: realizowanych szkoleń, sesji coachingowych, indywidualnych konsultacji i innych, postawy prowadzących zajęcia, przydatności

zdobytej wiedzy i możliwości jej praktycznego wykorzystania, a także różnego rodzaju tzw. działań okołoszkoleniowych (np. organizacji szkoleń, warunków lokalowych i gastronomicznych), itp.

Biorąc pod uwagę wysokie koszty realizacji oceny efektywności (które często są powodem odmowy przez zamawiającego realizacji tego typu badań) warto także zwrócić uwagę na fakt, że ocena realizowanych działań rozwojowych „jest wartościowa tylko wtedy, gdy otrzymane wyniki staną się podstawą do poprawy obecnej sytuacji” (Bramley, 2001, s. 43). Często zdarza się bowiem (na co zwracali uwagę także eksperci w badaniach zrealizowanych przez autorkę pracy), że wyniki podjętych dobrze i rzetelnie działań w ramach oceny efektywności realizowanych szkoleń czy sesji coachingowych „kończą swój żywot” na etapie ich umieszczenia w raporcie poszkoleniowym. Tymczasem, aby tego typu ocena miała sens, wymaga podjęcia dalszych decyzji dotyczących rozwoju osób biorących udział w badanych projektach, ciągłej (minimum 30 dni po zrealizowanym projekcie) komunikacji między osobami zaangażowanymi w realizację projektu (np. trenerami i coachami), a osobami zamawiającymi dane działania rozwojowe, czy też zaangażowania bezpośrednich przełożonych uczestników działań rozwojowych w proces zmiany.

6.2. Ocena efektywności szkoleń w praktyce

W działaniach związanych z oceną efektywności szkoleń wyróżnia się dwa rodzaje podejść: porównywanie z ustalonym wzorcem oraz porównywanie ze stanem wyjściowym (Pauli, 2014). Korzyścią z podejścia pierwszego jest m.in. możliwość określenia rzeczywistego efektu szkolenia oraz otrzymania wymiernych wskazówek odnośnie realizacji działań rozwojowych w przyszłości. Ograniczeniem tego podejścia jest m.in. koszty- i czasochłonność. Z kolei jedną z korzyści w podejściu związanym z porównywaniem ze stanem wyjściowym jest łatwość przeprowadzenia oraz (kontrowersyjny dla niektórych) większy poziom szans na uzyskanie pozytywnego efektu szkolenia. Podstawowym ograniczeniem może być brak rzetelnej informacji na temat adekwatności kompetencji pracowników do wymagań organizacji (Pauli, 2014).

Do najbardziej znanych, stosowanych w praktyce, modeli związanych z oceną efektywności szkoleń należy model Donalda Kirkpatricka, opracowany już w 1975 roku, obejmujący cztery poziomy (Kirkpatrick, 2001), ujęte w poniższej tabeli.

Tabela 14.

Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń według Donalda Kirkpatricka

Nazwa poziomu oceny	Charakterystyka poziomu oceny	Przykłady wykorzystywanych metod i narzędzi
Poziom I: <i>Reakcja</i>	<p>Celem analiz jest ocena zadowolenia uczestników ze szkolenia. Badana jest reakcja uczącego się na szkolenie.</p> <p>Na etapie tym warto zachęcić uczestników szkolenia do pisemnych komentarzy i uwag.</p> <p>W ramach badania oceniane są m.in.: sposób prowadzenia zajęć przez trenera, atmosfera zajęć oraz treści, które uznano za szczególnie potrzebne i wartościowe z punktu widzenia uczestników szkolenia.</p>	<p>Do badań mogą być wykorzystywane m.in.: kwestionariusze ankiet wypełniane przez uczestników bezpośrednio po szkoleniu (warto zwrócić uwagę, aby były one anonimowe, gwarantuje to większe prawdopodobieństwo uzyskania szczerych odpowiedzi), wywiady telefoniczne z wybranymi uczestnikami (np. 2-3 tygodnie po zakończeniu szkolenia).</p>
Poziom II: <i>Uczenie się</i>	<p>Celem jest zbadanie, czego nauczyli się uczestnicy w trakcie szkolenia i w jakim stopniu przyswoili prezentowane na szkoleniu treści.</p> <p>Na poziomie tym sprawdza się, czy założone cele zostały zrealizowane, zarówno cele dotyczące wiedzy i umiejętności, jak i postaw.</p> <p>Jak podkreśla sam autor koncepcji: proces uczenia się ma miejsce wówczas, gdy występuje jeden lub więcej z następujących czynników:</p>	<p>Wykorzystuje się porównywanie pomiarów przed i po zrealizowanym projekcie m.in. za pomocą: pre i post testów wiedzy, zadań symulacyjnych, egzaminów certyfikacyjnych.</p>

	zwiększa się poziom wiedzy, podnosi się poziom umiejętności, zmienia się nastawienie uczestników (Kirkpatrick, 2001).	
Poziom III: <i>Zachowanie</i>	Ten poziom oceny bada, jak uczestnicy wprowadzają do swojej codziennej pracy wiedzę nabytą podczas szkolenia, jak w praktyce wykorzystują efekty szkolenia. Weryfikacji podlega zmiana, jaka dokonana się w zachowaniu pracownika pod wpływem szkolenia oraz sposób w jaki wykorzystuje on zdobytą wiedzę i umiejętności w codziennych sytuacjach zawodowych.	Stosowane są m.in.: badania Mystery Shopper, obserwacje, wywiady z przełożonymi, development center.
Poziom IV: <i>Wyniki</i>	Celem jest ocena wpływu szkolenia na organizację. Pozwala oszacować zyski, jakie osiągnęła firma w porównaniu do poniesionych kosztów na realizację projektu.	Ocena ta może obejmować pomiary m.in. następujących elementów: wskaźniki wzrostu sprzedaży, spadku liczby reklamacji, wzrostu satysfakcji klientów, wzrostu jakości i liczby wykonanych zadań, zmniejszenia fluktuacji pracowników, zwiększenia poziomu produkcji w porównaniu do stanu przed rozpoczęciem działań szkoleniowych.

Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie: Kirkpatrick, D. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Powyższa koncepcja została rozwinięta przez J.J. Phillipsa poprzez dodanie kolejnego poziomu - wskaźnika *ROI (Return On Investment)* (Burkett, Phillips i Pulliam-Phillips, 2015). Wskaźnik ten pomaga określić stopę zwrotu z inwestycji w rozwój pracowników. Liczni praktycy zwracają uwagę, że ROI jest oszczędzaniem lub unikaniem sytuacji ponoszenia kosztów – „to relacja uzyskanych przychodów netto do wydatków poniesionych w związku z konkretną inwestycją” (Myhill, 2005; za: Hoffmann, 2015). Jak słusznie zauważa Urban Pauli nie jest on często wyliczany przez organizacje m.in. ze względu na trudność w oszacowaniu sumy oszczędności i otrzymanych korzyści (Pauli, 2014).

Innym, rzadziej jednak stosowanym w praktyce modelem, jest model *C-I-R-O (context – input – reactions – outcome)* (Pauli, 2014). To, co wyróżnia ten model od pozostałych to uwzględnienie w pierwszym etapie jego realizacji - kontekstu szkolenia tj. zgromadzenie informacji np. na temat jakości zdefiniowanych potrzeb szkoleniowych, oczekiwań interesariuszy, dostosowania tematyki szkolenia do realizowanych w organizacji innych programów rozwojowych, a także co ciekawe, stopnia zadowolenia samych trenerów z poziomu przyswojenia wiedzy przez uczestników. Etap drugi polega na analizach poniesionych nakładów tj. np. adekwatności poniesionych kosztów i efektywności dobranych

metod i technik szkoleniowych. Dopiero etap trzeci przynosi ocenę reakcji uczestników na szkolenie i co ważne dotyczy nie tylko ich opinii o treściach szkolenia i wykorzystanych technikach, ale także np. reakcji menadżerów na pierwsze efekty poszkoleniowe. Rezultaty szkolenia badane są w ostatnim, czwartym etapie m.in. poprzez ocenę spełnienia oczekiwań wobec szkolenia oraz stopnia realizacji zakładanych celów (Pauli, 2014).

W latach 70-tych ubiegłego wieku pojawił się jeszcze jeden model - A. C. Hamblina, zbliżony do modelu Donalda Kirkpatricka, zakładający pięć poziomów oceny efektywności szkoleń: reakcja uczestników, nauka, zachowanie w pracy, organizacja i wartość ostateczna (Pauli, 2014). Osobiste odczucia uczestników podlegają weryfikacji na pierwszym poziomie. Osoby uczestniczące w szkoleniu pytane są m.in. o ich zdanie na temat przydatności treści szkolenia na aktualnym stanowisku pracy, profesjonalizmu prowadzącego zajęcia trenera, ale także o to, czy szkolenie było dla nich interesujące. Poziom drugi przynosi ocenę czy zmienił się zakres wiedzy i umiejętności uczestników w odniesieniu do stanu wyjściowego. W trzecim poziomie analizowane są codzienne zachowania uczestników szkolenia w pracy, tak aby możliwa była ocena zmiany poziomu wiedzy i umiejętności, podlegających szkoleniu. Poziom czwarty koncentruje się na poszukiwaniu korzyści, jakie osiągnęła organizacja dzięki udziałowi pracowników w szkoleniu. Brane są tutaj pod uwagę takie wskaźniki, jak: wielkość produkcji i sprzedaży czy wydajność. Ostatni piąty poziom realizowany jest w zdecydowanie dłuższej perspektywie czasowej, wymaga także analizy szerszego kontekstu i jest najtrudniejszym do wykazania. Brane są w nim pod uwagę odpowiedzi m.in. na takie pytania jak: czy szkolenia podniosły konkurencyjność firmy na rynku i czy umożliwiły jej rozwój (Pauli, 2014).

Oprócz praktycznego wykorzystania wyżej wymienionych modeli, warto podkreślić, że dobrze zrealizowana ocena szkolenia prowadzonego przez trenera biznesu pozwala odpowiedzieć na kilka ważnych pytań, m.in.:

- czy podjęte działania przyniosły oczekiwane cele?;
- czy w przyszłości potrzebne są modyfikacje opracowanego programu szkolenia?;
- czy nadal istnieje potrzeba dalszego rozwoju pracowników w zastosowanym zakresie tematycznym szkolenia?;
- czy szkolenie było odpowiedzią na zdiagnozowane potrzeby pracowników?;
- jak uczestnicy szkolenia oceniają pracę trenera prowadzącego zajęcia oraz warunki organizacyjne (np. miejsce szkolenia)?;

- czy rezultaty jakie przyniosło szkolenie przewyższają koszty poniesione na jego realizację? (ważne, chociaż najrzadziej sprawdzane) (Jędrusik, 2015c).

Jak pokazują wyniki badań zrealizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński najpopularniejszym sposobem oceny jakości prowadzonych zajęć w 2014 roku było badanie ankietowe, zrealizowane tuż po zakończeniu szkolenia oraz prowadzenie nieformalnych rozmów z uczestnikami kursów i szkoleń (Turek i Worek, 2015). Podobnie polskie małe i średnie przedsiębiorstwa (N=100) badane przez Urbana Pauli z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2011 roku, zadeklarowały, że stosują głównie ankiety poszkoleniowe (17%) oraz rozmowy z pracownikiem na temat nowej pozyskanej wiedzy (18%). Żadna z badanych firm nie stosowała bardziej sformalizowanych technik ewaluacji, takich jak: testy z wiedzy czy testy umiejętności z wykorzystaniem zadań praktycznych. Ponadto nikt z badanych respondentów nie zadeklarował, że w jego firmie ocena efektywności szkoleń realizowana jest na wszystkich czterech poziomach modelu Donalda Kirkpatricka. Również tylko niecała połowa badanych przedsiębiorstw (44%) zadeklarowała, że w ramach oceny efektywności szkoleń opracowuje raporty i zestawienia, które mogłyby posłużyć m.in. do planowania kolejnych szkoleń (Pauli, 2014). Podobnie - badanie procesów szkoleniowych przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, pokazało, że jedynie 10% badanych firm realizuje pełen proces ewaluacji, uwzględniający wszystkie poziomy modelu Kirkpatricka (Kunasz, 2006).

Ograniczanie się podmiotów realizujących projekty szkoleniowe przy ocenie efektywności podejmowanych działań do pierwszego poziomu modelu zaproponowanego przez Donalda Kirkpatricka (poziom I – reakcja) stanowi jedno z zagrożeń profesjonalizacji zawodu trenera biznesu (Jędrusik, 2015c), m.in. dlatego, że nie pozwala na zweryfikowanie poziomu rozwoju wiedzy i umiejętności, a także stopnia profesjonalizmu zrealizowanych działań szkoleniowych. Wśród powodów rezygnacji z prowadzenia efektywności ocen szkolenia wymienia się m.in.: „brak jasnych mierników efektywności organizacji, brak standardów wykonania, które mogą być punktem odniesienia oraz problem z oddzieleniem wyników szkolenia od innych czynników wpływających na jakość pracy (Pauli, 2014).

6.3. Problemy oceny efektywności coachingu

Wyniki badań zrealizowanych w 2008 roku przez The Ken Blanchard Companies pokazują, że osoby biorące udział w coachingu, po zakończeniu zaplanowanych sesji, zawiązują lepsze relacje interpersonalne, efektywniej współpracują w zespołach, a także wykazują większą produktywność i lepszą jakość wykonywanej przez siebie pracy (Sidor-Rządzkowska, 2009). Mierzenie efektywności coachingu jest jednak trudnym wyzwaniem. W Polsce brakuje jeszcze standaryzowanych narzędzi, które pozwoliłyby na porównywanie procesów coachingowych prowadzonych przez różne organizacje. Jednak, jak twierdzi Małgorzata Sidor-Rządzkowska „nie ma powodów, aby do określenia rezultatów coachingu nie używać tych samych metod, których używa się na przykład do oceny pracowników, począwszy od prostych kwestionariuszy informacji zwrotnej, poprzez testy i skale, obserwacje eksperckie, aż po złożone narzędzia, jak na przykład ocena 360 stopni” (Sidor-Rządzkowska, 2009, s. 27).

Ważnym narzędziem monitorowania efektywności coachingu jest właśnie wspomniana *metoda oceny 360 stopni*. W przeciwieństwie do oceny tradycyjnej, gdzie oceny dokonuje jedynie bezpośredni przełożony, w metodzie tej dane na temat efektów uzyskiwanych przez daną osobę zbierane są z różnych źródeł: od przełożonych pracownika, jego podwładnych, współpracowników, wewnętrznych i zewnętrznych klientów organizacji, a także np. w wyniku dokonywanej samooceny. Główną zaletą oceny 360 stopni jest możliwość uzyskania pełnej informacji na temat biorącego udział w procesie coachingu pracownika z różnych źródeł. Narzędziem wykorzystywanym w tego typu ocenach są specjalnie opracowane w tym celu kwestionariusze, pozwalające na ocenę zachowań i kompetencji pracownika m.in. w takich zakresach jak: komunikowanie, motywacja, kreatywność, radzenie sobie ze stresem, zdolności przywódcze, planowanie i organizowanie, samodzielność działania, współpraca z innymi pracownikami, dyscyplina pracy, efektywność wykonywanych zadań, posiadana wiedza itp.

Ocena efektywności działań w coachingu ma odpowiedzieć m.in. na takie pytania jak:

- czy zostały osiągnięte wyznaczone cele?;
- jakie zmiany w zachowaniu klienta można zauważyć?;
- jakie korzyści się pojawiły?;
- co należy zmienić w przebiegu procesu następnym razem?;
- jakich działań potrzebuje klient na dalszym etapie swojego rozwoju?

Ponadto efektywność coachingu może być mierzona m.in. w takich obszarach jak: relacje z klientami, finanse, jakość pracy, motywacja pracownika, jego potrzeby i oczekiwania,

kreatywność, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, zarządzanie sobą w czasie, decyzyjność, współpraca zespołowa, zarządzanie emocjami, radzenie sobie ze stresem.

Doug MacKie, a w Polsce także Piotr Olaf Żylicz proponują adaptację modelu Kirkpatricka do potrzeb badań nad efektywnością coachingu (Sidor-Rządowska, 2009). Próbę adaptacji modelu, dokonaną przez autorkę pracy zawiera poniższa tabela.

Tabela 15.
Cztery poziomy oceny efektywności coachingu

Nazwa poziomu oceny	Charakterystyka poziomu oceny	Przykłady wykorzystywanych metod i narzędzi
Poziom I: <i>Reakcja</i>	Celem analiz jest ocena zadowolenia klienta z sesji coachingowych oraz poziomu jego gotowości do zmiany. W ramach badania oceniane mogą być m.in.: sposób prowadzenia sesji przez coacha, stworzona atmosfera zajęć oraz zbudowana relacja.	Do badań mogą być wykorzystywane m.in.: kwestionariusze ankiet wypełniane przez klientów, ale także przez coacha, bezpośrednio po zakończeniu sesji, wywiady telefoniczne z klientem (np. 2-3 tygodnie po zakończeniu ostatniej sesji coachingowej).
Poziom II: <i>Uczenie się</i>	Celem jest zbadanie, czego nauczył się klient w trakcie sesji i w jakim stopniu rozwinął zaplanowane do zmiany umiejętności. Na poziomie tym sprawdzany może być stopień realizacji założonych celów oraz zakres wiedzy dotyczący podstawowych kwestii, takich jak np. styl przywódczy, zarządzanie emocjami, zarządzanie sobą w czasie, asertywność itp.	Wykorzystuje się porównywanie pomiarów przed i po zrealizowanym projekcie m.in. za pomocą: pre i post testów wiedzy i umiejętności, zadań symulacyjnych, różnego rodzaju zadań wdrożeniowych.
Poziom III: <i>Zachowanie</i>	Ten poziom oceny bada, jak klienci wprowadzają do swojej codziennej pracy nabytą wiedzę, jak w praktyce wykorzystują efekty osiągniętych w wyniku coachingu rezultatów. Weryfikacji podlega zmiana, jaka dokonała się w zachowaniu pracownika pod wpływem coachingu oraz sposób w jaki wykorzystuje on zdobytą wiedzę i umiejętności w codziennych sytuacjach zawodowych.	Stosowane są m.in.: badania Mystery Shopper, ocena 360 stopni, obserwacje, development center, wywiady z przełożonymi.
Poziom IV: <i>Wyniki</i>	Celem jest ocena wpływu coachingu na biznesowe funkcjonowanie organizacji. Pozwala oszacować zyski, jakie osiągnęła firma w porównaniu do poniesionych kosztów na realizację projektu.	Ocena ta może obejmować pomiary m.in. następujących elementów: wskaźniki wzrostu sprzedaży, spadku liczby reklamacji, wzrostu satysfakcji klientów, wzrostu jakości i liczby wykonanych zadań, zmniejszenia fluktuacji pracowników, zwiększenia poziomu produkcji w porównaniu do stanu przed rozpoczęciem działań szkoleniowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kirkpatrick, D. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Na drodze ku profesjonalizacji coachingu powinna się także pojawiać - jako nieodłączny element całego procesu – superwizja. Jednym z jej celów jest właśnie ocena efektywności sposobu pracy coacha, jego mocnych stron i obszarów wymagających rozwoju, a także możliwość otrzymania informacji zwrotnej od bardziej doświadczonej w tej roli osoby. Głównym celem superwizji jest przede wszystkim rozwój coacha – w atmosferze zaufania może on przyjrzeć się swojej pracy, dokonać autorefleksji na temat swoich zasobów, a także obszarów wymagających dalszej pracy w doskonaleniu swojego warsztatu coachingowego. Superwizja służy m.in. ulepszeniu i zwiększeniu umiejętności posługiwania się narzędziami i technikami coachingowymi, otrzymaniu konstruktywnych informacji zwrotnych dotyczących sposobu praktykowania coachingu, rozwojowi metod autoewaluacji, czy analizie konkretnych przypadków, którym coach chce się przyjrzeć (Szmidt, 2009). By superwizja mogła przynosić wartość wszystkim zainteresowanym nią podmiotom powinna być dobrej jakości, prowadzona przez profesjonalistów z praktycznym doświadczeniem zawodowym, odbywać się regularnie, a także być osadzona na gruncie obowiązujących zasad etycznych i atmosfery zaufania.

Na koniec warto wspomnieć jeszcze o problemach i dylematach ewaluacji w codziennej praktyce zawodu trenera biznesu i coacha. Zdarza się, że stosowane są m.in. różnego rodzaju techniki wywierania wpływu i manipulacji, oddziałujące na postawy uczestników szkoleń i sesji coachingowych. Przykładem tego typu sytuacji są m.in.: manipulowanie metodą i wynikami ewaluacji, wpływanie postawą trenera czy coacha na dokonywane oceny (np. tuż przed rozdaniem narzędzi badawczych), zatajanie lub ignorowanie wyników, a także w ogóle rezygnacja z procesu ewaluacji, gdy trener lub coach spodziewa się słabych wyników oceniających jego pracę. Więcej tego typu przykładów, a także informacji na temat profesjonalizacji procesu ewaluacji autorka zawarła w części praktycznej swojej pracy.

ROZDZIAŁ 7.

UWARUNKOWANIA PROFESJONALIZACJI USŁUG ROZWOJOWYCH - ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ PORÓWNAWCZYCH OPINII TRENERÓW BIZNESU I COACHÓW

7.1. Cel badań i uzasadnienie problemu badawczego

Postęp naukowo-techniczny, rywalizacja rynkowa, wdrażanie innowacyjnych projektów, a co za tym idzie - nacisk na zarządzanie karierami w organizacjach, spowodowały konieczność rozbudowy systemu ciągłego doskonalenia zawodowego osób dorosłych. W ten sposób zakłady pracy stały się znaczącymi instytucjami edukacyjnymi, nastąpiły wyraźne zmiany na rynku usług rozwojowych, co w konsekwencji przyczyniło się do wykształcenia i rozpoczęcia procesu profesjonalizacji nowych zawodów w obszarze rozwoju kompetencji osób dorosłych – szczególnie zawodu trenera biznesu i coacha.

Wyznacznikami badań, naszych działań i zachowań są zawsze różnego rodzaju cele. Rozpoczynając pracę badawczą należy określić, co dokładnie chcemy zbadać, gdzie, kiedy i w jaki sposób. Podstawowym zadaniem badacza jest sformułowanie problemu badawczego, które polega na precyzyjnym rozebraniu tematu na pytania i problemy. Nawet najprostsze przedsięwzięcie badawcze nie jest możliwe bez określenia problemu, który chcemy badać.

Autorka pracy w swoich badaniach postawiła pytanie o to, jakie kryteria decydują o tym, iż daną aktywność możemy uznać za zawód oraz czy spełnienie owych kryteriów ma miejsce w przypadku rozwijających się w ostatnich latach aktywności: szkoleń biznesowych i coachingu. Stawiając ten problem w kontekście zmian zachodzących na rynku usług rozwojowych w krajach prokapitalistycznej transformacji postanowiła zbadać, czy mają one wpływ na intensyfikację procesu profesjonalizacji roli trenera biznesu i coacha.

Celem sekwencyjnego badania dwufazowego z zastosowaniem metodologii mieszanej jest porównawczy opis i wyjaśnienie zjawiska profesjonalizacji zawodu z perspektywy doświadczeń trenerów biznesu i coachów. Zakłada się więc w części empirycznej badania stanu ich świadomości własnych praktyk i posiadanych kompetencji, czyli postrzegania przez nich samych pełnionej roli zawodowej, deklarowanych systemów wartości i norm zachowań oraz czynników wpływających ich zdaniem na proces profesjonalizacji obu zawodów. Aby lepiej określić czynniki oddziałujące na profesjonalizację usług rozwojowych w tym obszarze

przyjęto perspektywę porównawczą związaną z ideą porównania warunków funkcjonowania coachów i trenerów biznesu w Polsce (kraju zaawansowanym w adaptacji do wymagań Unii Europejskiej) z Ukrainą (krajem aspirującym do wdrażania kapitalistycznych zasad neoliberalnego konkurowania na rynku usług rozwojowych).

Sformułowane na ten temat koncepcje zawarte w publikacjach i wypowiedziach pojedynczych autorów (Czernecka i Woszczyk, 2011; Dawon i Nowickaja, 2011; Jędrusik, 2013a, 2013b, 2015b; Korolewa, Lewczenko i Semernina, 2015; Kurnosowa i Solomatina, 2009; Makedonskaya, 2010; Loziychuk, 2018; Pauli, 2014; Pólturzycki, 2000; Szczucka, Turek i Worek, 2013; Szubina, 2011; Turek i Worek, 2015; Winnicka-Wejs, 2018) wydają się być niewystarczające i nie wyczerpują w pełni badanego tematu. Mimo rosnącego zainteresowania rynkiem usług rozwojowych przeprowadzono dotąd niewiele badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia, zwłaszcza w kontekście zjawiska profesjonalizacji owych usług, a także co ważne z perspektywy opinii i oceny ekspertów, stanowiących autorytet w tej dziedzinie. Badania dotyczące zawodu trenera biznesu dotyczyły zwykle przede wszystkim rynku, na którym na co dzień on działa (Czernecka i Woszczyk, 2011), czy efektów jego działań, czyli wpływu szkoleń na rozwój przedsiębiorstw (Pauli, 2014). Próbę badawczą dotychczasowych badań stanowili przede wszystkim pracownicy przedsiębiorstw czy osoby biorące udział w szkoleniach z własnej inicjatywy. Niezbadanym pozostało jeszcze do tej pory, w jaki sposób dokonuje się profesjonalizacja samego zawodu trenera biznesu w ocenie m.in. ekspertów z branży, a także, co ważne, zawodu coacha - ponieważ zwłaszcza w tym zakresie brakowało do tej pory badań empirycznych.

Podjęmowane w niniejszej pracy analizy dotyczą trzech różnych poziomów, na których może być rozważane zjawisko profesjonalizmu: mikro, mezo i makro (Czarkowska, 2010a). *Analizy mikro* stawiają w pracy w centrum uwagi charakterystyczne cechy temperamentalne i możliwości poznawcze, czyli jednostkowe kompetencje niezbędne do pracy w zawodzie trenera biznesu czy coacha. Z kolei kluczowa z punktu widzenia całości pracy *analiza mezo* czerpie z zasobów psychologii społecznej oraz mikrosocjologii i dotyczy tutaj m.in. rozważań na temat posiadanych przez trenerów i coachów systemów wartości oraz norm zachowań, a także komunikacji w obrębie całej zbiorowości czy postrzegania pełnionej roli, posiadanego statusu i prestiżu w strukturze całego społeczeństwa. I wreszcie poziom trzeci – *makro*, czyli *instytucjonalizacja profesjonalizmu* (Czarkowska, 2010a) dotyczy podejmowanych tu analiz na temat wpływu porządku społeczno-ekonomicznego, procesów globalizacyjnych i modernizacyjnych w Polsce i na Ukrainie na profesjonalizację obu zawodów na rynku usług rozwojowych. Oznacza to podjęcie analizy porównawczej tych rynków usług rozwojowych.

7.2. Założenia badań porównawczych

W zrealizowanych badaniach duży nacisk został położony na praktyczną skuteczność (paradygmat badawczy – pragmatyzm). Założono roboczo, że zrealizowane autorskie badania pozwolą na określenie ich implikacji praktycznych, czyli rekomendacji mogących sugerować wprowadzenie pozytywnych zmian w obszarze świadczenia usług rozwojowych, zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie. Oznacza to dążenie we wnioskach z planowanych badań do opracowania określonych celów praktycznych. Autorkę interesowały zatem określone problemy badawcze definiowane nie tylko na poziomie analiz teoretycznych, ale również funkcje aktywizowania samowiedzy badanych jednostek i poszukiwania implikacji praktycznych czerpanych z ich doświadczeń zawodowych. Stąd wybór zastosowania metodologii badań mieszanych, w których wykorzystane zostaną założenia zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Autorka zdecydowała się na wybór procedury sekwencyjnej badania mieszanego. Wyniki uzyskane metodą jakościową ułatwiły sformułowanie pytań, które znalazły zastosowanie w badaniu metodą ilościową. Ponadto przyjęto założenie, że zebranie różnych typów danych pozwoli najlepiej zrozumieć określony wyżej problem badawczy. Zalety każdego z ujęć, zarówno ilościowego, jak i jakościowego, mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia problemu.

W pierwszej fazie, w ramach badań jakościowych dokonano ogólnej eksploracji doświadczeń ekspertów z Polski i Ukrainy na temat kształtowania się zawodów trenera biznesu i coacha, aby wyodrębnić kluczowe zmienne, którymi autorka zajmowała się następnie w badaniach realizowanych na próbie sondażowej, aby uchwycić zależność między zjawiskiem profesjonalizacji zawodów trenera biznesu i coacha, a kryteriami powodującymi jego występowanie. Powodem „wstępnego” gromadzenia danych w ramach badań jakościowych było poznanie opinii ekspertów na temat przyzwolenia i zasadności używania określenia „zawód” odnośnie aktywności trenerów biznesu i coachów, a także stworzenie listy kryteriów mających wpływ na zjawisko profesjonalizacji wyżej wymienionych profesji w Polsce i na Ukrainie. Ponadto autorka zamierzała poznać indywidualne, subiektywne rozumienie procesu profesjonalizmu przez samych ekspertów, często pełniących na co dzień wymienione wyżej role w swojej praktyce zawodowej.

W drugiej fazie badań, w ramach badań ilościowych autorka pytała badanych o cechy profesjonalnych trenerów i coachów, etapy realizacji procesu rozwojowego w firmach, elementy procesu profesjonalizacji, organizacje wspierające rozwój szkoleń i coachingu na rynku, korzystając przy tym z kafeterii odpowiedzi ukształtowanej na wcześniej zrealizowanym etapie badań jakościowych.

7.3. Pytania i hipotezy badawcze

W ramach pierwszego etapu badań - wywiadów z ekspertami, jako kompetentnymi praktykami realizującymi role coacha i trenera biznesu, pytania badawcze koncentrowały się na rozpoznaniu oraz przygotowaniu kategoryzacji problemu badawczego oraz pogłębieniu jego lepszego zrozumienia.

Wśród głównych pytań badawczych niniejszej pracy znalazły się m.in. następujące kwestie:

1. Jaka jest autodefinicja roli coacha i trenera biznesu wśród badanych w Polsce i na Ukrainie?
2. Czy, a jeśli tak, to jakie jest rozgraniczenie roli trenera biznesu od coacha w Polsce i na Ukrainie? Według jakich kryteriów badani rozdzielają owe role?
3. W jakim zakresie dokonał się i jaki jest stopień zaawansowania procesu profesjonalizacji roli coacha i trenera biznesu?
4. Na ile kodyfikacja w zakresie etyki zawodowej coacha i trenera biznesu jest znana i stosowana w praktyce przez polskich i ukraińskich badanych?
5. Jak badani postrzegają kształtowanie się odpowiedzialności za proces uczenia się w szkoleniach i coachingu?
6. Jakie dobre praktyki i problemy są dostrzegane przez badanych w zakresie ewaluacji pracy trenera biznesu i coacha w Polsce i na Ukrainie?
7. Jak polski i ukraiński rynek usług rozwojowych zmienia się na przestrzeni ostatnich lat? Jakie obecne tendencje i prognozy zmian postrzegane są przez badanych w Polsce i na Ukrainie?
8. Jakie są praktyki transferu wzorców i metod pracy między firmami świadczącymi usługi rozwojowe w ramach współpracy międzynarodowej?
9. Jakie szanse i zagrożenia w nawiązywaniu współpracy między polskimi i ukraińskimi firmami świadczącymi usługi rozwojowe dostrzegane są przez badanych?

W ramach drugiego etapu badań – badania ankietowego, realizowanego wśród trenerów biznesu i coachów, a także specjalistów zatrudnionych w firmach szkoleniowo-coachingowych uszczegółowiono pytania badawcze. Koncentrowały się one na doprecyzowaniu wstępnych wyników otrzymanych w ramach badań jakościowych:

1. Czy i w jaki sposób możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji w Polsce i na Ukrainie wpływa na zjawisko profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha?

2. Czy i w jaki sposób istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów i trenerów biznesu w Polsce i na Ukrainie wpływa na zjawisko profesjonalizacji tych zawodów?
3. Czy i w jaki sposób rozbudowa systemów certyfikacyjnych w Polsce i na Ukrainie wpływa na zjawisko profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha?
4. Czy istnieją jakieś szczególne i istotne kompetencje w zawodzie trenera biznesu i coacha, które w opinii polskich i ukraińskich respondentów wpływają na efektywność prowadzonych przez nich zajęć?
5. Czy zmieniające się warunki rynkowe, takie jak: wzrost liczby trenerów biznesu oraz coachów, a także pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie usług rozwojowych wpływa na jakość świadczonych usług w Polsce?
6. Czy zmieniające się warunki rynkowe oraz brak dostępu do środków unijnych pozwalających na finansowanie usług rozwojowych wpływa na jakość świadczonych usług na Ukrainie?
7. Jakie poziomy oceny efektywności szkoleń i coachingu stosowane są na polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych?

Zmienną zależną w zrealizowanym badaniu ilościowym była profesjonalizacja zawodu trenera biznesu oraz coacha, rozumiana jako operacjonalizowane wskaźnikami zjawisko zależne od cech otoczenia rynkowego oraz edukacyjnego.

Zmienne niezależne stanowiła grupa następujących elementów, różnicujących cechy respondentów: formalne kwalifikacje wymagane od trenera biznesu i coacha, bariery dostępu do wykonywania danego zawodu, instytucje zrzeszające i reprezentujące badane zawody, elitarne systemy certyfikacyjne, naukowe konferencje i wydawane publikacje z zakresu szkoleń i coachingu, pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie usług szkoleniowych i coachingowych oraz realizacja procesu ewaluacji (od momentu zbadania potrzeb do oceny efektywności szkoleń i coachingu).

Hipotezy badawcze autorka pracy zbudowała w oparciu o lekturę opracowań naukowych i popularnonaukowych poświęconych tematyce szkoleń, coachingu i pełnieniu roli trenera biznesu i coacha, a także wyniki wywiadów pilotażowych, analizy treści portali i forów dla trenerów biznesu i coachów oraz swoje 15-letnie doświadczenie praktyczne w wymienionych zawodach. Operacjonalizując koncepcję teoretyczną autorka pracy przyjęła najpierw przedstawione poniżej założenia badawcze, które stanowiły podstawę do sformułowania hipotez ogólnych i szczegółowych hipotez roboczych niniejszej dysertacji.

Założenia badawcze:

Z1. Spełnienie określonych kryteriów (jak np. możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na poziomie uniwersyteckim) zwiększa intensyfikację procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha.

Z2. Istnieją wyraźne różnice między zawodem trenera biznesu i coacha. Brak definiowania owych różnic wpływa na zwiększanie chaosu klasyfikacyjnego w obszarze usług rozwojowych.

Z3. Poziom rozwoju instytucjonalnego kształcenia nie jest kluczowym elementem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha. Środki na szkolenia i coaching oraz rozwój tych usług wspierany jest napływem środków z funduszy Unii Europejskiej, co nie oznacza automatycznej poprawy poziomu zawodowego kadry i firm szkoleniowych.

Z4. Istotną rolę w aktywizacji rynku usług rozwojowych odgrywa popyt na usługi i swoboda definiowania oczekiwań klientów wobec specjalistów na rynku usług rozwojowych, co umożliwia efektywne lub nieefektywne krystalizowanie się profesjonalnych standardów uprawiania badanych zawodów w Polsce i na Ukrainie.

Hipotezy ogólne:

H1. Środki unijne na edukację kadr i kapitału ludzkiego wiążą się ze zmianami w obszarze usług rozwojowych, przy czym napływ funduszy unijnych do polskiego rynku szkoleniowego w większości przypadków obniża jakość świadczonych przez trenerów biznesu i coachów usług rozwojowych.

H2. Kluczowym społecznie mechanizmem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha jest organizowanie środowiskowych stowarzyszeń i organizacji, oraz wdrażanie standardów etycznych na rynku usług rozwojowych.

H3. Różnice kulturowe oraz różnice w sferze gospodarczej nie wpływają na zwiększanie barier we współpracy polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych.

H4. Na procesy profesjonalizmu silniej oddziałują mechanizmy praktycznego naśladownictwa i społecznych wzorców wymiany pracy, niż formalno-instytucjonalne standardy kompetencyjne oraz edukacyjne kształtowanie umiejętności trenerów i coachów w procesie akademickiego kształcenia.

Hipotezy szczegółowe:

H1S. Istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów i trenerów biznesu wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha silniej niż formalne kwalifikacje nabywane w trakcie edukacji akademickiej.

H2S. Rozbudowa elitarnych systemów akredytacyjnych i certyfikacyjnych nie wzmacnia procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha, stanowi przede wszystkim źródło dochodu dla instytucji certyfikujących, a nie wymagany element profesjonalizacji dla praktykujących trenerów biznesu i coachów oraz ich klientów.

H3S. Posiadanie wykształcenia psychologicznego oraz kompetencji miękkich na wysokim poziomie (np. umiejętność radzenia sobie ze stresem, otwartość, inteligencja emocjonalna) wpływa pozytywnie na zwiększenie efektywności zajęć, prowadzonych przez coacha i trenera biznesu.

H4S. Zwiększanie się liczebności trenerów biznesu i coachów na rynku polskim oraz występowanie środków unijnych pozwalających na finansowanie usług rozwojowych wpływa na pogorszenie jakości usług świadczonych przez coachów i trenerów biznesu.

H5S. Brak środków unijnych na finansowanie usług rozwojowych na Ukrainie nie pociąga za sobą obniżenia jakości w obszarze świadczenia usług rozwojowych.

H6S. Stosowanie tylko I i II poziomu oceny efektywności działań rozwojowych (tj. poziomu reakcji i uczenia się według klasyfikacji Donalda Kirkpatricka) wpływa na obniżenie jakości dokonywanych działań ewaluacyjnych.

7.4. Metoda analizy i narzędzia badawcze

Autorka badań wybrała realizację badania sekwencyjnego, dwufazowego z zastosowaniem metodologii mieszanej, z priorytetem badań jakościowych. Pierwszą fazą procedury badawczej było badanie jakościowe polegające na zbieraniu opinii ekspertów z Polski i Ukrainy, jako kompetentnych praktyków realizujących role coacha i trenera biznesu. Wyniki uzyskane w fazie jakościowej zostały następnie wykorzystane do testowania pytań badawczych i hipotez w badaniu ilościowym. Powodem wstępnego gromadzenia danych było poznanie opinii ekspertów odnośnie badanego zjawiska, a także stworzenie listy kryteriów mających wpływ na zjawisko profesjonalizacji wspomnianych profesji w Polsce i na Ukrainie.

W ramach przyjętej procedury badawczej wykorzystane zostały pytania otwarte (skierowane do ekspertów społecznych, praktykujących w badanych rolach zawodowych) oraz pytania zamknięte (zawierające zestandaryzowane skale pozycjonowania opinii respondentów w kwestionariuszu ankiety), a więc zastosowana została triangulacja ilościowych i jakościowych technik gromadzenia i analizy danych.

W trakcie realizacji badania jakościowego zostały przeprowadzone wywiady pogłębione, częściowo ustrukturyzowane z ekspertami, przedstawicielami instytucji zrzeszających, trenerami biznesu i coachami, działającymi w obszarze usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie.

W ramach procedury ilościowej zostało zrealizowane badanie ankietowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, zamieszczonego w serwisie *ProfiTest*, a następnie rozesłanego drogą elektroniczną do respondentów w Polsce i na Ukrainie oraz udostępnionego na portalu społecznościowym w polskich i ukraińskich grupach branżowych.

7.5. Dobór próby badawczej i realizacja badań terenowych

Na przestrzeni ostatnich lat trenerzy biznesu i coachowie w Polsce z roku na rok stawali się coraz liczniejszą grupą zawodową (szczególnie w trakcie dofinansowania kursów oraz szkół trenerskich i coachingowych ze środków unijnych). Badaniami zostali objęci przez autorkę trenerzy biznesu, coachowie oraz właściciele i pracownicy firm szkoleniowo-coachingowych w Polsce i na Ukrainie. Zgodnie z przyjętymi założeniami do grona badanych zostali zaklasyfikowani ci specjaliści z rynku usług szkoleniowych i coachingowych, którzy sami się za takich uważają.

W badaniach jakościowych próba była dobierana na zasadzie „kuli śniegowej” – rozmówcy byli proszeni przez autorkę badań o wskazanie kolejnych osób do wywiadów (ekspertów, praktyków z rynku - trenerów biznesu i coachów). Dobierane przypadki były maksymalnie zróżnicowane m.in. pod względem środowiska pracy, wieku, doświadczeń zawodowych, wykształcenia, przynależności do różnych stowarzyszeń i organizacji branżowych.

Realizacja właściwych wywiadów jakościowych została poprzedzona badaniem pilotażowym w 2013 roku na Ukrainie oraz w 2016 roku w Polsce. Pomogły one autorce badań doprecyzować formę i treść prowadzonych w dalszym etapie wywiadów oraz tryb ich prowadzenia w obcym języku, w innym kraju, w odmiennych warunkach kulturowych. We właściwej części empirycznej zostało zrealizowanych w latach 2017-2018 - 46 wywiadów (w tym 27 wywiadów w Polsce oraz 19 wywiadów na Ukrainie). W wywiadach wzięli udział powszechnie znani na polskim i ukraińskim rynku eksperci: trenerzy biznesu i coachowie (z doświadczeniem pracy na całym świecie), właściciele największych polskich i ukraińskich firm szkoleniowo-coachingowych oraz pracownicy międzynarodowych korporacji, członkowie i zarządzający organizacjami zrzeszającymi i reprezentującymi trenerów biznesu i coachów, założyciele stowarzyszeń wspierających rynek usług szkoleniowych i coachingowych, wykładowcy renomowanych uczelni, autorzy popularnych książek i poradników, znanych podręczników dla trenerów i coachów oraz publikacji naukowych i popularnonaukowych z obszaru szkoleń i coachingu, prelegenci międzynarodowych konferencji, redaktorzy i autorzy artykułów w czasopismach naukowych i magazynach poświęconych rozwojowi, absolwenci międzynarodowych szkół, kursów i szkoleń dla trenerów biznesu i coachów, a także autorzy licznych narzędzi pomiarowych, technik i metod powszechnie stosowanych na rynku usług rozwojowych. Wywiady były

prowadzone w języku polskim, rosyjskim oraz w dwóch przypadkach, także w języku ukraińskim. Poza dwoma wywiadami w Polsce oraz kilkoma wywiadami na Ukrainie wszystkie pozostałe były za zgodą rozmówców nagrywane. Rozmowy trwały od 45 minut do 3 godzin (średnio około 70 minut). Po dokonaniu transkrypcji nagrań powstało ponad 800 stron maszynopisu do dalszych analiz. Autorka pracy, absolwentka filologii wschodniosłowiańskiej, samodzielnie dokonywała tłumaczeń transkrypcji z języka rosyjskiego i ukraińskiego na polski, a także narzędzi badawczych z języka polskiego na rosyjski (przekazując je następnie do profesjonalnej korekty), prowadziła także wywiady na Ukrainie z ekspertami w języku rosyjskim.

W badaniach ilościowych, realizowanych w latach 2018-2019 próbę badawczą stanowili właściciele i pracownicy polskich i ukraińskich firm działających na rynku usług rozwojowych (w tym także trenerzy biznesu i coachowie). Kwestionariusz ankiety autorka pracy rozesłała drogą elektroniczną do 1220 osób i firm szkoleniowo-coachingowych w Polsce oraz do 1441 osób i firm na Ukrainie. Ponadto zamieściła zaproszenie do udziału w badaniach na jednym z portali społecznościowych w grupach branżowych. W odpowiedzi, łącznie wypełnionych zostało przez respondentów 230 kwestionariuszy ankiet w Polsce i 103 kwestionariusze na Ukrainie. Wyniki badań analizowane były przez autorkę pracy za pomocą programu SPSS Statistics.

W trakcie realizacji swoich badań autorka napotkała (szczególnie na Ukrainie), kilka trudności, m.in.:

- pozostawienie bez odpowiedzi znacznej części wysyłanej przez autorkę korespondencji;
- traktowanie przez respondentów wysyłanej przez autorkę korespondencji jako spam i/lub wirus;
- brak zaufania ze strony ukraińskich respondentów i szczegółowe dopytywanie o cel badań i przeznaczenie zbieranych wyników;
- brak czasu u respondentów na wypełnienie kwestionariusza ankiety;
- skąpe i oszczędne wypowiedzi ekspertów rynku ukraińskiego w wywiadach jakościowych.

7.6. Obraz cech społeczno-demograficznych respondentów z badanych rynków

Grupę respondentów w Polsce i na Ukrainie stanowiły zarówno kobiety, jak i mężczyźni, w różnym wieku i z różnym poziomem wykształcenia.

Tabela 16.
Płeć respondentów w Polsce i na Ukrainie

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Kobieta	171	74.3	59	57.3
Mężczyzna	59	25.7	44	42.7
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przebadanych przedstawicieli trenerów i coachów – jako respondentów omawianych badań w polskiej zbiorowości trzy czwarte stanowią kobiety, natomiast w ukraińskiej wyraźnie więcej jest mężczyzn – niemal 43% przy ok. 26% mężczyzn, pracujących na polskim rynku usług szkoleniowych.

Tabela 17.
Wiek respondentów w Polsce i na Ukrainie

Wiek	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
22-25	4	1,7	2	2,0
26-30	24	10,4	12	11,8
31-35	50	21,7	24	23,5
36-40	49	21,3	19	18,6
41-45	45	19,6	21	20,6
46-50	35	15,2	13	12,7
51-55	11	4,8	5	4,9
56-60	8	3,5	5	4,9
powyżej 60 lat	4	1,7	1	1,0
Ogółem	230	100,0	102	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Wiek badanych respondentów nie wykazuje istotnych statystycznie różnicowań, pomiędzy obiema narodowymi zbiorowościami pracowników firm szkoleniowych i usług rozwojowych.

Tabela 18.
Wykształcenie respondentów w Polsce

Poziom wykształcenia	N	%
Gimnazjalne lub niższe	0	0.0
Zasadnicze zawodowe lub średnie techniczne	1	0.4
Średnie ogólne	5	2.2
Wyższe techniczne lub ekonomiczne	71	30.9
Wyższe humanistyczne lub prawne	137	59.6
Wyższe kwalifikacje naukowe - doktorat, habilitacja	16	7.0
Ogółem	230	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19.
Wykształcenie respondentów na Ukrainie

Poziom wykształcenia	N	%
Niepełne średnie	0	0.0
Średnie techniczne	0	0.0
Średnie	1	1.0
Wyższe techniczne lub ekonomiczne	41	39.8
Wyższe humanistyczne lub prawne	46	44.7
Wyższe kwalifikacje naukowe - doktorat, habilitacja	15	14.6
Ogółem	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce respondentami w omawianych badaniach nieco częściej są trenerzy i szkoleniowcy z wykształceniem wyższym humanistycznym lub prawnym, a w próbie z Ukrainy mający wykształcenie wyższe techniczne lub ekonomiczne.

Siedziby firm reprezentowanych przez badanych respondentów mieściły się w różnych miastach Polski i Ukrainy, w większości jednak w stolicach badanych krajów - w Warszawie (33%) oraz Kijowie (74,2%).

Tabela 20.
Siedziba badanych firm w Polsce

Miasto	N	%
Warszawa	75	33,0
Kraków	21	9,3
Wrocław	19	8,4
Katowice	18	7,9
Poznań	9	4,0
Gdańsk	7	3,1
Szczecin	6	2,6
Gliwice	5	2,2
Lublin	5	2,2
Łódź	5	2,2
Bielsko-Biała	4	1,8
Częstochowa	4	1,8
Sosnowiec	4	1,8
Inne	45	1,3
Ogółem	227	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21.
Siedziba badanych firm na Ukrainie

Miasto	N	%
Kijów	66	74,2
Charków	6	6,7
Dniepr	6	6,7
Lwów	3	3,4
Łuck	2	2,2
Inne	6	6,7
Ogółem	89	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych respondentów zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie posiadało doświadczenie w prowadzeniu szkoleń (średnio 6-10 lat) oraz połowa zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów posiadała doświadczenie w prowadzeniu sesji coachingowych (średnio 5-6 lat).

Tabela 22.

Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak	195	85.2	86	83.5
Nie	34	14.8	17	16.5
Ogółem	229	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23.

Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń (ilość lat)

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Do roku	4	2.1	2	2.4
2-5 lat	48	24.6	17	20.0
6-10 lat	72	36.9	30	35.3
11-15 lat	33	16.9	21	24.7
16-20 lat	24	12.3	7	8.2
powyżej 20 lat	14	7.2	8	9.4
Ogółem	195	100.0	85	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24.

Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak	115	50.0	56	54.4
Nie	115	50.0	47	45.6
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25.

Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych (ilość lat)

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Do roku	14	12.2	3	5.4
2-5 lat	59	51.3	26	46.4
6-10 lat	35	30.4	16	28.6
11-15 lat	7	6.1	10	17.9
16-20 lat	0	0.0	1	1.8
powyżej 20 lat	0	0.0	0	0.0
Ogółem	115	100.0	56	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Nieco ponad połowa spośród wszystkich polskich respondentów (57%) ukończyła jakąkolwiek Szkołę Trenerów oraz część respondentów – Szkołę Coachów (39,1%). Na Ukrainie 43,7% wszystkich respondentów ukończyła Szkołę Trenerów oraz 21,4% - Szkołę Coachów. Ponadto 17% badanych w Polsce oraz 10,7% badanych na Ukrainie posiada także akredytację coachingową (np. ICF, ICC).

Tabela 26.

Wykształcenie kierunkowe respondentów

	POLSKA		UKRAINA		POLSKA		UKRAINA	
	Szkoła Trenerów				Szkoła Coachów			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Tak	130	57.0	45	43.7	90	39.1	22	21.4
Nie	98	43.0	58	56.3	140	60.9	81	78.6
Ogółem	228	100.0	103	100.0	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27.

Akredytacja coachinogwa respondentów

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak, posiadam akredytację coachingową (np. ICF, ICC)	39	17.0	11	10.7
Nie, nie posiadam akredytacji coachingowej (np. ICF, ICC)	191	83.0	92	89.3
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Firmy reprezentowane przez badanych respondentów w Polsce i na Ukrainie zatrudniają w większości od 1 do 5 trenerów biznesu oraz coachów.

Tabela 28.

Współpraca respondentów z innymi trenerami biznesu i coachami (ilość)

	POLSKA		UKRAINA		POLSKA		UKRAINA	
	Trenerzy biznesu				Coachowie			
	N	%	N	%	N	%	N	%
0	31	14.7	5	4.9	82	38.7	36	35.0
1-5	105	49.8	67	65.0	106	50.0	60	58.3
6-10	32	15.2	15	14.6	11	5.2	5	4.9
11-15	9	4.3	6	5.8	7	3.3	0	0.0
16-20	11	5.2	3	2.9	3	1.4	0	0.0
21-50	17	8.1	4	3.9	3	1.4	2	1.9
51-100	5	2.4	3	2.9	0	0.0	0	0.0
powyżej 100	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ogółem	211	100.0	103	100.0	212	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w powyższych tabelach próba badawcza w badaniach autorki pracy była zróżnicowana. Respondentami, zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, były osoby z różnym doświadczeniem w pracy szkoleniowej i coachingowej oraz z odmiennym trybem edukacji, a także firmy różnej wielkości, ze zróżnicowanym doświadczeniem funkcjonowania na rynku usług rozwojowych. Dzięki temu w dokonanych przez autorkę pracy analizach materiału empirycznego możliwe było pokazanie wpływu powyższych danych na rozkład wyników badań.

ROZDZIAŁ 8.

KSZTAŁTOWANIE SIĘ I PROFESJONALIZACJA ZAWODU TRENERA BIZNESU I COACHA W POLSCE I NA UKRAINIE – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

8.1. Cele i organizacja analizy wyników badań

W tej części pracy autorka omawia zebrany w trakcie badań ilościowych i jakościowych materiał empiryczny. Wszystkie analizy dotyczące szczegółów kształtowania się i profesjonalizacji trenera biznesu i coacha warto poprzedzić pytaniem o to, jakie formy rozwoju cieszą się obecnie największym powodzeniem na rynku polskim i ukraińskim. Czy istnieją jakies podobieństwa i różnice w tym zakresie, a także, co kluczowe, jakie miejsce zajmują w tym rankingu szkolenia i coaching? Porównanie najczęściej realizowanych form rozwoju w polskich i ukraińskich firmach przedstawia szczegółowo poniższa tabela, będąca podsumowaniem wyników uzyskanych w realizowanych przez autorkę badaniach ilościowych.

Tabela 29.

Formy rozwoju realizowane w badanych firmach

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Szkolenia grupowe	205	89,13	93	90,29
Coaching grupowy	46	20	17	16,50
Coaching zespołowy	51	22,17	24	23,30
Action Learning	38	16,52	18	17,48
Szkolenia indywidualne	108	46,96	62	60,19
Coaching indywidualny	99	43,04	54	52,43
Mentoring	73	31,74	50	48,54
Doradztwo zawodowe	51	22,17	64	62,14
Doradztwo psychologiczne	35	15,22	29	28,16
Inne	17	7,39	15	14,56

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 możliwość.

Źródło: opracowanie własne.

W kategorii „inne” w Polsce respondenci wymieniali także: egzaminy certyfikujące, sesje assessment i development center, e-learning, gry szkoleniowe, superwizje i tzw. treningi

on the job. Z kolei na Ukrainie dodatkowo ankietowani wymieniali: seminaria, webinary, coachingi i treningi on the job, arteterapię, psychoterapię i assessment center.

Tabela 29. wyraźnie pokazuje, że nadal szkolenia (zarówno grupowe, jak i indywidualne) cieszą się największą popularnością wśród firm reprezentowanych przez badanych w Polsce i na Ukrainie. Co ciekawe respondenci ukraińscy zdecydowanie częściej niż polscy wskazywali na praktykowanie rozwoju w formie indywidualnej. Analizy materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że wybór przez respondentów takich form rozwoju, jak: szkolenia indywidualne, mentoring, doradztwo zawodowe oraz doradztwo psychologiczne, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

a) szkolenia indywidualne:

$$X^2 (df=1) = 4,473; p<0,05$$

b) mentoring:

$$X^2 (df=1) = 7,918; p<0,01$$

c) doradztwo zawodowe:

$$X^2 (df=1) = 46,323; p<0,001$$

d) doradztwo psychologiczne:

$$X^2 (df=1) = 6,860; p<0,01$$

Przyczyn tego zjawiska można dopatrywać się w kilku odpowiedziach, jednak zdecydowanie wyróżniają się dwie z nich. Po pierwsze w Polsce popularność form grupowego rozwoju wzmacniały przez wiele lat i nadal wzmacniają napływające środki z funduszy europejskich. Po drugie statystyki podsumowujące ilość trenerów biznesu prowadzących szkolenia na rynku, wyraźnie wskazują na przewagę polskiego rynku w tym obszarze. Jak jednak pokazują szczegółowe badania i przedstawione poniżej analizy: ilość praktyków, nie zawsze idzie w parze z jakością świadczonych przez nich usług.

Warto zatem przyjrzeć się dalej szczegółowo, jakie podobieństwa i różnice pojawiają się na rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie, począwszy od definiowania przez badanych samej roli trenera i coacha i przyznawania jej, bądź nie, miana zawodu, następnie towarzyszącym rolom dylematom etycznym, funkcjonowaniu procesu ewaluacji na obu rynkach, a także aktualnej sytuacji rynkowej obu państw, w których proces wprowadzania szkoleń do systemów zarządzania w organizacjach rozpoczął się w podobnym czasie, jednakże m.in. ze względu na różnice w dostępności do środków unijnych, zaczął następnie zmierzać w dwóch różnych kierunkach.

8.2. Analiza wyników badań porównawczych

8.2.1. Autodefinicja roli trenera biznesu i coacha – różnice i podobieństwa

Gdyby pokusić się o stworzenie definicji roli trenera biznesu, zbudowanej w oparciu o najczęściej pojawiające się elementy w wypowiedziach uczestników wywiadów realizowanych zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, mogłaby ona brzmieć następująco: Trener biznesu to rola, którą pełni osoba prowadząca szkolenia, a także treningi indywidualne, przekazująca wiedzę, ucząca nowych umiejętności i pomagająca budować nowe nawyki. Jest także moderatorem procesu szkoleniowego, zna kierunek przebiegu samego szkolenia i w dużym stopniu za ten proces odpowiada. Profesjonalny trener biznesu nie tylko skupia się na przekazaniu wiedzy na sali szkoleniowej, ale także pomaga przygotować uczestników do transferu zdobytej na szkoleniu wiedzy do miejsca pracy tj. organizacji, w której na co dzień pracują. Zadaniem trenera jest także nieustanny rozwój samego siebie, poprzez czytanie aktualnej literatury, superwizje i udział w licznych szkoleniach i kursach.

42[T_C_PL]:⁵⁸ Trener jest takim dla mnie zasobnikiem z ćwiczeniami, on musi mówić co jest do zrobienia i on działa trochę na zasadzie, zwłaszcza w szkoleniach grupowych, na zasadzie firmy farmaceutycznej i wie, że ten lek, ta aspiryna nie pomoże wszystkim, ale trochę każdemu. Wymyśla np., że będziemy robili samolot ze słomek, większość osób nic z tego nie wyciągnie, ale komuś coś tam do głowy przyjdzie.

39[T_PL]: Dla mnie jest to [trener] zawód pomocowy, służebny uczestnikom, pozwala poukładać w głowie rzeczy, których nie czują, usystematyzować wiedzę i zrozumieć mechanizmy swojego postępowania. Budzi także w ludziach refleksję, inicjuje świadomość, no i co ważne zmienia postawy.

⁵⁸ **42[T_C_PL]** – Uwaga -> sposób kodowania wywiadów jakościowych przyjęty przez autorkę jest następujący:

- liczba przed nawiasem kwadratowym oznacza kolejność wywiadów poddawanych analizie;
- pierwszy symbol w nawiasie kwadratowym „T” i/lub „C” oznacza, że respondent jest trenerem biznesu („T”) i/lub coachem („C”);
- ostatni symbol w nawiasie kwadratowym „PL” lub „UA” oznacza kraj, w którym autorka przeprowadziła wywiad z respondentem – Polska („PL”) lub Ukraina („UA”).

8[T_C_UA]: Role trenera biznesu mogą być bardzo różne, w zależności od celów i potrzeb grupy, z którą pracuje. Trener może być ekspertem w swojej dziedzinie i przekazywać wiedzę uczestnikom treningów. Może rozwijać nowe nawyki dzięki praktycznym ćwiczeniom. Może także być takim motywatorem i zarażać uczestników energią, dając impuls do zmian. No i wreszcie może być moderatorem, facylicatorem, czyli będzie systematyzować doświadczenia i wiedzę uczestników, wykorzystując przy tym aktywność grupy, która będzie np. rozpracowywać problemy organizacji na części pierwsze.

17[T_C_PL]: Trener biznesu to ktoś, kto tak naprawdę pełni trzy role w moim odczuciu. To jest ktoś, kto inspiruje, poprzez przekładanie takiej wiedzy książkowej, naukowej na świat, tak bardziej popularyzuje tą naukę, czy inspiruje ludzi w firmach. Z drugiej strony to ktoś, kto uczy, czyli przekazuje konkretne umiejętności i trenuje te umiejętności bardziej przydatne w biznesie, czyli te kompetencje, które są bardzo praktyczne i mają bezpośredni wpływ na realizację biznesu. I trzecia rola to ktoś, kto w takiej roli, może powiedziałbym, najczęściej się mówi - facylitatora, ktoś, kto pomaga ludziom uświadamiać sobie, uświadamiać organizacjom czy zespołom - uświadamiać pewne rzeczy.

1[T_C_PL]: Trener to jest osoba, która uczy osoby dorosłe poprzez doświadczenie.

Co ważne, badani podkreślali także, że do pełnienia roli trenera biznesu niezbędne jest także swego rodzaju powołanie i poczucie misji. W ich opinii profesjonalny trener lubi ludzi i pracuje z pasją, dzięki czemu w zamian otrzymuje także wiele satysfakcji:

6[T_C_PL]: Dla mnie trener to jest misja. Bo jeśli ktoś się mnie pyta, kim ja jestem z zawodu, no to ja nie używam sformułowania jestem magistrem ekonomii, bo w ogóle się z tym nie identyfikuję, tylko tak, jestem trenerem.

17[T_C_PL]: To jest zajebisty zawód, bo masz do czynienia z fantastycznymi ludźmi, widzisz efekty itd. I ta satysfakcja, im większa ta trudność na początku, im większa ta góra, na którą patrzymy i myślisz sobie, że „nie ma kurwa opcji, że to zrobię”, ale potem widzisz - kurcze udało się, nie dość, że się udało, to jeszcze ludzie są zadowoleni, jest jakiś efekt, klient jest zadowolony, myślę sobie super. To są emocje, ta nagroda jest tak silna, że to też zaczyna uzależniać w którymś momencie.

Badania jakościowe potwierdziły także, że nadal istnieje duży „zgiełk pojęciowy”, budzący wątpliwości w precyzyjnym definiowaniu roli trenera biznesu. Uczestnicy przeprowadzonych wywiadów wielokrotnie opowiadali anegdoty o tłumaczeniu innym ludziom, czym zajmują się na co dzień zawodowo:

36[C_PL]: Kiedyś sobie przypominam taką sytuację jak zaczęłam pracować w korporacji w dziale szkoleń, tam byliśmy trenerami, to jeden z takich panów właśnie mnie pytał z ochrony: - Kim Pani jest? – Trenerem. - Trenerem? A my tu mamy jakoś drużyna, ja?

12[T_C_PL]: Oczywiście musimy mieć też na uwadze słowo trener. Bo kiedyś pojechałam do hotelu na szkolenie i powiedziałam, że jestem trenerką, a tam mi mówią: „o to się pani pomyliła, bo my tu żadnych sportowców nie mamy”.

Z kolei w autodefinicjach roli coacha pojawiło się kilka wspólnych elementów, które badani zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, najczęściej wskazywali. Coach to dla nich przede wszystkim osoba, która wspiera i towarzyszy w rozwoju, inspiruje klientów do tego, aby sami mogli poszukiwać najlepszych dla siebie rozwiązań, wydobywa to, co najlepsze z człowieka, pomaga odkryć jego mocne strony i kluczowe zasoby. Coach nie uczy, bazuje na tym, co jest i powoduje, że klienci sami zaczynają korzystać z tego, co już mają, na swój własny sposób, na swoich warunkach, mają możliwość oglądania samego siebie z różnych perspektyw, zobaczenia tego, czego samemu nie można zobaczyć przez pryzmat ważnych dla siebie wartości. I właśnie owe wartości oraz przekonania, które zbudował sobie klient stanowią bazę do pracy w procesie coachingu.

32[T_C_UA]: Coach to ktoś, kto pomaga człowiekowi w dowolnym obszarze życia, czy w dowolnej dyscyplinie życiowej, biznesowej, zawodowej, sportowej, być bardziej efektywnym. [...] To jest osoba, która umożliwia klientowi odnalezienie rozwiązania jakichś jego tam tematów, no nie chcę powiedzieć problemów, poprzez pracę w perspektywie przyszłości, poszerzając jego świadomość.

6[T_C_PL]: Dla mnie coach to jest taki przewodnik na drodze, ale taki bardziej towarzysz, nie przewodnik, który idzie przed klientem, tylko taki towarzysz w podróży do własnego wnętrza, który idzie obok, albo czasem nawet trochę kroczek za klientem. I to jest taki towarzysz, który, jeśli idzie sobie z klientem po jakiejś drodze i nagle na tej drodze pojawia się skrzyżowanie, jakieś rozdroże, to on dzięki pytaniom uświadamia klientowi szerszą perspektywę, dzięki swoim pytaniom i pyta się go na tym skrzyżowaniu: no dobrze drogi kliencie, ale gdybyś tak poszedł w lewo, to co by się wydarzyło, a gdybyś poszedł w prawo, to co by się wydarzyło, a gdybyś poszedł prosto, co by się wydarzyło? Klient sobie uświadamia dzięki temu te wszystkie drogi, którymi on może pójść, a później sam podejmuje decyzję, którą drogą pójdzie. [...] Dla mnie coaching jest o tyle wyjątkowy, że to jest takie uświadamianie klientowi, że ma skrzydła jako taki swój potencjał. Później czasem niektórzy klienci potrzebują takiej pomocy w łapaniu podmuchu pod te skrzydła, a później już jako coach można tylko patrzeć, jak oni szybują w powietrzu. [...] Piękne w coachingu też dla mnie jest to, że coach niczego nie narzuca, że pracuje na zasobach klienta i że to jest takie całkowicie w ogromnym szacunku i poszanowaniu do przestrzeni klienta, do tego co jego i że w żaden sposób coach nie wchodzi na tę przestrzeń, tylko jest takim właśnie obserwatorem z boku.

25[T_C_PL]: Coach to człowiek, który trochę jak pisał Korczak to jest taki dorosły, który nie zgubił w duszy dziecka, który mówi ja jestem ciekawy o co Ci chodzi, co tu się dzieje? Tym dla mnie jest coach, to jest taki ciągle potrafiący i w sobie i w drugim człowieku

budzić ciekawość. Ciekawość, chęć doświadczenia, chęć poszerzania perspektyw, chęć budowania zmiany jakkolwiek to nazwał, bo czasami największą zmianą jest to, że przyjmuje i akceptuje to, w którym miejscu w moim życiu jestem.

8[T_C_UA]: Rolą coacha jest pomaganie klientowi samodzielnie osiągnąć ważne dla niego cele, wykorzystując przy tym swój osobowościowy i zawodowy potencjał.

Często tworząc własną definicję coacha badani zwracali uwagę, że w przypadku coachingu jest to bardziej rodzaj pewnej techniki, modelu, sposobu pracy, a nie konkretnej roli do pełnienia.

Ciekawym wątkiem, który pojawił się już w trakcie realizacji samych badań jakościowych i wywiadów z ekspertami z rynku, były refleksje respondentów na temat tego, czy coach powinien być psychologiem, a po drugie czy musi posiadać wiedzę merytoryczną tj. być ekspertem w dziedzinie/branży, w której na co dzień pracuje klient. Przykładowo, jeśli klient chce w wyniku procesu coachingowego stać się lepszym dyrektorem finansowym, sprzedawcą, pracownikiem socjalnym, to czy coach powinien być specjalistą w zakresie finansów, sprzedaży i pomocy społecznej? Na pytanie pierwsze zdecydowana większość uczestników wywiadów sygnalizowała, że bycie psychologiem na pewno pomaga, ale nie jest wymogiem w tego rodzaju pracy. Jak podkreślali respondenci, niektórzy coachee (klienci coachingu) chcą pracować z psychologiem, a inni stawiają coachowi wymóg posiadania praktyki w biznesie, a jeszcze inni oczekują i jednego i drugiego. Uczestnicy wywiadów deklarowali, że o ile bycie psychologiem nie jest w tym przypadku wymogiem koniecznym, to już posiadanie samej wiedzy psychologicznej nim będzie: „Czy ornitolog musi latać? Na pewno warto, żeby coach rozwijał się w obszarze psychologii, ale nie postawiłabym tu znaku pewności, że musi być” - **5[T_C_PL]**. Co kluczowe, uzasadniali swoje zdanie przede wszystkim tym, iż coach musi wiedzieć, jak zachować się w sytuacjach potencjalnie trudnych, kiedy klient np. płacze, czy ma trudność z poradzeniem sobie ze swoimi emocjami, a także powinien wiedzieć, jak odróżnić: czy to z czym przychodzi klient wymaga przepracowania w procesie coachingowym, czy jednak w innej formie wsparcia np. psychoterapii: „bo potem Ci ludzie są zagubieni, klient im płacze na sesji, a oni prawie płaczą razem z nim, nie wiedzą co robić” - **36[C_PL]**. Autorka badań postanowiła zbadać ten wątek bardziej szczegółowo także w badaniach ilościowych. Analiza wyników pokazała, że większość zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów (PL=60,9%; UA=62,1%) potwierdziła, że posiadanie

wykształcenia psychologicznego przez coacha wpływa pozytywnie na efektywność prowadzonych przez niego sesji coachingowych. Co ciekawe wpływ ten zdaniem respondentów może być także zauważalny w przypadku pracy trenera biznesu i prowadzonych przez niego szkoleń (PL=45,2%; UA=52,4%).

Tabela 30.
Wykształcenie coacha a efektywność sesji coachingowych

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem:</i>				
<i>Posiadanie wykształcenia psychologicznego przez coacha wpływa pozytywnie na efektywność prowadzonych przez niego sesji?</i>				
Tak	140	60.9	64	62.1
Nie	36	15.7	18	17.5
Trudno powiedzieć	54	23.5	21	20.4
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 31.
Wykształcenie trenera biznesu a efektywność szkoleń

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem:</i>				
<i>Posiadanie wykształcenia psychologicznego przez trenera biznesu wpływa pozytywnie na efektywność zajęć, które prowadzi?</i>				
Tak	104	45.2	54	52.4
Nie	41	17.8	23	22.3
Trudno powiedzieć	85	37.0	26	25.2
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei analizy odpowiedzi respondentów w ramach drugiego wątku (konieczności bycia przez coacha ekspertem w branży klienta) wyraźnie potwierdziły funkcjonujące w branży opinie, iż coach nie musi posiadać szerokiej, profesjonalnej wiedzy w obszarze specjalizacji klienta. Czasami uczestnicy wywiadów wskazywali także, iż może to stanowić nawet swego rodzaju utrudnienie. Duża wiedza i doświadczenie coacha w tematyce, nad którą pracuje coachee

podczas sesji coachingowej może być dodatkową pokusą dla coacha do doradzania i wchodzenia w rolę eksperta: „ja już to wiem, weź człowieku, mógłbyś wpaść na to!” -4[T_C_PL], a „brak doświadczenia ucina pokusy bycia ekspertem” - 10[T_C_PL]. Co jednak ważne, coach powinien zdaniem badanych być ekspertem w zakresie emocji, myśli i działań człowieka, powinien posiadać pewien rodzaj wrażliwości na drugiego człowieka oraz wiedzieć w jaki sposób zachodzi zmiana postaw i z czym się człowiek mierzy w momencie, kiedy konfrontuje się z czymś nowym i dla niego trudnym – „po prostu coach powinien być empatycznym i uważnym człowiekiem” 10[T_C_PL].

Analizy transkrypcji wywiadów z ekspertami pozwoliły autorce także na uchwycenie wielu różnic w definiowaniu roli trenera biznesu i coacha oraz zakresów ich działania. Przede wszystkim wyraźnie potwierdziły tezę, że kluczowym elementem odróżniającym te role jest fakt, iż w procesie coachingowym to klient jest źródłem zasobów. Ekspertem od rozwiązań i propozycji działań nie jest coach, lecz coachee. Powstaje zupełnie inny rodzaj relacji, niż w przypadku szkoleń, gdzie trener jest nauczycielem, ekspertem, a relacja jest hierarchiczna. Szkolenia są dyrektywne, coaching nie. Trener dzieli się wiedzą i jest ekspertem od dostarczania narzędzi, a w coachingu narzędzia służą do „rozruszania coacha, potem znikają, albo przynajmniej dobrze by było, żeby znikaly. Żeby coach już wiedział, jak się tańczy, trzeba najpierw poznać ruchy w tańcu, a potem już jest sam taniec” - 25[T_C_PL]. Coach odpowiada za sam proces, który ma doprowadzić klienta do realizacji celu przez niego samego dzięki m.in. poszerzeniu własnej świadomości. Ponadto zdaniem badanych w szkoleniach łatwo uchwycić produkt, a w coachingu znacznie trudniej:

36[C_PL]: W tym znaczeniu – trener, czyli nauczyciel ludzi dorosłych – jest ekspertem, kimś kto z założenia ma większą wiedzę, właśnie z definicji może mnie czegoś nauczyć. [...] Coaching nie powinien ludzi z założenia uczyć kompetencji.

24[T_C_PL]: Trener to osoba przekazująca informacje, przekazująca wiedzę, ucząca pewnych umiejętności, zwłaszcza miękkich w obszarze biznesu, zgodnie z zapotrzebowaniem klienta. A coach to jest osoba, która stwarza okazję do tego, żeby klient rozwinął swój potencjał, zdefiniował swoje cele, wykorzystał swoje zasoby, jest taką osobą, która sprzyja czemuś, ale nie przekazuje wiedzy, nie uczy, nie namawia.

16[T_C_UA]: Trener biznesu to osoba, która jest ekspertem w swojej dziedzinie i jest w stanie nauczyć inną osobę lub grupę osób pewnych umiejętności, nawet w krótkim okresie czasu. [...] Jeśliby porównać trenera do coacha, to coach nie uczy, ale po prostu poprzez różnego rodzaju inspiracje czy stworzenie określonych warunków może doprowadzić klienta do punktu, w którym on sam będzie mógł wygenerować najlepsze dla siebie rozwiązania.

33[C_PL]: Trenerowi się płaci, żeby przeszkolił ludzi w konkretnym zakresie, często to dotyczy kompetencji albo tzw. postaw. I po prostu trener jest od tego, żeby dostarczył narzędzia, ćwiczenia, materiały po to, żeby ludzie mogli się po pierwsze dowiedzieć więcej i poszerzyć swoją wiedzę, a po drugie przećwiczyć w praktyce konkretne zachowania, czy konkretne umiejętności. Coachowi się nie płaci za odpowiedzi, coachowi się płaci za proces, za stawianie pytań, za facylitację tego, żeby człowiek sam poszerzał własną świadomość, właśnie poprzez pytania. [...] Szkolenie to jest właśnie to dzielenie się swoim ekspertstwem, wiedzą. Natomiast coaching to jest tylko tworzenie przestrzeni i warunków i ćwiczeń, które służą klientowi w ten sposób, że on sam odkrywa to, co jest dla niego sensowne.

31[T_C_PL]: Łatwej chyba o różnicach powiedzieć, bo to tak naprawdę są dwa różne zawody dla mnie. Trener - jako ktoś kto dzieli się tą wiedzą. Coach - to jest jednak wyciąganie tego, co klient ma w sobie, jak on pewne rzeczy definiuje i przez to, tak naprawdę to praca na zasobach, a nie na deficytach.

7[T_C_UA]: Rolą trenera biznesu jest nauczyć i oswoić uczestników z nowymi praktycznymi umiejętnościami, czyli np. przekazać wiedzę, zbudować nowe nawyki, czy rozwinąć miękkie kompetencje. Z kolei rolą coacha jest pomóc klientowi odkryć i prawidłowo sformułować swoje cele, zobaczyć drogę ich realizacji, a także wzbudzić motywację wewnętrzną, aby klient sam, już bez pomocy coacha mógł to wszystko zrealizować.

3[T_C_PL]: Postrzegam trenera jako osobę, która pracuje z grupami i pracuje nad dostarczaniem know how, nad dostarczaniem i trenowaniem umiejętności. Coach z kolei to jest osoba, która jest akuszerem i pracuje na zasobach klienta, w związku z tym nie musi, a nawet według niektórych teorii coachingowych nie powinna dostarczać know how i powinna bazować na tym co ma klient.

Eksperti biorący udział w wywiadach jakościowych, realizowanych zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, bardzo podobnie pod wieloma względami definiowali zarówno rolę trenera biznesu, jak i coacha. To, co może jednak wyróżniać te wypowiedzi w zależności od kraju, w którym realizowane były badania, to fakt, iż w Polsce respondenci zwracali wielokrotnie uwagę na zjawisko łączenia obu ról, a także ich mylenia na rynku usług rozwojowych. Ważnym rezultatem badania, zauważonym podczas analiz transkrypcji wywiadów zrealizowanych w Polsce jest fakt, że o ile uczestnicy wywiadów wyraźnie deklarowali na poziomie definicyjnym różnice występujące w pełnieniu obu ról, to nie wyklucza to ich łączenia podczas procesu rozwojowego, realizowanego u danego klienta. Wypowiedzi ekspertów z Polski wielokrotnie potwierdzają pojawianie się coraz częściej także w naszym kraju, funkcjonującego już na świecie trendu - łączenia obu ról tj. coacha i trenera biznesu w jednym procesie rozwoju klienta:

39[T_C_PL]: Nigdy nie robię czystego coachingu, ludzie nie mają siły ani potencjału na kilkugodzinne sesje, żeby tylko odpowiadać na pytania.

42[T_C_PL]: I albo to będzie taka sytuacja, że ktoś mówi, że potrzebuje coachingu w zakresie prezentacji publicznych, przychodzisz do niego i się okazuje, że on tej wiedzy nie ma, więc nie wyciągniesz z niego pytaniami czegoś czego tam nie ma, więc trzeba z nim potrenować, no to trenujesz, to on robi. A on Cię następnym razem pyta: - A Ty tak dobrze występujesz, to jak Ty to robisz? To co mu powiesz: nie, nie - to jest coaching. Oczywiście nie jest to zgodne z normami sztuki, ale jednak mimo wszystko. [...] Je nie mogę powiedzieć: - Fajnie nam się rozmawia, ale tu faktura nie obejmuje mentoringu, bo mentoring jest droższy. Dlatego osobiście uważam,

że coaching jest jakimś takim tworem, którego nie powinno być w ogóle. Widziałem twórców dwóch szkół coachingowych w pracy i żaden z nich nie stosuje się do zasad, więc w zasadzie dość szybko się wyleczyłem z takiego poczucia, że ja coś źle robię, że to nie działa, ja po prostu nie ukrywam, ktoś się ze mną umawia, my sobie rozmawiamy i robimy różne rzeczy i korzystamy z różnych metod, które są mi dostępne. Nie robię z tego religii. To nie wydaje mi się nic takiego, by trzeba było na baczność przy tym stawać itd.

4[T_C_PL]: W praktyce, z tego co słyszę od różnych osób, jak postrzegają coaching, to czasami nawet w dużych firmach międzynarodowych kończy się na tym, że to nie jest czysty coaching, tylko kombinacja trochę. To są elementy coachingowe włączone w program szkolenia, albo elementy szkoleniowe włączone w coaching. [...] Ja uważam, że dlatego ja mam się sztywno tego trzymać, jeżeli widzę, że ja mogę połączyć kilka metod i wtedy to będzie bardziej efektywne w tym przypadku.

36[C_PL]: Pracując z drugim człowiekiem nie możemy być niewolnikami definicji tego co robimy, że ja teraz jestem niewolnikiem tego, że jestem coachem i nawet jeśli mogłabym klientowi, rozpoznając jego cele zaproponować inną formę - szybszą, to ja mówię: - Nie, nie, nie, ja Ci mój drogi kliencie nic nie proponuję, bo przecież ja jestem coachem, więc się męcz teraz następne cztery sesje, aż sam dojdiesz do czegoś, co masz nie wiem dostać na szkoleniu np.

13[T_C_PL]: Bo to *[pełnienie roli trenera i coacha]* się uzupełnia bardzo, przekłada się. Trudno jest być dobrym coachem, jeśli się nie ma zaplecza trenerskiego. Trudno jest być dobrym trenerem, jeśli się nie ma zaplecza coachingowego. To są zagadnienia, które tak bardzo się przenikają, nie można tego rozdzielić i powiedzieć, no dobra to ja się coachingiem nie zajmuję, to jedno wynika z drugiego. Więc jeśli chcemy funkcjonować w tej branży, to tak samo jak jest z klientami.

Jeśli klient się nie rozwija to się cofa. I tak samo trener, zresztą coach także, jak się nie uczysz to wypadasz z rynku po prostu.

15[T_C_PL]: Jestem zdecydowanie bardziej trenerem biznesu, a coachem bywam, zawsze na potrzeby klientów. Ja nie szukam okazji do coachingu sam, zawsze one przychodzą i nie rzadko to jest tak, że najpierw z bycia trenerem biznesowym następuje pogłębienie współpracy i relacji. I to od klienta, od osoby, z którą pracowałem wychodzi, że ktoś chce jeszcze indywidualnie głębiej popracować jeszcze nad jakimś obszarem, więc to zawsze w taki sposób.

24[T_C_PL]: To, że robię szkolenia, to że jestem coachem, albo, że tak naprawdę jestem trenerem, ale powiem, że jestem coachem, to tak naprawdę jest nie do sprawdzenia. Bo jak ktoś ma zlecenie na coś, no to jest też taka ogromna pokusa, żeby nazwać coś czymś innym po to, żeby dostać pieniądze, bo ten klient i tak się na tym nie zna i tak u nas ciągle się dzieje.

31[T_C_PL]: Jakoś tak zacząłem się zastanawiać na ile to jest taki zawód, który da się wykonywać będąc tylko i wyłącznie w jednej roli. Jakoś nie wyobrażam sobie być tylko coachem i być tylko trenerem.

2[C_PL]: Kłopot polega na tym, że w praktyce jak się pracuje w firmach i o to pytam po świecie również ludzi z wyższego szczebla, a miałem możliwość też uczenia się trochę po świecie, ale też rozmawiania z ludźmi np. z Harvardu, z Team Coachingu International, ludźmi, którzy naprawdę, na bardzo takim doświadczonym poziomie funkcjonują, no to oni mówią, właściwie przyznają, że jak się popracuje z najwyższą kadrą menadżerską to nie ma w ogóle czystego coachingu, że to jest pomieszanie mentoringu z coachingiem, z elementami szkoleniowymi.

17[T_C_PL]: To, że jestem w roli coacha to przypadek, znaczy nie przypadek - potrzeba rynku, potrzeba tego, że czasami trzeba było

poprowadzić coś dla kogoś indywidualnie. [...] To znaczy ja nie jestem coachem i nie prowadzę coachingu takiego, aż tak dużo, takiego wiesz... Okazjonalnie może bywam coachem, czy wchodzę w tę rolę, natomiast sam myślę, że nim nie jestem. Może chciałbym nim być kiedyś, natomiast nie mam jeszcze tego sprecyzowanego.

6[T_C_PL]: Czasem po prostu w tym procesie coachingowym dochodzimy do punktu, kiedy oni [*klienci*] potrzebują treningu i jakby ze względu na to, że jesteśmy na coachingu, to mówimy dobra słuchaj, teraz stop, tutaj się kończy coaching. Teraz wchodzimy w coś innego, teraz wchodzimy w elementy treningowe tych sesji. Dokładam Ci narzędzie, trenujemy je, czyli tak jak byś był na szkoleniu, później znowu możemy wrócić do coachingu, więc wtedy te dwie role fajnie się mogą przenikać.

2[C_PL]: Jeśli jest pani coachem i pójdzie pani do organizacji i oni się zgodzą, żeby pani chwilę z nimi popracowała coachingowo, pozadaje pani pytania, a później powiedzą: „wie pani co, to niech nam pani doradzi, jak mamy zrobić?”. I jeśli pani będzie odpowiadać: „ja tu nie jestem od doradzania, bo to nie jest czysty model coachingowy” – to panią po prostu wyrzucają, mniej, bądź bardziej elegancko. Ja długo poszukiwałem odpowiedzi, jak to wszystko zatem pogodzić. Podpytywałem tych wszystkich guru od coachingu i oni tak samo mówią, że nikt nie pracuje właściwie czysto coachingowo. I to, co uczymy w szkołach, to jest trochę jak z zadawaniem pytań otwartych, trzeba się tego nauczyć, ale w praktyce też się stosuje często pytania zamknięte i one są ważne i one działają, mimo, że mają takie wytyczne, że na egzaminach muszą ucinać sobie zadawanie pytań zamkniętych. Więc mamy do czynienia z taką rzeczywistością, która jest sztucznie definiowana przez wyobrażenie i doświadczenie ludzi.

Opisane wyżej działania nie ułatwiają odróżniania roli coacha od trenera biznesu przez samych klientów w Polsce, którzy nadal w opinii uczestników wywiadów w większości przypadków myślą obie formy pracy. Przyczyną, jak twierdzą badani eksperci, często jest po prostu

nieświadomość zamawiającego usługę, czego docelowo finalni uczestnicy procesu rozwoju (np. ich pracownicy) tak naprawdę potrzebują: „zrobmy coś dobrego dla naszych pracowników, zrobmy coś dla zespołu - ale często jest to bez zastanowienia się, co to ma być tak naprawdę i co się kryje pod daną nazwą i jak to ma być definiowane” - 31[T_C_PL]. Ponadto klienci często przychodzą na pierwszą sesję coachingową z przekonaniem, iż otrzymają poradę, know how, będą uczestniczyć w treningu indywidualnym, a coach doradzi im jak powinni postąpić w danej sytuacji i które rozwiązanie będzie dla nich najlepsze. Wyjątkiem są jednak, jak twierdzą badani, wykwalifikowani pracownicy działów HR, osoby świadome różnic obu ról, które często same są certyfikowanymi coachami, czy Trenerami Wewnętrznymi. W pozostałych przypadkach zamawiający, sponsorzy procesu, czy wreszcie sami coachee często mylą obie formy rozwoju:

42[T_C_PL]: I jak ktoś powie, że jestem coachem albo konsultantem, to też mniej więcej wiadomo o co chodzi, więc to bardziej jest takie, żeby ludzie mniej więcej wiedzieli, gdzie tam w jakim kościele dzwonią, ale i tak w ogóle większość nie ma pojęcia na czym coaching polega, albo czym się różni od mentoringu, treningu itp. Klientowi jest wszystko jedno, dlatego, że jeżeli klient się zanurza w jakieś swoje problemy, to on się spodziewa po prostu, że Ty przyjdiesz do niego jak taki szwajcarski nóż, który jest w stanie wyjąć wszystko, albo śrubokręt, albo nożyczki, albo pilniczek, albo coś innego.

33[C_PL]: Czasami tak jest, że jakby osoba, która przychodzi na coaching, beneficjent na pierwsze spotkanie, jak nie miał dostępu wcześniej, to oczekuje, że to będzie doradztwo albo trening indywidualny i wtedy on bardziej miesza role, pyta się coacha co coach na to, co by myślał, co by powiedział. No więc te pierwsze dwie, trzy sesje to jest czas na doprecyzowanie w kontrakcie też tego co robimy, a czego nie.

22[T_C_PL]: Rola coacha to dla nich *[klientów]* tak naprawdę to samo, co trener i w zasadzie to ten coach to powinien przyjść, powiedzieć jak to zrobić i wyjść. A najlepiej to jeszcze wykonać, zademonstrować i pokazać, że to działa.

24[T_C_PL]: Klienci to mieszają i to mieszają bardzo, ciągle, myślę, że jest tak, że w środowisku osób, które w jakikolwiek sposób są z coachingiem związane ta świadomość jest wysoka, natomiast jeżeli to są takie osoby, taki przeciętny Kowalski, no to ja myślę, że w ogóle nie wie czym jest coaching nadal. Myślę, że przeciętny Kowalski nie jest w stanie nawet zrozumieć o czym my mówimy. Także ja myślę, że ta świadomość rozdziałania ról jest ciągle bardzo niska.

Uczestnicy wywiadów zwracali także uwagę, że coaching często mieszany jest także z innymi formami, takim jak np. psychoterapia, mentoring, tutoring, duchowość, medytacja itd. Potwierdzeniem powyższych zjawisk jest m.in. poniższe zdjęcie, zrobione przez autorkę badań na ulicy jednego z polskich miast, podczas realizacji projektu:



Rys. 1. Baner na ulicy jednego z polskich miast.

Biorąc pod uwagę powyższe, uczestnicy wywiadów zrealizowanych w Polsce podkreślają, że kluczowym działaniem jest definiowanie roli klientowi od samego początku procesu rozwoju, najlepiej w momencie kontraktowania usługi. Klient powinien wiedzieć, jakimi metodami będzie pracował, czy metody te będą łączone, po czym pozna, kiedy będzie następowała zmiana formy pracy, kto o tej zmianie może decydować itp.:

36[C_PL]: Więc ja uważam, że naszym etycznym obowiązkiem jest działać na rzecz dobra klienta, nie na rzecz tego, że ja wyjdę i powiem jakim ja jestem super coachem, ja zadałam dwadzieścia superfajnych otwartych pytań, jestem naprawdę super. Naszym celem jest odpowiedź na pytanie - co jest celem klienta? Czy klient dzięki narzędziom, które ja używam, tym co ja mu proponuję osiąga swoje cele, czy nie osiąga. Ja myślę, że my o tym bardzo często tak środowiskowo zapominamy. [...] Pytanie jest czy to, co Ty robisz jest zakontraktowane, jest jasne dla klienta i czy to jest etyczne? I w ogóle uważam, że etycznym obowiązkiem jest dostarczenie, powiedzenie, co mogę klientowi dostarczyć, bo umiem to, to i to. [...] Bo jeżeli, tak jak trochę inna mi znana postać mówi na mowach motywacyjnych, że jest coachem, a robi mowę motywacyjną, no to nie, to już jest jakby nie trzymanie się standardów profesji.

20[T_C_PL]: Tak, w organizacjach to jest łączone i z sukcesem to jest łączone i to jest dobrze łączone, chodzi o to, żeby dane przedsiębiorstwo osiągnęło jak najwięcej korzyści ze współpracy z daną firmą czy osobą. I to jest ok, jeżeli ja pracuję coachingowo z elementami mentoringu, ale to musi być zakontraktowane jako szkolenie z elementami coachingu, albo coaching z elementami szkolenia. [...] Więc to by było najlepiej właśnie tak, gdyby świadomi trenerzy i coachowie potrafili po prostu bazować na tych usługach, które mają łączyć, ale niech to nazywają etycznie, tak jak to ma być nazywane. [...] Ostatnio mi nawet powiedział kolega, który jest trenerem właśnie w takiej bardzo dużej firmie, tzw. Trenerem Wewnętrznym, że teraz to jest już obciach być trenerem i nie mieć zrobionego kursu coachingu, że teraz to już staje się normą, być trenerem, szkoleniowcem i po prostu być coachem.

10[T_C_PL]: Dla mnie akceptowalne jest takie przechodzenie z roli do roli pod warunkiem, że to się transparentnie nazywa. Czyli jeśli nazywamy to, że to nie jest coaching, albo że to wykracza poza ramy coachingu, no to to jest kwestia kontraktowania na początku. Bo jeśli

mamy doświadczenie to wiemy, że takie sytuacje się zdarzają. A jeśli wiemy, że się zdarzają to dla mnie to jest kwestia etyki ustalić ze sponsorem na co się umawiamy. Ale są takie obszary, że np. teraz jest ten model coachingowych kultur organizacji i wpychania trochę menadżerów w rolę coacha, że dobry menadżer to jest też coach, który dba o swoich ludzi i powinien dobrze pracować pytaniami, więc szereg jest też takich treningów i szkoleń, gdzie właśnie stawia się znak równości menadżer – coachem. No i wtedy ten zakres wiedzy i doświadczenia jest taki, że on umożliwia wejście w rolę mentora. Ja to chyba bardziej, jak mam być szczerą, sytuacyjnie stawiam.

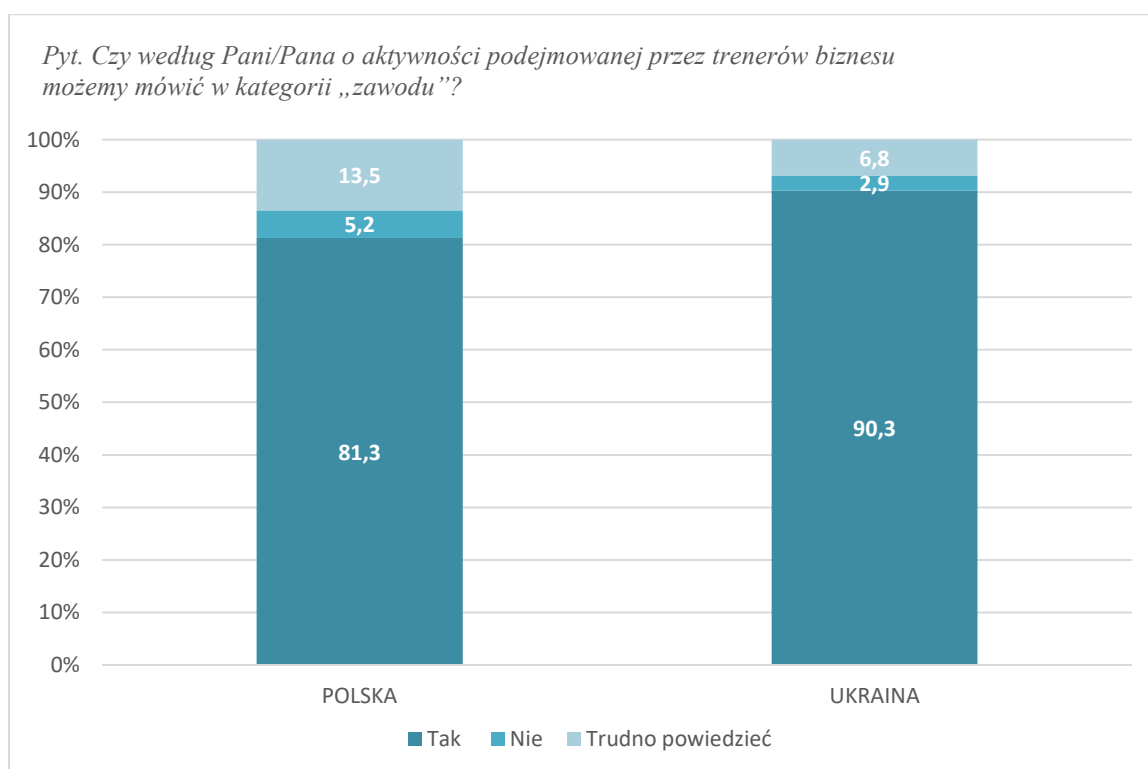
Oprócz zdefiniowania roli trenera biznesu i coacha, wyznaczenia wyraźnych granic między dwiema rolami, respondenci zastanawiali się także, na ile zasadnym jest używanie w stosunku do owych ról miana „zawodu”. Wyniki rozważań zawarte zostały w dalszej części pracy.

8.2.2. Trener biznesu i coach – zawodem?

Większość respondentów zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych, realizowanych w Polsce i na Ukrainie uznała, że rola jaką pełni trener biznesu zasługuje na miano zawodu. Badania ilościowe pokazały, że 90,3% ankietowanych na Ukrainie stwierdziła, że trener biznesu jest zawodem, w Polsce - 81,3%.

Wykres 2.

Trener biznesu zawodem w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto dokonane analizy statystyczne zebranego materiału empirycznego wykazały następujące, istotne statycznie, korelacje w tym zakresie:

- a) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy traktowaniem roli trenera biznesu w kategorii zawodu i uznaniem, że w Polsce ma obecnie miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych: $V = 0,162$; $p < 0,01$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje bardzo słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Prawie połowa badanych w Polsce (korelacja ta nie pojawiła się w przypadku respondentów z Ukrainy), która stwierdziła, że o aktywności podejmowanej przez

trenera biznesu możemy mówić w kategorii zawodu, równocześnie uznała, że w naszym kraju aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych:

Tabela 32.

Trener biznesu zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)

		Czy według Pani/Pana o aktywności podejmowanej przez Trenerów Biznesu w Polsce możemy mówić w kategorii „zawodu”?			Ogółem	
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć		
<i>W Polsce aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych</i>	Tak	L	79	3	8	90
		Liczebność oczekiwana	73.2	4.7	12.1	90.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	87.8%	3.3%	8.9%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	42.2%	25.0%	25.8%	39.1%
	Nie	L	28	6	7	41
		Liczebność oczekiwana	33.3	2.1	5.5	41.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	68.3%	14.6%	17.1%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	15.0%	50.0%	22.6%	17.8%
	Trudno powiedzieć	L	80	3	16	99
		Liczebność oczekiwana	80.5	5.2	13.3	99.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	80.8%	3.0%	16.2%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	42.8%	25.0%	51.6%	43.0%
Ogółem	L	187	12	31	230	
	Liczebność oczekiwana	187.0	12.0	31.0	230.0	
	% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	81.3%	5.2%	13.5%	100.0%	
	% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto wszystkie pozostałe analizy statystyczne zebranego materiału empirycznego w tym zakresie, wykazały brak korelacji między traktowaniem przez badanych w Polsce i na Ukrainie roli trenera biznesu w kategorii zawodu, a:

- posiadaniem przez badanych doświadczenia w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń;
- ukończeniem przez respondentów szkoły trenerów.

Również większość uczestników wywiadów, zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie uznała, że trener biznesu jest zawodem, ponieważ:

- wymaga fachowej, merytorycznej wiedzy;
- wymaga odpowiedniego pakietu kompetencji, podlegających nieustannemu rozwojowi;
- istnieje możliwość ukończenia studiów, kursów i szkoleń, w tym także certyfikacyjnych, przygotowujących do pełnienia tej roli;
- istnieją określone ramy świadczenia usług przez trenera biznesu;
- istnieją organizacje zrzeszające trenerów, formułujące standardy pracy oraz zasady postępowania etycznego;
- istnieje obszerna, fachowa literatura z tego obszaru;
- jest zapotrzebowanie na tego typu stanowiska w organizacjach, tworzy się odrębne stanowiska w firmie (np. Trener Wewnętrzny);
- jest działalnością zarobkową.

Często respondenci podkreślali zwłaszcza ostatni z wymienionych powyżej elementów tj. trener biznesu jest zawodem, ponieważ wykonując tego typu pracę można osiągnąć określone korzyści zarobkowe:

4[T_C_PL]: No jeżeli żyją z tego zawodowo, czyli mówimy zajmują się tylko tym, zarabiają na tym pieniądze, to według mnie jest to zawód, bo nie mówimy o działalności charytatywno-rozwojowej, tylko mówimy zawód, w sensie wykonuje coś profesjonalnie po to, żeby zarabiać pieniądze.

7[T_C_UA]: Zdecydowanie tak, trener biznesu to zawód. Wymaga określonej wiedzy i osobistych umiejętności, istnieją liczne stanowiska w firmach o nazwie „Trener”, istnieją określone standardy, licznie opisywane, jak dobrze wykonywać ten zawód i wreszcie, co ważne, na działalności trenerskiej możesz zarabiać.

Co ciekawe kilku respondentów uzasadniając swoją opinię przyrównało zawód trenera biznesu do zawodu lekarza, aby lepiej wyjaśnić i uargumentować swoją wypowiedź:

5[T_C_PL]: Uważam, że jest to zawód, bo idziesz z jakimś konkretnym problemem, wyzwaniem do jednego i do drugiego i też rozwijasz swoje kompetencje. Podobnie jak idziesz do lekarza, po to, żeby Ci powiedział co masz zażywać, no to trener może Ci powiedzieć z jakich technik korzystać, a coach na swoją odpowiedzialność zaproponuje, żebyś je przetestowała i wyciągnęła z tego swoje wnioski i refleksje.

6[T_C_PL]: Po pierwsze trzeba mieć edukację w tym kierunku, więc trzeba mieć wykształcenie w tym kierunku, cały czas się uczymy i jako trenerzy i coachowie, więc myślę sobie, że biorąc pod uwagę np. że lekarz jest zawodem, a oni też się muszą cały czas doksztalać, no to w ten sam sposób coach i trener też jest zawodem. Dostajemy też wynagrodzenie za określone wyniki, jesteśmy w ogóle z tych wyników rozliczani w większości, więc to jest zawód.

Powyzsza lista argumentów uczestników wywiadów jakościowych utworzyła w następnym kroku kafeterię odpowiedzi w jednym z pytań kwestionariusza ankiety badań ilościowych. Odpowiedzi respondentów wskazały następnie, który z elementów szczególnie wpływa na opinię badanych, iż trener biznesu jest zawodem.

Tabela 33.

Trener biznesu zawodem w opinii respondentów (kategorie cech)

Pyt. Jakie cechy świadczą o tym, że o aktywności podejmowanej przez trenera biznesu możemy mówić w kategoriach „zawodu”?

	POLSKA (N=187)		UKRAINA (N=93)	
	N	%	N	%
Wymaga fachowej wiedzy	168	89,8	89	95,7
Wymaga określonych umiejętności	172	92,0	86	92,5
Daje możliwość zarobków	130	69,5	63	67,7
Istnieją organizacje zrzeszające, branżowe stowarzyszenia itp.	90	48,1	38	40,9
Funkcjonują systemy certyfikacji	104	55,6	51	54,8
Istnieje możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych	81	43,3	9	9,7
Posiada skodyfikowane zasady postępowania etycznego	49	26,2	20	21,5
Posiada określone ramy świadczenia usług (odróżniające ten rodzaj usług od innych)	75	40,1	53	57,0
Inne	4	2,1	2	2,2

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 możliwość.
Źródło: opracowanie własne.

Porównując wyniki badań w Polsce i na Ukrainie w tym zakresie, można zauważyć, że istotną kategorią różniącą odpowiedzi polskich i ukraińskich uczestników badań jest fakt, iż polscy badani zdecydowanie częściej niż badani z Ukrainy wskazywali na wpływ możliwości uzyskiwania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych jako jedną z cech świadczących o tym, iż aktywność podejmowana przez trenerów biznesu mieści się w kategoriach zawodu:

$$X^2 (df=1) = 30,698; p<0,001$$

Polskie uczelnie posiadają obecnie bardziej rozbudowaną ofertę edukacyjną w obszarze kierunków związanych z pełnieniem roli trenera biznesu, niż uczelnie ukraińskie. W Polsce aktualnie studenci mogą wybrać m.in. studia podyplomowe: „Trener, Coach i menedżer ds. szkoleń” działające od 1998 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach⁵⁹, „Akademia Trenerów Biznesu” w Wyższej Szkole Bankowej⁶⁰, „Trener treningu interpersonalnego” na Uniwersytecie SWPS⁶¹, a także studia wyższe pierwszego stopnia: „HR Manager i coaching biznesowy” na Uczelni Techniczno-Handlowej w Warszawie⁶², „Psychologia biznesu z coachingiem” w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni⁶³, „Coaching filozoficzny” na Uniwersytecie Opolskim⁶⁴ i wiele innych. Na Ukrainie głównie promowane są zaproszenia do podjęcia studiów wyższych w obszarze szkoleń i treningów w Polsce.

W przypadku aktywności wykonywanych przez coacha, mimo tego, iż w Polsce dzięki staraniom m.in. Izby Coachingowej zawód ten został umieszczony na liście zawodów w klasyfikacji zawodów i specjalności (zgodnie z rozporządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej), pewność polskich respondentów, co do tego, że rola ta jest zawodem nie była już tak wysoka, jak w przypadku trenera biznesu. Wątpliwości w określeniu roli coacha zawodem mieli przede wszystkim respondenci z Ukrainy (Wykres 3). Temat wywołał także wiele dyskusji, a nawet monologów uczestników wywiadów jakościowych, którzy sami siebie próbowali przekonywać podczas rozmów, jak właściwie jest naprawdę. Zwracali uwagę,

⁵⁹ Więcej na: <https://www.ue.katowice.pl/studia-podyplomowe/kierunki-studiow-podyplomowych/trener-coach-i-menedzer-ds-szkolen.html> (dostęp: 02.03.2021).

⁶⁰ Więcej na: <https://www.wsb.pl/poznan/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/akademia-trenera> (dostęp: 02.03.2021).

⁶¹ Więcej na: <https://www.swps.pl/oferta/katowice/podyplomowe/human-resources/akademia-trenerow-biznesu> (dostęp: 02.03.2021).

⁶² Więcej na: <https://www.uth.edu.pl/oferta-studiow/licencjackie/zarzadzanie/hr-manager-i-coaching-biznesowy> (dostęp: 02.03.2021).

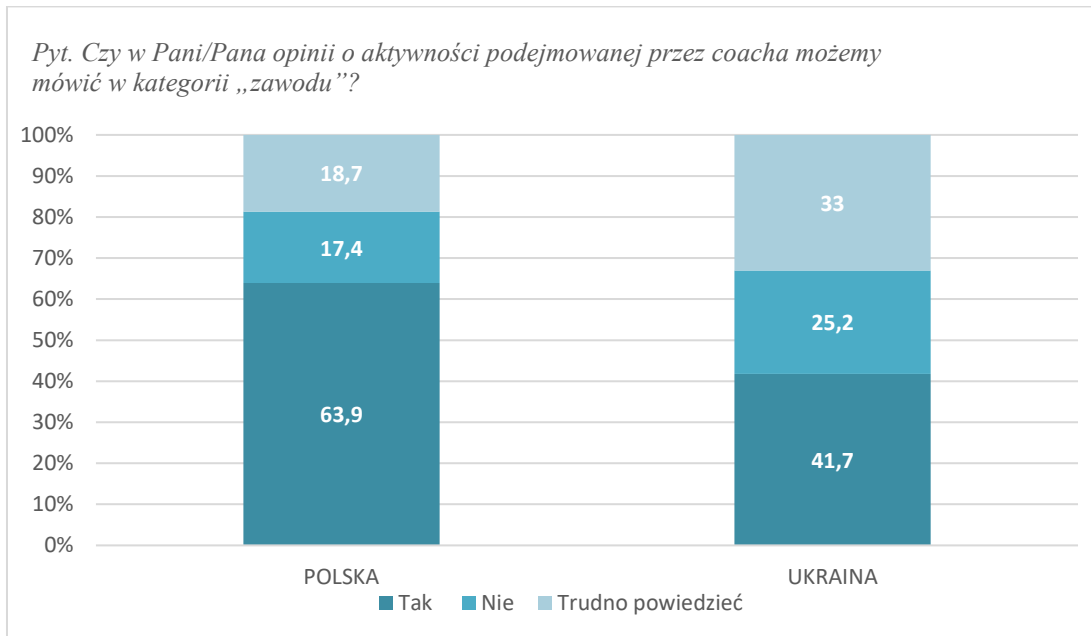
⁶³ Więcej na: <https://wsaib.pl/kandydaci/studia-i-stopnia/zarzadzanie/psychologia-biznesu-z-coachingiem> (dostęp: 02.03.2021).

⁶⁴ Więcej na: <http://filozofia.uni.opole.pl/coaching/> (dostęp: 02.03.2021).

że aktywności podejmowane przez coacha to raczej rodzaj techniki, modelu, sposobu pracy z drugim człowiekiem, a nie konkretny zawód.

Wykres 3.

Coach zawodem w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowe analizy materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że przekonanie respondentów o tym, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii zawodu, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania. Respondenci z Ukrainy z dużo mniejszym przekonaniem przypisywali roli coacha miano zawodu:

$$X^2 (df=1) = 14,642; p < 0,001$$

Ponadto dokonane analizy statystyczne zebranego materiału empirycznego wykazały następujące, istotne statycznie korelacje w analizowanym zakresie:

- obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy traktowaniem roli coacha w kategorii zawodu i ukończeniem szkoły coachingowej w Polsce: $V = 0,242; p < 0,001$ i na Ukrainie: $V = 0,249; p < 0,05$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość badanych w Polsce i na Ukrainie, którzy stwierdzili, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii zawodu, równocześnie ukończyło szkołę coachingową:

Tabela 34.

Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)

			Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę coachów?		Ogółem
			Nie	Tak	
Czy w Pani /Pana opinii w Polsce o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?	Tak	L	78	69	147
		Liczebność oczekiwana	89.5	57.5	147.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	53.1%	46.9%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie	55.7%	76.7%	63.9%
	Nie	L	26	14	40
		Liczebność oczekiwana	24.3	15.7	40.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	65.0%	35.0%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie	18.6%	15.6%	17.4%
	Trudno powiedzieć	L	36	7	43
		Liczebność oczekiwana	26.2	16.8	43.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	83.7%	16.3%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie?	25.7%	7.8%	18.7%
Ogółem	L	140	90	230	
	Liczebność oczekiwana	140.0	90.0	230.0	
	% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	60.9%	39.1%	100.0%	
	% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnach	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

- b) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy traktowaniem roli coacha w kategorii zawodu i przekonaniem, że w Polsce ma aktualnie miejsce proces profesjonalizacji usług coachingowych: $V = 0,335$; $p < 0,001$

Tabela 35.

Coach zawodem w opinii respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)

			Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę coachów?		Ogółem
			Nie	Tak	
Czy w Pani /Pana opinii na Ukrainie o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?	Tak	L	29	14	43
		Liczebność oczekiwana	33.8	9.2	43.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	67.4%	32.6%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie?	35.8%	63.6%	41.7%
	Nie	L	24	2	26
		Liczebność oczekiwana	20.4	5.6	26.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	92.3%	7.7%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie?	29.6%	9.1%	25.2%
	Trudno powiedzieć	L	28	6	34
		Liczebność oczekiwana	26.7	7.3	34.0
		% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	82.4%	17.6%	100.0%
		% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnie?	34.6%	27.3%	33.0%
Ogółem	L	81	22	103	
	Liczebność oczekiwana	81.0	22.0	103.0	
	% z opinii w wierszu wskazań na „zawód”?	78.6%	21.4%	100.0%	
	% wskazań na ukończenie szkoły coachów? Dane w kolumnach	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

- c) Także dla danych zgromadzonych na Ukrainie obliczono współczynnik korelacji V-Cramera: = 0,338; $p < 0,05$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość badanych w Polsce i na Ukrainie, którzy stwierdzili, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii zawodu, równocześnie przyznało, że w krajach tych ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych:

Tabela 36.

Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)

		Czy w Pani/Pana opinii w Polsce o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?			Ogółem	
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć		
<i>W Polsce ma aktualnie miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych</i>	Tak	L	61	8	2	71
		Liczebność oczekiwana	45.4	12.3	13.3	71.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	85.9%	11.3%	2.8%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	41.5%	20.0%	4.7%	30.9%
	Nie	L	21	18	3	42
		Liczebność oczekiwana	26.8	7.3	7.9	42.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	50.0%	42.9%	7.1%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	14.3%	45.0%	7.0%	18.3%
	Trudno powiedzieć	L	65	14	38	117
		Liczebność oczekiwana	74.8	20.3	21.9	117.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	55.6%	12.0%	32.5%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	44.2%	35.0%	88.4%	50.9%
Ogółem	Liczebności razem	147	40	43	230	
	Liczebność oczekiwana	147.0	40.0	43.0	230.0	
	% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	63.9%	17.4%	18.7%	100.0%	
	% z wartości w kolumnach dla „zawodu”?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 37.

Coach zawodem w opinii respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)

			Czy w Pani/Pana opinii na Ukrainie o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
Na Ukrainie ma aktualnie miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych	Tak	L	23	3	9	35
		Liczebność oczekiwana	14.6	8.8	11.6	35.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	65.7%	8.6%	25.7%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	53.5%	11.5%	26.5%	34.0%
	Nie	L	6	14	6	26
		Liczebność oczekiwana	10.9	6.6	8.6	26.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	23.1%	53.8%	23.1%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	14.0%	53.8%	17.6%	25.2%
	Trudno powiedzieć	L	14	9	19	42
		Liczebność oczekiwana	17.5	10.6	13.9	42.0
		% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	33.3%	21.4%	45.2%	100.0%
		% z wartości w kolumnie dla „zawodu”?	32.6%	34.6%	55.9%	40.8%
Ogółem	Liczebności razem	43	26	34	103	
	Liczebność oczekiwana	43.0	26.0	34.0	103.0	
	% z wartości w wierszu dla profesjonalizacji	41.7%	25.2%	33.0%	100.0%	
	% z wartości w kolumnach dla „zawodu”?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

- d) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy traktowaniem roli coacha w kategorii zawodu i posiadaniem przez respondentów z Polski doświadczenia w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych: $V = 0,213$; $p < 0,01$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość badanych w Polsce, którzy stwierdzili, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii zawodu, równocześnie posiada doświadczenie w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych. Korelacja ta nie została wykazana w przypadku analizy materiału empirycznego zebranego na Ukrainie:

Tabela 38.

Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)

			Czy posiada Pani/Pan doświadczenie w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych		
			Tak	Nie	Ogółem
Czy w Pani/Pana opinii w Polsce o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?	Tak	L	82	65	147
		Liczebność oczekiwana	73.5	73.5	147.0
		% z wartości w wierszu dla kategorii „zawodu”	55.8%	44.2%	100.0%
		% w kolumnie deklaracji profesjonalnych sesji coachingowych	71.3%	56.5%	63.9%
	Nie	L	21	19	40
		Liczebność oczekiwana	20.0	20.0	40.0
		% z wartości w wierszu dla kategorii „zawodu”	52.5%	47.5%	100.0%
		% w kolumnie deklaracji profesjonalnych sesji coachingowych	18.3%	16.5%	17.4%
	Trudno powiedzieć	L	12	31	43
		Liczebność oczekiwana	21.5	21.5	43.0
		% z wartości w wierszu dla kategorii „zawodu”	27.9%	72.1%	100.0%
		% w kolumnie deklaracji profesjonalnych sesji coachingowych	10.4%	27.0%	18.7%
Ogółem	Liczebności razem	115	115	230	
	Liczebność oczekiwana	115.0	115.0	230.0	
	% z wartości w wierszu dla kategorii „zawodu”	50.0%	50.0%	100.0%	
	% w kolumnach dla deklaracji doświadczeń z profesjonalnych sesji coachingowych	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto wszystkie pozostałe analizy statystyczne zebranego materiału empirycznego w tym zakresie, wykazały brak korelacji między traktowaniem przez badanych roli coacha w kategorii zawodu, a:

- posiadaniem przez badanych doświadczenia w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych (dotyczy tylko wyników badań zebranych na Ukrainie);
- posiadaniem akredytacji coachingowej np. ICF, ICC (dotyczy zarówno wyników badań zebranych w Polsce, jak i na Ukrainie).

Z kolei eksperci, biorący udział w badaniach jakościowych zrealizowanych przez autorkę, którzy nie mieli wątpliwości, że coach jest zawodem, na uzasadnienie swojej opinii podawali m.in. takie argumenty, jak:

- wymaga posiadania fachowej wiedzy i doświadczenia;
- jest wpisany na listę zawodów (w Polsce);
- wymaga supervizji;
- istnieją organizacje zrzeszające;
- jest dostępna fachowa literatura;
- można ukończyć studia w tym obszarze;
- jest to działalność zarobkowa.

10[T_C_PL]: Coach, to jest taki zawód, który wiesz, ciągle gdzieś tam trwa dyskusja, czy to rzemiosło, czy to artysta, czy to rzemieślnik, czy to artysta? I chyba ja jestem jednak po tej stronie, że artyści wyrastają z dobrych rzemieślników, że ciężko jest po prostu być tak naprawdę artystą bez opanowania rzemiosła. I tak się boję troszkę też, że ten system standaryzacji no tak trochę sprowadza jednak do takiego wiesz, że to jest praca po prostu. A to to jest zawód, który ma jednak tam jakąś misyjność w sobie, nie? Coś takiego, że jak, no jak nie ma jakiejś takiej integralności celu wyższego to trudno jest dobrze i długo pracować w tym zawodzie, że jak pracuje się np. bez supervizji i dla kasy tylko, to ludzie się szybko wypalają.

11[T_C_PL]: Moim zdaniem jest to profesja, która ma swoje określone ramy, ramy właśnie etyczne, ramy metodologiczne. Odrębną profesją staje się trener biznesowy i odrębną profesją staje się mentor i wreszcie odrębną profesją staje się coach.

20[T_C_PL]: Generalnie rzecz biorąc jakby Izba Coachingu powstała po to właśnie, żeby zadbać o standardy, czyli właśnie o profesjonalizację i to dzięki staraniom Izby zawód coach został wpisany na listę zawodów, bo wcześniej nie był. I zostało to wpisane na listę zawodów jako coach, mentor, tutor, no wrzucone do jednego worka trzy różne zawody tak naprawdę, ale jakby no taka jest w tej chwili możliwość, nie ma innej.

6[T_C_PL]: Ja jestem coachem. Dla mnie to jest zawód. Tylko dla mnie zawód to jest tutaj nawet takie płytkie słowo, bo dla mnie to jest misja w życiu.

42[T_C_PL]: No może jest jakoś zawodem. Możesz powiedzieć, że jesteś coachem, może Cię zatrudnią, podpiszesz umowę i dostaniesz pieniądze, to nie ulega wątpliwości. Czuję, że to jest zawód, no czuję, dla mnie spełnia wszystkie wymogi, opiekun żółwi w zoo też może być zawodem, osoba, która się tymi żółwikami zajmuje i nie widzę w tym specjalnego problemu. Ale też nie jestem przekonany, że wszystko za co ludzie płacą, to jest po prostu dobry pomysł, uważam, że to akurat nie był, to jest to taki trochę odprysk, nazwijmy to elegancko psychologii pozytywnej.

Powyższa lista argumentów uczestników wywiadów jakościowych utworzyła w następnym kroku kafeterię odpowiedzi w jednym z pytań kwestionariusza ankiety badań ilościowych. Odpowiedzi respondentów wskazały następnie, który z elementów szczególnie wpływa na opinię badanych, iż coach jest zawodem.

Tabela 39.
Coach zawodem w opinii respondentów (kategorie cech)

Pyt. Jakie cechy świadczą o tym, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?

	POLSKA (N=147)		UKRAINA (N=43)	
	N	%	N	%
Wymaga fachowej wiedzy	121	82,3	41	95,3
Wymaga określonych umiejętności	135	91,8	41	95,3
Daje możliwość zarobków	103	70,1	32	74,4
Istnieją organizacje zrzeszające, branżowe stowarzyszenia itp.	73	49,7	29	67,4
Funkcjonują systemy certyfikacji	103	70,1	28	65,1
Istnieje możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych	66	44,9	7	16,3
Posiada skodyfikowane zasady postępowania etycznego	84	57,1	21	48,8
Posiada określone ramy świadczenia usług (odróżniające ten rodzaj usług od innych)	81	55,1	29	67,4
Inne	3	2,0	0	0,0

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 możliwość.
Źródło: opracowanie własne.

Porównując wyniki badań w Polsce i na Ukrainie w tym zakresie, można zauważyć, że istotną kategorią różniącą odpowiedzi polskich i ukraińskich uczestników badań jest fakt, iż polscy badani zdecydowanie częściej niż badani z Ukrainy wskazywali istnienie organizacji zrzeszających i branżowych stowarzyszeń oraz możliwości uzyskiwania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych, jako jedną z cech świadczących o tym, iż aktywność podejmowana przez coachów mieści się w kategoriach zawodu:

- a) istnienie organizacji zrzeszających i branżowych stowarzyszeń:

$$X^2 (df=1) = 3,546; p<0,05$$

- b) istnienie możliwości uzyskiwania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych:

$$X^2 (df=1) = 10,339; p<0,001$$

Podobnie, jak w przypadku trenerów biznesu, polskie uczelnie posiadają obecnie bardziej rozbudowaną ofertę edukacyjną w obszarze kierunków związanych z pełnieniem roli coacha, niż uczelnie ukraińskie. W Polsce aktualnie studenci mogą wybrać wiele kierunków studiów podyplomowych, a także studiów pierwszego i drugiego stopnia z obszaru coachingu, na Ukrainie z kolei głównie promowane są zaproszenia do podjęcia studiów wyższych w tym obszarze w Polsce. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku aktywnego funkcjonowania organizacji zrzeszających i branżowych stowarzyszeń – na Ukrainie w obszarze coachingu działa właściwie tylko ICF Ukraine.

Eksperti, rozmawiający z autorką podczas realizacji badań jakościowych, którzy uznali, że coach nie jest zawodem, uzasadniali swoją wypowiedź podając takie argumenty, jak:

- jest to aktywność podejmowana często dodatkowo, jako kolejna po np. aktywności trenerskiej lub psychoterapeutycznej, bądź innej;
- brak sformalizowanej procedury oraz standardów, kto może wykonywać tę aktywność („coachem może być każdy”);
- zbyt duża ilość coachów na rynku bez profesjonalnego przygotowania;
- nadużywanie pojęcia „coach” przez osoby niewykwalifikowane w tym obszarze („zbyt wielu pseudocoachów”);
- brak jednolitych standardów, co do weryfikacji kompetencji osób zajmujących się coachingiem;
- trudności w jednoznacznym badaniu rezultatów pracy coacha, rozmycie kryteriów oceny jego działalności.

2[C_PL]: Nie jest zawodem ani jedno *[trener biznesu]*, ani drugie *[coach]*, nie jest takim zawodem jak np. psycholog, czyli że nie. Bardzo jest to duży kłopot, że też nie ma bezwzględnych wymogów kwalifikacyjnych, czyli może Pani obudzić się rano i pomyśleć zostanie coachem albo coachką i wydrukować sobie wizytówkę i jest Pani coachem.

3[T_C_PL]: W przypadku trenera no nie ma takiego wprost limitu, dopuszczania do zawodu, że trzeba mieć coś, ale trochę tego sprawdzania jest. A u coacha no po prostu ogłaszam, że jestem coachem, ludzie do mnie przychodzą i tyle. Mnie nikt nigdy nie pytał o to, czy mam jakieś papiery na bycie coachem.

8[T_C_UA]: Trudno to tak naprawdę w ogóle określić kim jest profesjonalny coach? Tak wielu jest szarlatanów na rynku, uważających siebie za coachów. Robi się takie trochę masło maślane, mieszane jest pojęcie trenera, coacha, wykładowcy. Poza tym u większości osób, które nazywają się coachami jest naprawdę niski poziom kwalifikacji. I jeszcze jak w ogóle oceniać pracę coacha, jak badać rezultaty coachingu? Naprawdę każdy może siebie nazwać coachem i tyle. Dla mnie jest to dodatkowa działalność, którą mogę wykonywać oprócz szkoleń. Narzędzia coachingowe uzupełniają po prostu mój warsztat pracy jako trenera.

W trakcie wywiadów prowadzonych z ekspertami z polskiego i ukraińskiego rynku pojawił się także ciekawy wątek używania przez nich samego określenia „coach”:

18[T_C_PL]: My *[wspólnie z Klientem]* dyskutujemy i definiujemy, co będzie najlepszym rozwiązaniem, tak? Gdzie prowadzić jakieś działania szkoleniowe, w jakim zakresie, a gdzie być może wprowadzić jakieś działania coachingowe i to ja klientowi nazywam, co według mnie będzie lepsze do uzyskania takiego efektu, na którym mu zależy. Natomiast nie dzielę siebie na trenera i coacha. Ja mówię, że jestem

menedżerem, ale nie coachem. Używam tej nazwy tylko w obszarach, gdzie jest to wyraźnie wskazane, ale sam z siebie nie.

1[T_C_PL]: No tutaj mam coraz większą trudność z tym w ogóle pojęciem [*coach*], to znaczy z takim przyznawaniem się do tego, że TYM jestem. [...] Ostatnio byłem też na takiej konferencji dotyczącej coachingu, na której jedna z prelegentek z Wielkiej Brytanii mówiła, że jeśli opowiadasz o sobie, nie możesz mówić, że jesteś coachem, twierdziła, że nawet w Wielkiej Brytanii coach nie brzmi dumnie.

30[T_C_PL]: Bo ja już sam nawet się nie przedstawiam jako coach, bo wiem, że to mnie deprecjonuje w jakiś sposób, a i tak nic nie mówi. Bo, żebym ja jeszcze powiedział, że ja jestem, no nie wiem wyznawcą kościoła spaghetti, no to może się ktoś uśmiechnąć, ale ja w to wierzę i on sobie może powiedzieć, no ten człowiek wierzy w coś dziwnego, ale wierzy. Natomiast coach, to nie dość, że „hahahaha”, to pewnie jeszcze: „a kim jest coach? - nie wiem”. Więc bardziej mi się wydaje, że to jest jakiś taki psycholog rozwojowy bez psychologa.

17[T_C_PL]: Ja nie nazywam się nigdy coachem, bo tego słowa jako takiego nie lubię, nazywam się trenerem, a jeszcze częściej nazywam się ostatnio nauczycielem. Nauczyciel brzmi poważniej.

Wielu z ekspertów rozmawiających z autorką badań, należących do międzynarodowych organizacji zrzeszających, posiadających odpowiednie kwalifikacje do wykonywania tego zawodu, uznało, że obecnie w rozmowach z potencjalnymi klientami, a także w różnego rodzaju innych sytuacjach, w których dokonują swojej autoprezentacji – unikają tego określenia, w zamian posługując się sformułowaniem „menadżer, psycholog biznesu, trener rozwoju osobistego” itp. Poruszenie tego wątku przez autorkę badań i zadawanie pytań pogłębiających przyniosło uzasadnienie, iż rola ta zdaniem respondentów nie jest rolą prestiżową, wokół niej narosło wiele stereotypów, a w społeczeństwie krąży wiele dowcipów na ten temat (np. „nie wiesz co ze sobą zrobić, zostań coachem polipa”) oraz pojawiło się wiele czarnego PR-u wokół coachingu. Więcej informacji na ten temat autorka pracy zawarła w podrozdziale 8.2.13.

8.2.3. Wrażliwość i uważność vs. charyzma i pewność siebie – profesjonalne kompetencje trenera biznesu i coacha

W literaturze często wymienia się różne cechy osób wykonujących dany zawód. O kompetencjach profesjonalnego trenera biznesu napisano już wiele. Każde kolejne źródło podaje bazowy trzon takich umiejętności, jak: komunikatywność, otwartość, aktywne słuchanie i empatia oraz listę uzupełniającą, tych bardziej wyszukanych, jak np. samoświadomość, uważność czy rezyliencja. Jedną z najbardziej znanych metod badania cech potrzebnych w wykonywaniu danego zawodu jest metoda spopularyzowana jeszcze w ubiegłym wieku – zasięgania opinii doświadczonych znawców zawodu. Polega ona na tym, że określonej liczbie ekspertów zadaje się pytanie, jakie cechy w ich opinii powinien posiadać przedstawiciel danego zawodu (Tomaszewski, 1965). W zrealizowanych badaniach jakościowych także zapytano ekspertów z rynku o kluczowe kompetencje profesjonalnego trenera biznesu. Zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie uczestnicy wywiadów realizowanych w ramach badań jakościowych wymieniali takie kompetencje, jak: asertywność, rozumienie procesu grupowego, kreatywność, zarządzanie sobą w czasie, odporność psychiczna, automotywacja, kontrola emocji, elastyczność, empatia i autentyczność:

24[T_C_PL]: Dla trenera: samoświadomość, rozumienie procesu grupowego, nie do przecenienia, umiejętność nawiązywania kontaktu z grupą i rozumienia potrzeb grupy, otwartość, merytoryczna wiedza, taka świadomość swoich własnych, miękkich kompetencji. Myślę też taka duża umiejętność wychwytywania sygnałów niewerbalnych ze strony uczestników, wrażliwość, uważność no i wiedza jak sobie z tym radzić. No bo też co z tego, że widzę jak nie wiem, jak zadziałać, czyli takie całe jakby spektrum technik, które znasz i które umiesz zastosować w konkretnych sytuacjach, np. w sytuacjach trudnych w pracy z grupą.

10[T_C_PL]: No bezwzględnie jest to dla mnie taka orientacja i równowaga w orientacji na cel i na relacje, czyli łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi. Umiejętność budowania takich podstaw bezpieczeństwa, żeby ludzie czuli się bezpiecznie. W przypadku trenera kluczowe dla mnie jest jednak bycie ekspertem

w dziedzinie, której naucza. Ja wierzę, że profesjonalizm buduje się przez to, że dzielisz się czymś, co czujesz, co wiesz. [...] Więc dla mnie też taka kompetencja dla trenerów to jest no taka właśnie umiejętność tworzenia programów, umiejętność zarządzania energią grupy, żeby dopasować program szkolenia do procesu grupowego.

19[T_C_UA]: Trener nie musi mieć ukończonej szkoły trenerów, dużo ważniejsza jest praktyka. Ja też mógłbym teraz powiedzieć, choć zrobimy sobie teraz szkołę trenerów i wystawić Ci certyfikat, ale nie o to w tym chodzi.

23[T_UA]: Najważniejsza jest praktyka, nie ważne, czy trener jest psychologiem i czy ma ukończoną szkołę trenerów – ważne, by miał dużą praktykę w obszarze, którego uczy i doświadczenie w biznesie.

Wszystkie wypowiedzi ekspertów i materiał empiryczny zebrany w badaniach jakościowych, pozwolił autorce na stworzenie kafeterii odpowiedzi do jednego z pytań w badaniu ilościowym. Wyniki pokazały, że polscy respondenci najczęściej wskazywali na następujące cechy i umiejętności kluczowe dla trenera biznesu, niezbędne do tego, aby efektywność prowadzonych przez niego zajęć była wysoka: komunikatywność (87,4%), umiejętność aktywnego słuchania (61,3%), odpowiedzialność (54,3%) oraz kreatywność (53,9%). W przypadku ukraińskich respondentów była to także na pierwszym miejscu komunikatywność (75,7%), ale dalej już charyzma (60,2%), pewność siebie (54,4%) oraz umiejętność przekazywania wiedzy (53,4%).

Tabela 40.
Cechy i umiejętności profesjonalnego trenera biznesu

<i>Pyt. Jakie cechy i umiejętności Pani/Pana zdaniem powinien posiadać profesjonalny trener biznesu, aby efektywność prowadzonych przez niego zajęć była wysoka?</i>	POLSKA (N=230)		UKRAINA (N=103)	
	N	%	N	%
Charyzma	96	41,7	62	60,2
Cierpliwość	68	29,6	27	26,2
Ekstrawersja	16	7,0	14	13,6
Empatia	113	49,1	4	3,9
Komunikatywność	201	87,4	78	75,7
Kreatywność	124	53,9	51	49,5

Nastawienie na osiągnięcie celów	71	30,9	35	34,0
Odpowiedzialność	125	54,3	54	52,4
Otwartość poznawcza	107	46,5	25	24,3
Pewność siebie	90	39,1	56	54,4
Poczucie humoru	82	35,7	47	45,6
Pozytywne nastawienie	88	38,3	40	38,8
Przedsiębiorczość	48	20,9	16	15,5
Spokój i opanowanie	60	26,1	24	23,3
Stanowczość	13	5,7	9	8,7
Sumienność	30	13,0	23	22,3
Ugodowość	0	0,0	3	2,9
Wrażliwość	14	6,1	4	3,9
Wysoka kultura osobista	94	40,9	31	30,1
Umiejętność aktywnego słuchania	141	61,3	44	42,7
Umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych	86	37,4	50	48,5
Umiejętność budowania relacji z innymi	103	44,8	17	16,5
Umiejętność logicznego wnioskowania	35	15,2	18	17,5
Umiejętność negocjacji	13	5,7	22	21,4
Umiejętność pozytywnej autoprezentacji	21	9,1	12	11,7
Umiejętność przekazywania wiedzy	120	52,2	55	53,4
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	35	15,2	10	9,7
Umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów	41	17,8	26	25,2
Umiejętność współpracy	44	19,1	12	11,7
Umiejętność wywierania wpływu na innych	17	7,4	25	24,3
Umiejętność zadawania pytań	59	25,7	29	28,2
Odporność psychiczna	40	17,4	22	21,4
Inne	4	1,7	5	4,9

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 możliwość, jednak nie więcej niż 10.
Źródło: opracowanie własne.

Gdyby pokusić się o porównanie stworzonych sylwetek trenerskich kluczowe różnice wskazują na przypisywanie większego znaczenia przez ukraińskich respondentów do tworzenia wizerunku osoby charyzmatycznej, pewnej siebie, potrafiącej negocjować i wywierać wpływ na innych. Z kolei w przypadku polskich respondentów większy nacisk został położony na takie cechy, jak: empatia, umiejętność aktywnego słuchania oraz budowania relacji z innymi. Szczegółowe analizy materiału empirycznego wykazały istotne statystycznie różnice między wymienionymi wyżej cechami w zależności od kraju realizacji badania:

a) charyzma:

$$X^2 (df=1) = 9,527; p<0,01$$

b) pewność siebie:

$$X^2 (df=1) = 6,105; p<0,05$$

c) umiejętność negocjacji:

$$X^2 (df=1) = 17,028; p<0,001$$

d) umiejętność wywierania wpływu na innych:

$$X^2 (df=1) = 16,893; p<0,001$$

e) empatia:

$$X^2 (df=1) = 61,937; p<0,001$$

f) umiejętność aktywnego słuchania:

$$X^2 (df=1) = 9,214; p<0,05$$

g) umiejętność budowania relacji z innymi:

$$X^2 (df=1) = 23,468; p<0,001$$

Różnice te mogą wynikać np. z postrzegania roli trenera biznesu w Polsce i na Ukrainie. W wywiadach jakościowych respondenci z ukraińskiego rynku usług rozwojowych wielokrotnie podkreślali, że każdy trener powinien być ekspertem, co kluczowe z wieloletnim doświadczeniem i praktyką w biznesie, że powinien to być warunek konieczny dostępu do tego zawodu. Z kolei polscy respondenci zwracali uwagę, że trener powinien przede wszystkim mieć ukończoną szkołę trenerów, rozumieć procesy grupowe i być uważnym na to, co dzieje się na sali szkoleniowej w grupie.

Z kolei w przypadku coacha uczestnicy wywiadów jakościowych zwracali uwagę na takie cechy i umiejętności jak: umiejętność budowania relacji, aktywne słuchanie, bycie tłem i przewodnikiem dla swojego klienta, wysoka uważność na drugiego człowieka i proces coachingowy, a także duża samoświadomość:

24[T_C_PL]: A w przypadku coacha: samoświadomość, umiejętność budowania relacji jeden na jeden, to jest zupełnie nieporównywalne z relacją szkoleniową, umiejętność nieangażowania się tzn. bycia z boku. Tutaj być z boku to znaczy z jednej strony być blisko, a z drugiej strony nie dać się wciągnąć w wir, to tego się trzeba po prostu nauczyć, to trzeba wyćwiczyć, zrozumieć co to jest, zdefiniować sobie to. Dalej techniki nazywania, znaczy też taka giętkość językowa, świadomość, umiejętność nazywania nawet dla siebie, czasem precyzyjnego nazywania tego, co się dzieje, czasem podrzucania klientowi, bo to też pomaga, żeby sobie wybrał, czy to o to chodzi.

10[T_C_PL]: W przypadku coachingu coach jest dla mnie ekspertem technik różnych pracy ze świadomością i potencjałem klienta. I umiejętność kluczowa to jest dopasować metodę do potrzeb klienta, do jego poziomu rozwoju i stanu i do tego, czego on chce, więc taka duża elastyczność.

Wszystkie wypowiedzi ekspertów pozwoliły także na stworzenie kafeterii odpowiedzi do kolejnego pytania w badaniach ilościowych. Wyniki pokazały, że polscy respondenci najczęściej wskazywali na następujące cechy i umiejętności kluczowe dla coacha, niezbędne do tego, aby efektywność prowadzonych przez niego sesji była wysoka: umiejętność aktywnego słuchania (78,3%), komunikatywność (73,9%), empatia (66,5%) oraz umiejętność zadawania pytań (62,6%). W przypadku ukraińskich respondentów była to komunikatywność (60,2%), umiejętność aktywnego słuchania (58,3%), nastawienie na osiągnięcie celów (52,4%) oraz umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych (49,5%) (Tabela 41).

Tabela 41.

Cechy i umiejętności profesjonalnego coacha

	POLSKA (N=230)		UKRAINA (N=103)	
	N	%	N	%
Charyzma	43	18,7	36	35,0
Cierpliwość	120	52,2	36	35,0
Ekstrawersja	6	2,6	8	7,8
Empatia	153	66,5	17	16,5

Pyt. Jakie cechy i umiejętności Pani/Pana zdaniem powinien posiadać profesjonalny coach, aby efektywność prowadzonych przez niego sesji była wysoka?

Komunikatywność	170	73,9	62	60,2
Kreatywność	60	26,1	20	19,4
Nastawienie na osiągnięcie celów	82	35,7	54	52,4
Odporność psychiczna	36	15,7	25	24,3
Odpowiedzialność	127	55,2	38	36,9
Otwartość poznawcza	115	50,0	13	12,6
Pewność siebie	31	13,5	42	40,8
Poczucie humoru	40	17,4	19	18,4
Pozytywne nastawienie	98	42,6	43	41,7
Przedsiębiorczość	10	4,3	11	10,7
Spokój i opanowanie	103	44,8	38	36,9
Stanowczość	17	7,4	14	13,6
Sumienność	31	13,5	18	17,5
Ugodowość	2	0,9	3	2,9
Wrażliwość	46	20,0	12	11,7
Wysoka kultura osobista	84	36,5	34	33,0
Umiejętność aktywnego słuchania	180	78,3	60	58,3
Umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych	81	35,2	51	49,5
Umiejętność budowania relacji z innymi	113	49,1	28	27,2
Umiejętność logicznego wnioskowania	58	25,2	19	18,4
Umiejętność negocjacji	3	1,3	15	14,6
Umiejętność pozytywnej autoprezentacji	5	2,2	8	7,8
Umiejętność przekazywania wiedzy	20	8,7	25	24,3
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	17	7,4	12	11,7
Umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów	21	9,1	22	21,4
Umiejętność współpracy	34	14,8	20	19,4
Umiejętność wywierania wpływu na innych	13	5,7	22	21,4
Umiejętność zadawania pytań	144	62,6	49	47,6
Inne	6	2,6	8	7,8

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 możliwość, jednak nie więcej niż 10.
Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, podobnie jak w przypadku trenera biznesu tutaj także porównanie sylwetek wskazuje, że ukraińscy respondenci kładą większy nacisk niż respondenci polscy na takie cechy i umiejętności coacha, jak: pewność siebie, charyzma, nastawienia na osiągnięcie celów, asertywność, czy wywieranie wpływu na innych. Z kolei respondenci z Polski bardziej cenią sobie w postawie coacha: cierpliwość, empatię, otwartość poznawczą, umiejętność aktywnego słuchania i budowania relacji z innymi. Szczegółowe analizy materiału empirycznego

potwierdziły istotne statystycznie różnice między respondentami z Polski i Ukrainy w tym zakresie:

a) pewność siebie:

$$X^2 (df=1) = 29,399; p<0,001$$

b) charyzma:

$$X^2 (df=1) = 9,510; p<0,01$$

c) nastawienie na osiągnięcie celów:

$$X^2 (df=1) = 7,606; p<0,01$$

d) umiejętność asertywnego udzielania informacji:

$$X^2 (df=1) = 5,495; p<0,05$$

e) wywieranie wpływu na innych:

$$X^2 (df=1) = 17,028; p<0,001$$

f) cierpliwość:

$$X^2 (df=1) = 7,797; p<0,01$$

g) empatia:

$$X^2 (df=1) = 69,233; p<0,001$$

h) otwartość poznawcza:

$$X^2 (df=1) = 40,439; p<0,001$$

i) umiejętność aktywnego słuchania:

$$X^2 (df=1) = 13,173; p<0,001$$

j) umiejętność budowania relacji z innymi:

$$X^2 (df=1) = 13,150; p<0,001$$

Porównanie obu sylwetek coacha i trenera biznesu w Polsce i na Ukrainie wskazuje na wyraźne różnice postrzegania cech i umiejętności wpływających na efektywność prowadzonych szkoleń i sesji coachingowych. Wizerunek coacha i trenera biznesu zbudowany na Ukrainie, postrzegany przez pryzmat takich cech, jak: charyzma, pewność siebie, umiejętności wywierania wpływu i umiejętności negocjacyjne wyraźnie różni się od wizerunku tych ról w Polsce, zbudowanych w oparciu o takie cechy, jak: umiejętność aktywnego słuchania, budowania dobrych relacji z innymi i empatii. Charakterystyka trenera biznesu i coacha zbudowana przez respondentów w Polsce opiera się na cechach budujących tzw. komunikację terapeutyczną z wykorzystaniem miękkich kompetencji społeczno-emocjonalnych, pozwalających budować i podtrzymywać wartościową, uważną relację. Z kolei charakterystyka trenerów i coachów zbudowana przez respondentów ukraińskich opiera się na cechach kształtujących autorytet, odwagę w biznesie i siłę charakteru praktyka. Różnica ta może być odzwierciedleniem odrębności obu krajów w podejściu do systemu zarządzania organizacjami, prowadzenia polityki, funkcjonowania gospodarki, atkaże różnic kulturowo-narodowościowych.

8.2.4. Profesjonalizm merytoryczny – wykształcenie, akredytacje, certyfikacje i kariera zawodowa trenera biznesu i coacha

Już w połowie ubiegłego wieku Theodore Caplow zauważył, że „zawód ma charakter czynnika decydującego o identyfikacjach społecznych człowieka, a indywidualna kariera jest procesem i konsekwencją decyzji dotyczących upragnionego miejsca w systemie zawodowym, z którym związane są określone wyobrażenia i oceny wartościujące” (Caplow, 1954, za: Kowalewska, 1965). Jednym z kluczowych elementów w badaniach ilościowych było rozstrzygnięcie, mocno dyskutowanej kwestii w wywiadach jakościowych - czy koniecznym jest ukończenie przez trenera biznesu szkoły lub akademii przygotowującej absolwentów do profesjonalnego prowadzenia szkoleń na rynku. Analizy porównawcze wyraźnie wskazują, że do potwierdzenia tej tezy w większości przychylają się respondenci z Polski. Występuje istotna statystycznie różnica między polskimi i ukraińskimi badanymi w tym zakresie:

$$X^2 (df=2) = 19,345; p<0,001$$

Tabela 42.

Wykształcenie kierunkowe trenera biznesu

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: Trener biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów</i>				
Tak	135	58.7	34	33.0
Nie	54	23.5	43	41.7
Trudno powiedzieć	41	17.8	26	25.2
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto szczegółowe analizy krzyżowe materiału empirycznego w tym zakresie wykazały następujący, istotny statystycznie związek między zmiennymi: obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że trener biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów, a ukończeniem owej szkoły przez respondentów w Polsce: $V = 0,579$; $p<0,001$ i na Ukrainie: $V = 0,464$; $p<0,001$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje umiarkowany związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość respondentów z Polski odpowiadających twierdząco na pytanie o konieczność ukończenia szkoły trenerów przez trenerów biznesu, jednocześnie potwierdziła ukończenie tego typu szkół w swojej edukacji.

Z kolei w grupie osób twierdzących, że ukończenie szkoły trenerów nie jest konieczne, dominowały osoby, które same tak owej szkoły nie kończyły. Podobny wniosek przyniosła analiza danych z badań zrealizowanych na Ukrainie. Większość osób potwierdzających, że trener biznesu powinien ukończyć szkołę trenerów, same także ją kończyły, a grupa osób nie widząca konieczności kończenia tego typu szkół została zdominowana przez osoby, które same jej nie kończyły.

Tabela 43.

Wykształcenie kierunkowe trenerów biznesu w Polsce (tabela krzyżowa)

			<i>Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?</i>		Ogółem
			Nie	Tak	
<i>Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów</i>	Tak	L	28	107	135
		Liczebność oczekiwana	58.0	77.0	135.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	20.7%	79.3%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	28.6%	82.3%	59.2%
	Nie	L	48	6	54
		Liczebność oczekiwana	23.2	30.8	54.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	88.9%	11.1%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	49.0%	4.6%	23.7%
	Trudno powiedzieć	L	22	17	39
		Liczebność oczekiwana	16.8	22.2	39.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	56.4%	43.6%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	22.4%	13.1%	17.1%
Ogółem	Liczebność	98	130	228	
	Liczebność oczekiwana	98.0	130.0	228.0	
	% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	43.0%	57.0%	100.0%	
	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 44.

Wykształcenie kierunkowe trenerów biznesu na Ukrainie (tabela krzyżowa)

		Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?		Ogółem	
		Nie	Tak		
<i>Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów</i>	Tak	L	8	26	34
		Liczebność oczekiwana	19.1	14.9	34.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	23.5%	76.5%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	13.8%	57.8%	33.0%
	Nie	L	31	12	43
		Liczebność oczekiwana	24.2	18.8	43.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	72.1%	27.9%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	53.4%	26.7%	41.7%
	Trudno powiedzieć	L	19	7	26
		Liczebność oczekiwana	14.6	11.4	26.0
		% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	73.1%	26.9%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	32.8%	15.6%	25.2%
Ogółem	Liczebność	58	45	103	
	Liczebność oczekiwana	58.0	45.0	103.0	
	% z Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów	56.3%	43.7%	100.0%	
	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Autorka badań dopytywała także swoich rozmówców, którzy sami na co dzień wykonują zawód trenera biznesu o to, jaka była ich droga budowania profesjonalnej kariery w tym zakresie. W większości podkreślali oni, że to co pomagało to m.in.: współpraca z kompetentnym i profesjonalnym mentorem, ukończenie szkoły trenerów biznesu, praca w charakterze kotrenera, testowanie na sobie stosowanych narzędzi i technik, praca własna np. w formie terapii oraz podpatrywanie innych w akcji. Wielokrotnie zwracali uwagę, że „jeśli się nie uczysz to wypadasz z rynku” – 13[T_C_PL]. Co ciekawe, respondenci zaznaczali także, że zanim zaczęli pracować w charakterze trenera biznesu, wcześniej często pełnili takie role, jak: menadżer, handlowiec, terapeuta, doradca biznesowy oraz nauczyciel i wykładowca.

Kolejny dylemat, który w wywiadach prowadzonych przez autorkę nurtował jej rozmówców oraz budził wiele kontrowersji, dotyczył rozstrzygnięcia kwestii, czy coach powinien posiadać akredytację coachingową⁶⁵. Niektórzy eksperci twierdzili, że weryfikacją kompetencji powinien być klient, a nie proces akredytacyjny, który ich zdaniem sam w sobie budzi wiele kontrowersji, jest łatwym sposobem na zarabianie dużych pieniędzy, a ważniejsze od posiadanej akredytacji są naturalne predyspozycje i doświadczenie danego coacha:

9[T_C_PL]: Wiele osób dąży za wszelką cenę do tego, aby tylko mieć jakiś papier. A ten papier przecież nic tak naprawdę nie daje, bo to już się trochę sfabularyzowało.

5[T_C_PL]: W biznesie to jest tak, że rzadko kiedy ktoś pyta czy mam certyfikaty i jakieś tam akredytacje, bo ludzie działają na zasadzie poleceń.

14[T_C_PL]: Ja generalnie mam wrażenie, że dużo osób chce robić pieniądze na akredytacji i certyfikacji, na uczeniu innych coachingu.

25[T_C_PL]: Biznes już dawno doszedł do tego, że to nie papierek czyni kogoś dobrym coachem – i to jest genialne.

Niektórzy rozmówcy przyznawali także szczerze, że nie pokusili się o uczestniczenie w procesie akredytacji, ponieważ „od ich pokolenia coachów, działających na rynku od lat 90-tych, nikt przecież nie będzie już tego wymagać” – **2[C_PL]**, a jeszcze inni wyjawiali, że wielu znanych coachów, bardzo dobrze rozpoznawalnych przez szerokie grono odbiorców, zrezygnowało z próby otrzymania akredytacji ze względu na zbyt duże wymagania w procesie jej uzyskiwania:

⁶⁵ *Akredytacja coachingowa* – postępowanie, w ramach którego instytucja akredytująca (np. ICF, ICC) potwierdza i udziela swego rodzaju zaufania, że dana osoba (lub usługa) prowadzi działania na określonym poziomie, zgodnie ze ściśle wyznaczonymi standardami akredytacyjnymi (źródło: <https://emccpoland.org/2019/10/06/co-to-jest-akredytacja-coachingowa/>; dostęp: 05.04.2021).

41[C_PL]: Wiesz co, ja Ci coś powiem, poprosiłam kiedyś [*respondentka wymienia dwa znane powszechnie na rynku polskim nazwiska coachów*]: akredytujcie się, żeby to już była ta odpowiedzialność taka. Nawet wyrazili na to zgodę. Ale jak zaczęli się przygotowywać w mentoringu, to oni stwierdzili, że nie dadzą rady. Oni już mają swoje nawyki i często w sumie to nie jest już coaching to, co oni robią i mają tego świadomość.

Z drugiej jednak strony niektórzy z ekspertów (w szczególności Ci posiadający akredytację lub powiązani z czołowymi instytucjami udzielającymi jej obecnie na rynku) podkreślali, jak istotne m.in. dla rozwoju kompetencji coacha jest pozytywne ukończenie tego procesu, który stanowi niejako „potwierdzenie samodzielnego funkcjonowania w tym zawodzie” – **20[T_C_PL]** i jest szybką „drogą do profesjonalizacji” – **33[T_C_PL]**:

20[T_C_PL]: W akredytacji chodzi o to, żeby potwierdzić umiejętności danego coacha, który pracuje i robi to etycznie, który dobrze i profesjonalnie realizuje swoją pracę. Akredytacja też jest po to, żeby superwizorzy, którzy współpracują z danym coachem mogli rekomendować taką osobę.

Z kolei eksperci działający na rynku ukraińskim, z którymi rozmawiała autorka pracy, podkreślali przede wszystkim występujące na rynku trudności w samym dostępie do procesu akredytacyjnego i ograniczone możliwości wyboru w ich uzyskiwaniu.

Aby przyrzeć się bliżej omawianej wyżej kwestii, autorka badań postanowiła pozostawić rozwiązanie tego dylematu respondentom biorącym udział w badaniach ilościowych, uwzględniając go w jednym z pytań kwestionariusza ankiety. Większość ankietowanych uznała, że akredytacja jest niezbędna dla coacha działającego zarówno na polskim, jak i ukraińskim rynku usług rozwojowych. Przeprowadzone przez autorkę testy różnic w tym zakresie, nie wykazały jednak istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach respondentów w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=2) = 2,974; ni$$

Tabela 45.
Wykształcenie kierunkowe coacha

Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: Coach powinien posiadać akredytację (np. ICF, ICC)	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak	114	49.6	41	39.8
Nie	48	20.9	28	27.2
Trudno powiedzieć	68	29.6	34	33.0
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto szczegółowe analizy krzyżowe materiału empirycznego w tym zakresie wykazały następujący, istotny statystycznie związek między zmiennymi: obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że coach powinien posiadać akredytację (np. ICF, ICC), a jej faktycznym posiadaniem przez respondentów w Polsce: $V = 0,235$; $p < 0,01$ i na Ukrainie: $V = 0,297$; $p < 0,05$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje umiarkowany słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość respondentów z Polski i Ukrainy, odpowiadających twierdząco na pytanie o konieczność posiadania akredytacji coachingowej, jednocześnie potwierdziła uzyskanie tego typu akredytacji na drodze swojej edukacji. Z kolei w grupie osób twierdzących, że posiadanie akredytacji nie jest konieczne, dominowały osoby, które także same jej nie posiadały.

Tabela 46.
Wykształcenie kierunkowe coacha w Polsce (tabela krzyżowa)

		L	Czy posiada Pani/Pan akredytację coachingową (np. ICF, ICC)?		Ogółem
			Tak	Nie	
Coach powinien posiadać akredytację (np. ICF, ICC)	Tak	L	29	85	114
		Liczebność oczekiwana	19.3	94.7	114.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	25.4%	74.6%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	74.4%	44.5%	49.6%
Nie	L	L	2	46	48
		Liczebność oczekiwana	8.1	39.9	48.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	4.2%	95.8%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	5.1%	24.1%	20.9%

	Trudno powiedzieć	L	8	60	68
		Liczebność oczekiwana	11.5	56.5	68.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	11.8%	88.2%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	20.5%	31.4%	29.6%
Ogółem		Liczebność	39	191	230
		Liczebność oczekiwana	39.0	191.0	230.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	17.0%	83.0%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 47.

Wykształcenie kierunkowe coacha na Ukrainie (tabela krzyżowa)

			Czy posiada Pani/Pan akredytację coachingową (np. ICF, ICC)?		Ogółem
			Tak	Nie	
<i>Coach powinien posiadać akredytację (np. ICF, ICC)</i>	Tak	L	9	32	41
		Liczebność oczekiwana	4.4	36.6	41.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	22.0%	78.0%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	81.8%	34.8%	39.8%
	Nie	L	1	27	28
		Liczebność oczekiwana	3.0	25.0	28.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	3.6%	96.4%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	9.1%	29.3%	27.2%
	Trudno powiedzieć	L	1	33	34
		Liczebność oczekiwana	3.6	30.4	34.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	2.9%	97.1%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	9.1%	35.9%	33.0%
Ogółem		Liczebności	11	92	103
		Liczebność oczekiwana	11.0	92.0	103.0
		% z Coach powinien posiadać akredytację	10.7%	89.3%	100.0%
		% z Czy badany posiada akredytację coachingową	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Mimo, iż wielu badanych ekspertów w podobnym tonie wypowiadało się na temat posiadania przez coachów i trenerów biznesu różnego rodzaju certyfikacji, respondenci w badaniach ankietowych także uznali rozbudowę elitarnych systemów certyfikacyjnych, za ważny element wzmacniający proces profesjonalizacji obu zawodów.

Tabela 48.

Elitarne systemy certyfikacyjne a proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Proszę ocenić wpływ niżej wymienionego elementu na zjawisko profesjonalizacji zawodu trenera biznesu: „Rozbudowa elitarnych systemów certyfikacyjnych”:</i>				
Wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w naszym kraju	91	39.6	52	50.5
Nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w naszym kraju	66	28.7	30	29.1
Trudno powiedzieć	73	31.7	21	20.4
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 49.

Elitarne systemy certyfikacyjne a proces profesjonalizacji zawodu coacha

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Proszę ocenić wpływ niżej wymienionego elementu na zjawisko profesjonalizacji zawodu coacha - Rozbudowa elitarnych systemów certyfikacyjnych:</i>				
Wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu coacha w naszym kraju	123	53.5	53	51.5
Nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu coacha w naszym kraju	49	21.3	17	16.5
Trudno powiedzieć	58	25.2	33	32.0
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Dokonywane w tym miejscu analizy przywodzą na myśl wyodrębnioną przez Thomasa Brante perspektywę cyniczną w ocenianiu społecznej roli profesji (Brante, 1990, za: Czarkowska, 2010a). Przyglądając się krytycznie, można zauważyć, że niektóre elitarne systemy certyfikacyjne dla trenerów biznesu i coachów są tworzone w celu „egoistycznych realizacji własnych interesów” (Brante, 1990, za: Czarkowska, 2010a, s. 43).

Eksperti biorący udział w wywiadach jakościowych realizowanych przez autorkę podkreślali także, że na drodze stawania się profesjonalnym trenerem biznesu i/lub coachem

kluczowe jest także w pewnym momencie kariery zawodowej - znalezienie swojej ścieżki specjalizacyjnej. Tezę tę potwierdzili także respondenci biorący udział w badaniach ankietowych.

Tabela 50.
Specjalizacja kierunkowa trenera biznesu

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: „Każdy trener biznesu powinien posiadać swoją specjalizację w zakresie prowadzonych przez siebie szkoleń”				
Tak	132	57.4	82	79.6
Nie	41	17.8	10	9.7
Trudno powiedzieć	57	24.8	11	10.7
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe respondenci ukraińscy, znacznie częściej niż polscy, wskazywali na znaczenie posiadania specjalizacji przez trenera biznesu. Statystyczne analizy materiału empirycznego wykazały, że wybory respondentów w tym zakresie, istotnie różnią się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=2) = 15,456; p < 0,001$$

Znaczenie tego zjawiska autorka pracy miała okazję wielokrotnie obserwować podczas swoich pobytów na Ukrainie, biorąc np. udział w szkoleniach prowadzonych przez trenerów, a co istotne także przez firmy, specjalizujące się w realizacji szkoleń i treningów tylko i wyłącznie z jednego, merytorycznego obszaru tematycznego.

Tabela 51.
Specjalizacja kierunkowa coacha

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: „Każdy coach powinien posiadać swoją specjalizację”				
Tak	93	40.4	58	56.3
Nie	65	28.3	23	22.3
Trudno powiedzieć	72	31.3	22	21.4
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tym razem także respondenci ukraińscy, częściej niż polscy, wskazywali na znaczenie posiadania specjalizacji przez coacha. Statystyczne analizy materiału empirycznego wykazały, że wybory respondentów w tym zakresie, istotnie różnią się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=2) = 7,394; p < 0,05$$

Dokonane przez autorkę pracy analizy wykazały także, że w przypadku naszego kraju, zdaniem ponad połowy respondentów (55,7%) na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha wpływa także możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych. W przeciwieństwie do respondentów ukraińskich, których zdaniem prawie połowy z nich (45,6%) w przypadku trenera biznesu oraz 38,8% w przypadku coacha, nie ma zauważalnego wpływu ukończenia studiów wyższych w tym zakresie na proces profesjonalizacji obu zawodów. Przyczyną owych różnic zdań jest prawdopodobnie sytuacja braku dostępności ofert edukacyjnych w zakresie szkoleń i coachingu na rynku ukraińskim oraz rozbudowana oferta na wysokim poziomie w powyższym zakresie w przypadku polskich uczelni wyższych.

8.2.5. Trener czy trenerka, portfolio czy sampling - poszukiwanie i zatrudnianie profesjonalnych trenerów biznesu i coachów

Analizy wyników badań ilościowych pokazały, że większość polskich (57,8%), a także ukraińskich (64,1%) badanych firm współpracuje z trenerami zewnętrznymi z rynku. Pozostali respondenci albo prowadzą własną, jednoosobową działalność gospodarczą, albo zatrudniają trenerów wewnętrznych.

Tabela 52.

Współpraca z trenerami zewnętrznymi z rynku

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak	133	57.8	66	64.1
Nie, zatrudniamy tylko trenerów wewnętrznych	29	12.6	20	19.4
Nie, prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą	59	25.7	17	16.5
Nie wiem	9	3.9	0	0.0
Ogółem	230	100.0	103	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w Polsce (40,7%), jak i na Ukrainie (58,1%) dominującą formą zatrudnienia Trenerów jest umowa o współpracy. Badani respondenci w Polsce częściej, niż na Ukrainie, deklarowali także taką formę zatrudnienia, jak umowa cywilno-prawna (40,1%), a nawet umowa o pracę (28,4%).

Podobieństwa między polskim i ukraińskim rynkiem, są także widoczne w sposobach poszukiwania trenerów biznesu do współpracy. Zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie respondenci deklarowali, że są to głównie: rekomendacje innych osób, zapytania ofertowe oraz ogłoszenia na portalach społecznościowych (np. Facebook – grupa „Trener Trenerowi Trenerem”) oraz w serwisie LinkedIn (tabela 53).

Tabela 53.

Sposoby poszukiwania trenerów do współpracy

	POLSKA (N=162)		UKRAINA (N=86)	
	N	%	N	%
Za pomocą ogłoszeń w prasie	13	8,0	5	5,8
Za pomocą ogłoszeń na portalach społecznościowych	30	18,5	15	17,4
Za pośrednictwem rekomendacji innych osób	130	80,2	71	82,6
Poprzez zapytania ofertowe	48	29,6	14	16,3
Na specjalistycznych portalach internetowych	9	5,6	13	15,1
Inne	20	12,3	12	14,0
Nie wiem	10	6,2	2	2,3

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić także uwagę na wyniki analiz odpowiedzi respondentów odnośnie tego, czym kierują się osoby rekrutujące trenerów biznesu do prowadzenia szkoleń. Zarówno polscy (69,1%), jak i ukraińscy (80,2%) badani w pierwszej kolejności wskazali, że jest to przede wszystkim wiedza merytoryczna aplikującego trenera.

Tabela 54.

Kryteria wyboru trenerów biznesu do współpracy

	POLSKA (N=162)		UKRAINA (N=86)	
	N	%	N	%
Wiedza merytoryczna aplikującego trenera	112	69,1	69	80,2
Wykształcenie trenera	35	21,6	11	12,8
Ilość godzin szkoleń dotychczas zrealizowanych przez aplikującego trenera	58	35,8	21	24,4
Poziom umiejętności interpersonalnych trenera	95	58,6	34	39,5
Posiadanie silnej - wyrazistej lub charyzmatycznej - osobowości	41	25,3	30	34,9
Klienci w portfolio aplikującego trenera	26	16,0	27	31,4
Wiek aplikującego trenera	1	0,6	7	8,1
Płeć rekrutowanego trenera	2	1,2	1	1,2
Preferencje Klienta, dla którego usługi mają być wykonywane	36	22,2	26	30,2
Wynik zrealizowanej próbki szkoleniowej	55	34,0	44	51,2
Rekomendacje/polecenia ze strony innych osób	102	63,0	43	50,0
Posiadanie przez aplikującego trenera certyfikatów (np. ukończenia szkoły trenerów)	54	33,3	19	22,1
Posiadanie doświadczenia menadżerskiego	41	25,3	27	31,4
Dostępność kandydata w danym terminie	29	17,9	16	18,6
Inne	12	7,4	4	4,7
Nie wiem	12	7,4	3	3,5

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, zarówno w przypadku polskich, jak i ukraińskich badanych nie były prawie w ogóle brane pod uwagę takie zmienne jak wiek, czy płeć aplikującego trenera.

Z kolei, w przypadku roli coacha, analizy wyników badań ilościowych pokazały, że wiele polskich (46,4%), a także ukraińskich (35,5%) badanych firm współpracuje z coachami z zewnętrznego rynku. Pozostali respondenci deklarowali, że albo prowadzą własną, jednoosobową działalność gospodarczą, albo zatrudniają tylko coachów wewnętrznych.

Tabela 55.

Współpraca z coachami z zewnętrznego rynku

	POLSKA (N=125)		UKRAINA (N= 62)	
	N	%	N	%
Tak	58	46,4	22	35,5
Nie, zatrudniamy tylko coachów wewnętrznych	32	25,6	20	32,3
Nie, prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą	31	24,8	18	29,0
Nie wiem	4	3,2	2	3,2
Ogółem	125	100.0	62	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w Polsce (37,8%), jak i na Ukrainie (57,1%) dominującą formą zatrudnienia coachów jest umowa o współpracy. Badani respondenci w Polsce częściej jednak, niż na Ukrainie, deklarowali także taką formę współpracy, jak umowa cywilno-prawna (37,8%), a nawet umowę o pracę (24,4%).

Podobieństw można się także doszukać (tak, jak w przypadku trenerów biznesu) w sposobach poszukiwania coachów do współpracy. Polscy, a także ukraińscy respondenci deklarowali, że są to głównie rekomendacje innych osób, zapytania ofertowe oraz ogłoszenia na portalach społecznościowych (np. Facebook), a także poprzez takie organizacje, jak ICF, czy w Polsce - także Izbę Coachingu, a na Ukrainie na portalach: work.ua i trn.ua.

Tabela 56.
Sposoby poszukiwania coachów do współpracy

	POLSKA (N=90)		UKRAINA (N=42)	
	N	%	N	%
Za pomocą ogłoszeń w prasie	5	5,6	0	0,0
Za pomocą ogłoszeń na portalach społecznościowych	8	8,9	7	16,7
Za pośrednictwem rekomendacji innych osób	73	81,1	29	69,0
Poprzez zapytania ofertowe	27	30,0	7	16,7
Na specjalistycznych portalach internetowych	3	3,3	2	4,8
Inne	11	12,2	2	4,8
Nie wiem	3	3,3	5	11,9

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o to, czym kierują się w firmie osoby rekrutujące coachów do prowadzenia sesji coachingowych to analizy wyników nie przyniosły znaczących, istotnych statystycznie różnic. Polscy respondenci wskazali, że kierują się przede wszystkim rekomendacjami/poleceniami ze strony innych osób (63,3%), poziomem umiejętności interpersonalnych coacha (57,8%), ilością zrealizowanych dotychczas godzin sesji coachingowych (50%) oraz, co ważne, także posiadaną przez kandydata akredytacją (np. ICF, ICC) (40%). Z kolei ukraińscy respondenci wskazywali, że kierują się przede wszystkim poziomem umiejętności interpersonalnych coacha (52,4%), ilością zrealizowanych dotychczas godzin sesji coachingowych (50%), rekomendacjami /poleceniami ze strony innych osób (47,6%) oraz wiedzą merytoryczną aplikującego coacha (47,6%).

Tabela 57.
Kryteria wyboru coachów do współpracy

	POLSKA (N=90)		UKRAINA (N=42)	
	N	%	N	%
Wiedza merytoryczna aplikującego coacha	36	40,0	20	47,6
Wykształcenie coacha	26	28,9	12	28,6
Ilość godzin sesji coachingowych dotychczas zrealizowanych przez aplikującego coacha	45	50,0	21	50,0
Poziom umiejętności interpersonalnych	52	57,8	22	52,4
Posiadanie silnej - wyrazistej lub charyzmatycznej osobowości	11	12,2	9	21,4
Klienci w portfolio aplikującego coacha	21	23,3	8	19,0

Wiek aplikującego coacha	7	7,8	2	4,8
Płeć rekrutowanego coacha	3	3,3	1	2,4
Preferencje Klienta, dla którego usługi mają być wykonywane	26	28,9	13	31,0
Rekomendacje/polecenia ze strony innych osób	57	63,3	20	47,6
Posiadanie przez aplikującego coacha certyfikatów (np. ukończenia szkoły coachów)	34	37,8	14	33,3
Posiadanie przez kandydata akredytacji (np. ICF, ICC)	36	40,0	12	28,6
Posiadanie doświadczenia menadżerskiego	15	16,7	9	21,4
Dostępność aplikującego coacha w danym terminie	18	20,0	11	26,2
Inne	3	3,3	1	2,4
Nie wiem	6	6,7	4	9,5

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

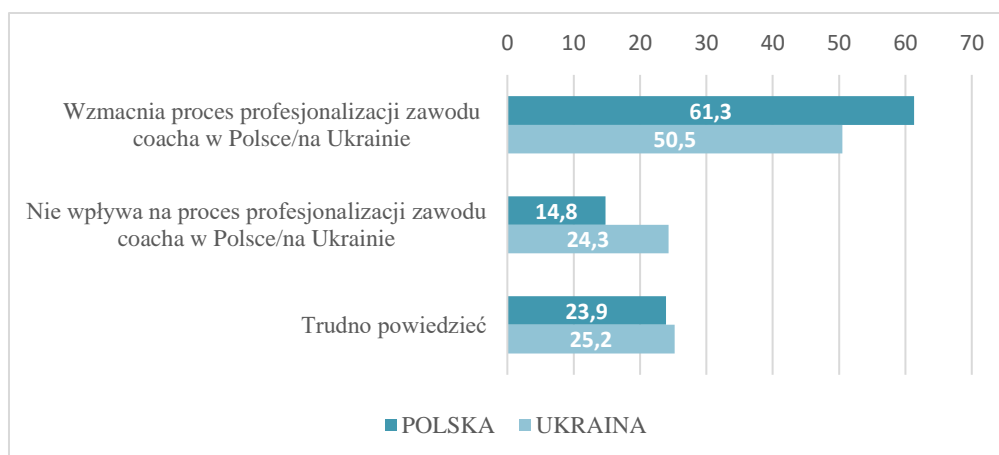
Podobnie jak w przypadku trenera biznesu, tak i tutaj wśród polskich, jak i ukraińskich badanych prawie w ogóle nie były brane pod uwagę takie zmienne jak wiek czy płeć aplikującego coacha. Trudno jednak nie wspomnieć w tym przypadku o tym, że o ile poziom deklaracyjny respondentów tego nie wskazuje, to jednak praktyka biznesowa np. w Polsce, niejednokrotnie pokazywała, że klienci rezygnowali ze współpracy z danym trenerem biznesu, czy coachem właśnie ze względu na jego wiek, czy płeć, o czym wspominali m.in. uczestnicy wywiadów jakościowych.

8.2.6. Profesjonalizm społeczny – przynależność do organizacji branżowych

Paweł Smółka wśród kryteriów profesjonalizacji coachingu, jako jeden z ważniejszych elementów wymienia: istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów, dbających m.in. o rozwój i reputację tej profesji (Smółka, 2009). W podobnym tonie wypowiedzieli się polscy i ukraińscy uczestnicy badań autorki, uznając, że istnienie tego typu instytucji wzmacnia zarówno proces profesjonalizacji trenera biznesu, jak i coacha w Polsce oraz na Ukrainie.

Wykres 4.

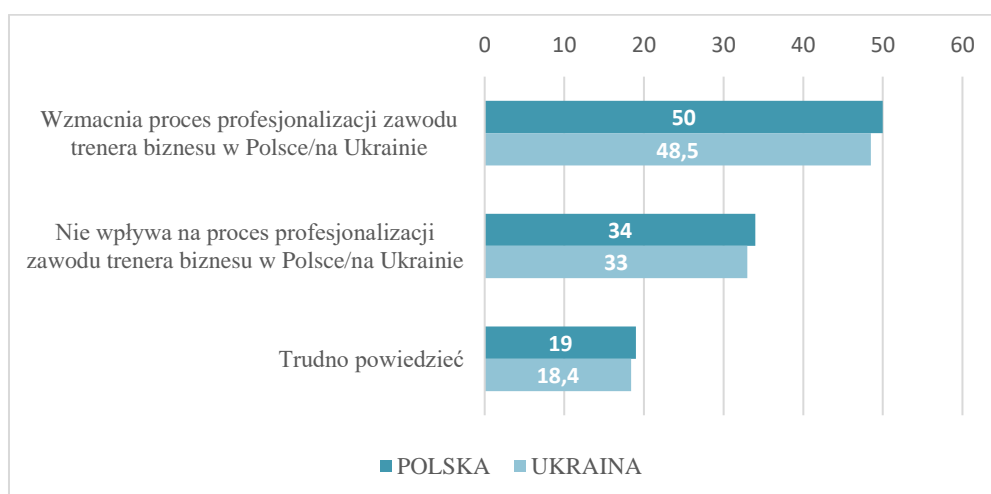
Znaczenie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5.

Znaczenie instytucji zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wypowiedzieli się także, które z instytucji działających na polskim i ukraińskim rynku przyczyniają się ich zdaniem do rozwoju zarówno rynku szkoleniowego, jak i coachingowego. W Polsce za najważniejsze z nich respondenci uznali: Polską Izbę Firm Szkoleniowych oraz ICF Polska (International Coach Federation).

Tabela 58.

Wpływ wybranych organizacji i instytucji na rozwój polskiego rynku szkoleń

	N (N=230)	%
Polska Izba Firm Szkoleniowych	81	35,2
Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu	76	33,0
Polskie Towarzystwo Psychologiczne	76	33,0
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	73	31,7
Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK	72	31,3
Klub Trenerów Biznesu	62	27,0
Polskie Stowarzyszenie Trenerów Biznesu	56	24,3
Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych	27	11,7
Inne	38	16,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 59.

Wpływ wybranych organizacji i instytucji na rozwój polskiego rynku usług coachingowych

	N (N=230)	%
ICF Polska (International Coach Federation)	163	70,9
ICC Poland (International Coaching Community)	123	53,5
Izba Coachingu	111	48,3
EMCC Poland (European Mentoring & Coaching Council)	42	18,3
SCP (Stowarzyszenie Coachów Polskich)	33	14,3
Polskie Towarzystwo Psychologiczne	56	24,3
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	21	9,1
Inne	28	12,2

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei ukraińscy respondenci w większości odpowiadali, że żadna z działających na rynku instytucji nie przyczynia się do rozwoju rynku szkoleniowego i coachingowego w tym kraju. Tylko nieliczni z nich w przypadku szkoleń wymieniali: portale internetowe (np. www.trn.ua), szkoły biznesowe, stowarzyszenia konsultantów, psychologów i negocjatorów, izby

przemysłowe, uczelnie wyższe oraz wiodące prym na rynku firmy szkoleniowe. W przypadku rozwoju usług coachingowych, nieliczni wymieniali: kluby coachingowe, ICF i ICC, portale internetowe (np. www.trn.ua) oraz wiodące prym na rynku szkoły coachingowe. Wielu ukraińskich respondentów przyznało się także do braku wiedzy w tym zakresie.

Również w badaniach jakościowych, eksperci z polskiego rynku usług rozwojowych podkreślali znaczenie działalności takich organizacji, jak Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu oraz ICF i Izby Coachingowej, które ich zdaniem profesjonalizują usługi szkoleniowe i coachingowe w Polsce oraz dbają o stosowanie zasad etycznych w codziennej działalności coachów i trenerów. Za pozytywne zjawisko rozmówcy autorki badań uznali także wzajemną współpracę i wsparcie w ramach działających na polskim rynku instytucji i organizacji. Z drugiej strony, eksperci przyznawali także, że wiele z czołowych organizacji, działających na polskim rynku, ma za sobą także niechlubną przeszłość: „liczne afery, walka o władzę i zgubienie po drodze swojej misyjności działania” – 33[C_PL], a także działalność w myśl zasady „dużo, tanio i szybko” – 1[T_C_PL]. Z kolei na rynku ukraińskim, jak przyznają sami respondenci z tego kraju, jest jeszcze wiele do zrobienia w tym zakresie, a rozwój instytucji zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu oraz coachów jest jednym z celów strategii rozbudowy rynku usług rozwojowych na Ukrainie na najbliższe lata.

8.2.7. Profesjonalizm etyczny - dylematy w zawodzie trenera biznesu i coacha

Wykonywane zawody różnią się między sobą pod względem podejmowanych w ich ramach czynności, ale także ze względu na prawa i obowiązki, role i pozycje społeczne, poziom wykształcenia, zainteresowania itp. Z tego właśnie powodu tworzą także odrębne kultury zawodowe, sposób zachowania, wzorce i przekonania czy styl życia. Jak pokazały zrealizowane w pracy analizy zawody różnią się także pod względem etyki i mogą tworzyć odrębne warunki jej przestrzegania.

Analizując wywiady z ekspertami, zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie autorka zauważyła istotny aspekt dotyczący etyki pracy trenera biznesu i coacha. Pytanie zadawane uczestnikom odnośnie znajomości oraz stosowania kodeksów etyki zawodowej dotyczące działalności szkoleniowej i coachingowej pokazało wyraźną różnicę w tym obszarze. Respondenci niemal w każdym przypadku (w Polsce) oraz w części (na Ukrainie) bez problemu wymieniali znane i przestrzegane przez nich kodeksy etyczne, niezbędne ich zdaniem w pełnieniu roli coacha np. kodeks etyczny ICF (International Coach Federation). Wspominały o tym zwłaszcza osoby, które kończyły akredytowane szkoły coachingu, w których to w ramach zajęć omawiane były wszelkie dylematy etyczne i dyskutowane sposoby ich rozwiązywania: „i to jest dobra praktyka, czyli trening etyczny jest jednocześnie treningiem profesjonalnym, bo to jest nic innego, jak mówienie o pewnych podstawowych zasadach co ci wolno, czego nie wolno i nie musisz nic sam wymyślać” - 9[T_C_PL]. Uczestnicy wywiadów podkreślali także, że kodeksy etyczne zostały stworzone nie tylko dla coachów, ale co ważne korzystają z nich także klienci sesji coachingowych i dobrą praktyką jest pokazywanie tego typu kodeksów na pierwszym spotkaniu z coachee. Dzięki temu u klienta buduje się świadomość, czego może wymagać, a co nie jest możliwe, jaka jest jego rola, a jaka rola coacha.

Z kolei, w pytaniu o znajomość oraz stosowanie kodeksów etycznych dotyczących działalności szkoleniowej tylko jeden uczestnik(!) wszystkich wywiadów w Polsce wymienił z nazwy (a nawet przesłał autorce po wywiadzie do wglądu) konkretny kodeks etyczny obowiązujący w jednej z firm szkoleniowych, w której pracował oraz trzech uczestników wszystkich wywiadów zrealizowanych na Ukrainie zadeklarowało znajomość i przestrzeganie konkretnych kodeksów etycznych m.in. stowarzyszenia EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology). Wszyscy pozostali respondenci odpowiadali, że owszem słyszeli, wiedzą i mają świadomość, że kodeksy istnieją, ale oni sami w praktyce na co dzień kierują się swoimi wartościami, standardami, zasadami, których przestrzegają,

i to one są dla nich kluczowe z punktu widzenia pracy szkoleniowej. Jak podkreślali mają poczucie, że sami stają się współtwórcami autorskich kodeksów etycznych:

16[T_C_UA]: Być może ich używam [*kodeksy etyki zawodowej dotyczące działalności szkoleniowej*], na pewno ich używam, bo mam bardzo dobre wyniki w swojej pracy <śmiech>. Chociaż są to moje wartości, zasady, to pewnie są spójne z kodeksami. Są różne szkolenia, w których np. ktoś zostaje wepchnięty w taki swój czarny ką, i albo wyjdzie stamtąd, albo umrze – żartuję <śmiech>

24[T_C_PL]: Nie znam kodeksu etycznego trenera, teraz tak myślę, rzeczywiście nie znam. Jakaś taka była publikacja, której nazwy teraz nie pamiętam, tam były opisane kodeksy etyczne, generalnie nie pamiętam już. Widzisz, jak ja kończyłam szkołę trenerów, to nie było w ogóle mowy o czymś takim, jak kodeks trenera, jak kodeks etyczny trenera, po prostu nie było. Ja po prostu mam swoje wartości, którymi się kieruję w mojej pracy.

12[T_C_PL]: Jeśli chodzi o trenera biznesu, to można powiedzieć, że czytałam wiele publikacji, brałam udział w szkoleniach trenerskich i tam rzeczywiście wskazówki były. Natomiast kodeksu trenera jako takiego w ręce nie miałam.

18[T_C_PL]: Jeżeli chodzi o szkolenia, to ja nie spotkałem się z czymś takim, jak kodeks etyczny dla trenerów. W coachingu owszem, jako, że uczyłem się w profesjonalnej szkole coachingu, ale w przypadku szkoleń – nie znam takiego.

22[T_C_PL]: Nie, nie kieruję się żadnym kodeksem etycznym, mam swój własny kodeks wartości, który jest dla mnie niezwykle ważny. Są zasady, których nigdy nie łamię i co jest fajne, może dzięki temu potem uczestnicy sami się też ich trzymają i też tego nie łamią. Więc to nie jest tak, że mam jakiś odgórnie narzucony, on jest mój, de facto krótki i prosty.

Analizy wszystkich wypowiedzi uczestników wywiadów pozwoliły na stworzenie katalogu wartości – ważnych w codziennej pracy dla trenerów biznesu biorących udział w badaniu.

W Polsce wymieniali oni m.in. takie zasady i standardy, jak:

- zasada poufności (zwana „regułą czterech ścian” lub „regułą Las Vegas”);
- transparentność (rzetelna weryfikacja oczekiwań klienta i pełna informacja zwrotna na temat możliwości ich realizacji);
- akceptacja i szacunek – indywidualne podejście do różnorodności i brak osądzania;
- spójne cele (tj. umawianie się na takie same cele z zamawiającym i indywidualnym odbiorcą procesu rozwojowego);
- uczciwość wobec siebie, klienta docelowego oraz zleceniodawcy;
- ciekawość drugiego człowieka;
- zapewnienie komfortu pracy i poczucia bezpieczeństwa uczestnikowi;
- prawo do swobody działania uczestnika procesu rozwojowego i decydowania samodzielnie o swoim rozwoju, bez przymusu ze strony trenera;
- zbudowanie partnerskiej relacji, bez wywyższania się;
- tolerancja różnorodności, wobec różnych punktów widzenia;
- profesjonalność w ramach zawodu.

Na Ukrainie z kolei, rozmówcy autorki wymieniali takie wartości i zasady, jak m.in.:

- uważność na drugiego człowieka i dostrzeganie jego potencjału;
- nieustanny rozwój i zwiększanie poziomu swojego mistrzostwa;
- branie odpowiedzialności za rzetelność i poprawność przekazywanych informacji oraz materiałów;
- zapewnienie komfortowej i bezpiecznej atmosfery pracy dla uczestników szkolenia;
- przestrzeganie tematu zajęć, którego szkolenie dotyczy i nie wychodzenie poza jego ramy (nie odbieganie od tematu);
- orientacja na klienta, jego potrzeby i oczekiwania;
- sumienność i rzetelność w działaniu;
- przekazanie zlecenia innym specjalistom, jeśli wybiega ono poza zakres specjalizacji trenera;
- nie ujawnianie w sieci, np. na portalach społecznościowych danych konkretnych klientów, dla których realizowane były szkolenia.

Stworzony powyżej katalog wartości może stanowić ceną bazę i fundament do tworzenia w przeszłości kodeksów etycznych w firmach szkoleniowych, czy instytucjach zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu - kodeksów opartych o kluczowe zasady postępowania etycznego, istotne dla osób pracujących na co dzień w zawodzie trenera biznesu.

Wartym uwagi uzupełnieniem tego wątku są wyniki uzyskane na jedno z pytań w badaniach ilościowych. Większość respondentów zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie deklaratorywnie zgodziła się ze stwierdzeniem, że każda firma szkoleniowa powinna mieć opracowany kodeks postępowania etycznego.

Tabela 60.

Funkcjonowanie kodeksów postępowania etycznego

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: „Każda firma szkoleniowa powinna mieć opracowany kodeks postępowania etycznego”</i>				
Tak	175	76.1	67	65.0
Nie	16	7.0	13	12.6
Trudno powiedzieć	39	17.0	23	22.3
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, dalsze analizy statystyczne nie wykazały korelacji między zgodą ze stwierdzeniem, że „każda firma szkoleniowa powinna mieć opracowany kodeks postępowania etycznego”, a ukończeniem szkoły trenerów przez respondentów z Polski oraz Ukrainy:

- a) brak korelacji między powyższymi zmiennymi w badaniach w Polsce:

$$V = 0,151; ni; p = 0,75$$

- b) brak korelacji między powyższymi zmiennymi w badaniach na Ukrainie:

$$V = 0,099; ni$$

Wątek opracowywania i przestrzegania kodeksów etycznych związanych z pełnieniem roli trenera biznesu, z całą pewnością wymaga dalszego przyjrzenia się oraz pogłębienia analiz w kolejnych badaniach, a także dyskusji w środowisku szkoleniowym, o czym więcej w rozdziale dotyczącym implikacji praktycznych.

W analizie pracy grup szkoleniowych często wykorzystywany jest tzw. *model linii wody* (*waterline model*) Rogera Harrisona, który początkowo został stworzony do zobrazowania procesu zarządzania zmianą w organizacjach, a dokładniej do pokazania możliwych problemów powstających w wyniku działania oporu wobec wdrażanych zmian (Harrison, 1970). Adaptacja modelu do pokazania dynamiki procesów zachodzących na sali szkoleniowej (Scherer i Short, 2001, za: Matras i Żak, 2019) bardzo dobrze pokazuje, co dzieje się nie tylko „powyżej linii wody” (realizacja celów szkolenia, wykonywanie przez grupę zadań i ćwiczeń, dyskusje między członkami grupy moderowane przez trenera itp.), ale także, co ważne również to, co pod powierzchnią linii wody, często niedostępne przypadkowemu obserwatorowi z zewnątrz. Harrison zwracał uwagę, że kluczowe jest to, co dzieje się pod powierzchnią, bowiem tam może być ukryta przyczyna nieprawidłowego działania tego, co powyżej linii wody. Dlatego wiele z wątków rozmów poruszanych z ekspertami zapraszonymi przez autorkę do wywiadów jakościowych, szczególnie w temacie etyki pracy trenera biznesu dotyczyło właśnie czterech poziomów, znajdujących się pod powierzchnią modelu linii wody: poziomu struktury, procesów grupowych, interpersonalnego i intrapersonalnego (Matras i Żak, 2019). Trudności pojawiające się na *poziomie struktury* są możliwe do zaobserwowania w zachowaniach uczestników szkolenia, często są także komunikowane wprost i dotyczą np. braku zrozumienia celów szkolenia czy instrukcji do poszczególnych zadań, braku możliwości uzgodnienia zasad współpracy i komunikacji np. w formie kontraktu zawartego w grupie, bądź braku adekwatności programu prowadzonego szkolenia do potrzeb grupy znajdującej się na sali szkoleniowej. Zakłócenia na kolejnym - *poziomie procesów grupowych* mogą dotyczyć np. braku zaangażowania uczestników, nieadekwatności poziomu zaufania panującego w grupie do celów i zadań zaplanowanych w szkoleniu, nieradzenia sobie z różnorodnością grupy lub wpływu nierówności na jej pracę czy nieprzestrzegania zasad i norm ustalonych w grupie. *Poziom relacji interpersonalnych* dotyczy funkcjonujących w danej grupie sympatii i antypatii między poszczególnymi jej członkami i może np. uwidaczniać zachodzące konflikty i ich wpływ na pracę uczestników szkolenia, udzielane przez nich informacje zwrotne, czy tworzenie się podgrup. I wreszcie poziom ostatni – *poziom intrapersonalny* jest związany ze wszystkim tym, co wnoszą uczestnicy szkolenia ze sobą na salę: ich samopoczucie, poziom motywacji, wartości, potrzeby, temperament, oczekiwania, osobiste doświadczenia itp. Jest to obszar, na który Trener ma najmniejszy wpływ i w większości przypadków może go jedynie obserwować, a nie interpretować. Zrozumienie roli trenera biznesu na poszczególnych poziomach, a także poszukiwania możliwych sposobów interwencji i radzenia sobie z różnego rodzaju tzw. trudnymi sytuacjami zajęły sporo miejsca

w prowadzonych z ekspertami wywiadach. Analizy transkrypcji wywiadów dały odpowiedź na pytanie, co dla trenerów biznesu i coachów w ogóle jest trudną sytuacją na sali szkoleniowej lub podczas sesji coachingowej, a także, którego z czterech wyżej wymienionych poziomów głównie one dotyczą.

Poziom struktury:

8[T_C_UA]: Trener nie zawsze ma możliwość poznania wszystkich celów uczestników. Czasami bywa też tak, że np. cel przedstawiony przez zamawiającego szkolenie ni jak ma się do celów indywidualnych uczestników, którzy przychodzą na szkolenie. I wówczas zdarza się tak, że mają oni poczucie, że realizowany program szkolenia nie pasuje do ich potrzeb.

4[T_C_PL]: Na pewno na szkoleniach zdarzają się takie sytuacje, które dla mnie były trudne, albo potencjalnie trudne. Np. w jednej z firm ustalone było z klientem, że ma być szkolenie sprzedażowe, techniki sprzedaży. I teraz rozpoczynam zajęcia z grupą i się okazuje, że to już tam są kolejne zajęcia z nimi i uczestnicy informują mnie: „to już mieliśmy tydzień temu z naszym szefem” - o czym nam oczywiście nie powiedziano. Więc potencjalnie jest to trudne, ale to też jest kwestia jak zareagować, bo przecież wczoraj rozmawialiśmy z szefem i wyraźnie mówił, że to ma być. To są takie trochę zakłócenia celów szkoleniowych, kiedy grupa wyraźnie komunikuje wprost, że to co ja proponuję nie jest dla nich.

Poziom procesów grupowych:

7[T_C_UA]: Mam wystarczający poziom doświadczenia – ponad dwadzieścia lat, aby nie zderzać się już z trudnymi sytuacjami. No może oprócz problemu uczenia grupy mieszanej, w której są przedstawiciele pokolenia „Y” i „Z” wraz z przedstawicielami pokoleń wcześniejszych.

Poziom relacji interpersonalnych:

5[T_C_PL]: Trudne mogą być te elementy, o których trener nie wie, które są zapisane jakby w kulturze, w istnieniu firmy, zespołu, np. są na sali osoby, które się nienawidzą pasjami, są wysyłane na szkolenie z przymusu i muszą tam ze sobą być. Albo jeszcze się dodatkowo personalnie odgrają. Wtedy dla trenera to może być trudne, jak tu w ogóle zacząć takie szkolenie?

23[T_UA]: Kiedyś miałam taką nietypową sytuację na szkoleniu. W trakcie szkolenia dwóch uczestników: kobieta i mężczyzna mocno się skonfliktowali. I w końcu kobieta wykrzyczała na forum grupy, że są kochankami. I to była jedna z tzw. bardzo trudnych sytuacji szkoleniowych, ponieważ na sali była obecna także żona tego mężczyzny!

Poziom intrapersonalny:

33[C_PL]: Rozumiem, że dla niektórych są tzw. sytuacje trudnych odbiorców, albo np. tego, że ludzie przychodzą z jakimś założeniem, że czegoś organizacja od nich oczekuje, a oni tego nie mogą, albo nie chcą dać. Nie mają zupełnie motywacji do udziału w szkoleniu i w trakcie szkolenia mocno to manifestują.

20[T_C_PL]: Doświadczam różnych sytuacji trudnych w pracy z grupą, to jest dla mnie bardzo trudne i to jest też taki kawałek, który ja nieustannie superwizuję. Bo zdarzają się grupy agresywne, ja bardzo źle reaguję na agresję, na brak wrażliwości, na jakieś nie wiem knucie, wyzywanie się, przeklinanie, bo to się zdarza, że osoby są agresywne w stosunku do siebie, ale potrafią też być agresywni w stosunku do mnie i to jest bardzo trudny kawałek. Uczestnicy przychodzą na szkolenia w różnych nastrojach, często nie z własnej woli.

12[T_UA]: Od 25 lat współpracuję z grupami otwartymi i korporacyjnymi (zamkniętymi). Przygotowuję też specjalistów do prowadzenia treningów umiejętności społecznych. Jeśli chodzi o moje doświadczenie - trudności pojawiają się np. w sytuacjach, w których uczestnik szkolenia ukrył jakieś problemy osobiste przed rozpoczęciem szkolenia i one wyraźnie pojawiły się w pracy grupowej już na sali. To może być trudne zarówno dla prowadzącego, jak i pozostałych uczestników. Wydaje mi się jednak, że z wszystkimi sytuacjami, jakie by one nie były, można sobie poradzić.

Wśród wszystkich sytuacji nazywanych przez trenerów biznesu i coachów potencjalnie trudnymi dominowały sytuacje dotyczące oporu uczestników na szkoleniu lub w trakcie sesji coachingowej, zachowań agresywnych, braku zrozumienia celów szkoleń, poczucia nieadekwatności proponowanych form rozwoju do rzeczywistych potrzeb grup docelowych, konfliktów personalnych, kwestionowania kompetencji trenera/coacha – czyli dotyczyły każdego z czterech wyżej opisanych poziomów zakłóceń. W niektórych wypowiedziach badanych pojawiały się także sygnały, że sytuacje trudne w codziennej pracy respondentów w ogóle nie istnieją, lub że to trener/coach sam tworzy tego typu sytuacje, bądź padały propozycje ich przeformułowania na poziomie werbalnym i np. nazywania ich nie „trudnymi”, lecz „męczącymi”.

Ponadto w badaniach ilościowych szczegółowej analizie został poddany wątek poziomu pierwszego modelu Harrisona, czyli *poziomu struktury*, a dokładniej jeden ze sposobów zapobiegania jego zakłóceniom, czyli zawieranie kontraktu z grupą szkoleniową lub uczestnikiem sesji coachingowej. W szkoleniach tego typu kontrakty często stanowią swego rodzaju wewnętrzne kodeksy etyczne, tworzone i zawierane z uczestnikami na sali szkoleniowej. Pytanie o to, czy zawierać kontrakt z grupą szkoleniową, a jeśli tak, to w jakiej formie (ustnej czy pisemnej) wciąż budzi wiele dyskusji. Odpowiedzieć na nie mieli także okazję respondenci biorący udział w badaniu ilościowym w Polsce i na Ukrainie.

Tabela 61.
Zawieranie kontraktów współpracy podczas szkoleń

<i>Pyt. Czy trenerzy pracujący u Pani/Pana w firmie zawierają z uczestnikami szkoleń na początku zajęć kontrakt określający zasady wzajemnej współpracy?</i>	POLSKA (N=230)		UKRAINA (N=103)	
	N	%	N	%
Tak - jako spisane zobowiązanie obu stron (np. na flipie)	161	70,0	41	39,8
Tak - jako ustne uzgodnienie opisujące zasady pracy na zajęciach	76	33,0	58	56,3
Nie	19	8,3	8	7,8
Nie wiem	7	3,0	4	3,9

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, respondenci ukraińscy zdecydowanie częściej niż polscy wskazywali na praktykowanie ustnej formy kontraktu współpracy. Z kolei respondenci polscy znacznie częściej preferowali formę pisemną. Analizy statystyczne materiału empirycznego pokazały, że wskazania respondentów w tym zakresie istotnie różnią się w zależności od kraju realizacji badania:

a) pisemna forma kontraktu współpracy:

$$X^2 (df=1) = 25,928; p<0,001$$

b) ustna forma kontraktu współpracy:

$$X^2 (df=1) = 13,279; p<0,001$$

Szczegółowe analizy wyników badania ilościowego w dalszej części pytań dotyczących zawierania kontraktu z grupą szkoleniową pokazały, że większość respondentów zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie zgadza się ze stwierdzeniem, że zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia jest niezbędne (PL=78,9%; UA=82,4%), ponieważ:

- wpływa na zmniejszenie występowania sytuacji trudnych na sali szkoleniowej (PL=86,3; UA=78%);
- pomaga przeprowadzić zajęcia w sprawny i zorganizowany sposób (PL=87,3%; UA=78%);
- zwiększa poczucie bezpieczeństwa uczestników na szkoleniu (PL=85,3%; UA=63,7%);
- zwiększa komfort pracy samego trenera (PL=87,7%; UA=70,3%).

Istotne, iż wypowiedzi respondentów w badaniach ilościowych nie potwierdziły zasugerowanego wątku w pojedynczych wywiadach z trenerami, jakoby zawarcie kontraktu

współpracy z grupą szkoleniową było przeszkodą w przekazywaniu informacji po szkoleniu klientowi zamawiającemu usługę (PL=3,4%; UA=5,5%), bądź jest niechętnie odbierane przez uczestników szkolenia (PL=2,9%; UA=4,4%).

W przypadku coachingu odsetek respondentów deklarujących zawieranie kontraktu z uczestnikami sesji coachingowych przez coachów jest już, jak pokazują wyniki badań, znacznie niższy. Na Ukrainie jedynie co trzeci badany zadeklarował zawieranie tego typu kontraktów w formie pisemnej przez coachów.

Tabela 62.

Zawieranie kontraktów współpracy przez coachów

<i>Pyt. Czy coachowie pracujący u Pani/Pana w firmie zawierają z klientami sesji coachingowych kontrakt na początku współpracy?</i>	POLSKA (N=125)		UKRAINA (N=62)	
	N	%	N	%
Tak - jako spisane zasady współpracy obu stron	68	54,4	20	32,3
Tak - jako ustne uzgodnienie opisujące zasady pracy w trakcie sesji	43	34,4	36	58,1
Nie	6	4,8	4	6,5
Nie wiem	20	16,0	7	11,3

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, podobnie jak w przypadku trenerów biznesu, respondenci ukraińscy zdecydowanie częściej niż polscy wskazywali na praktykowanie ustnej formy kontraktu współpracy. Z kolei respondenci polscy znacznie częściej preferowali formę pisemną. Analizy statystyczne materiału empirycznego pokazały, że wskazania respondentów w tym zakresie istotnie różnią się w zależności od kraju realizacji badania:

- a) pisemna forma kontraktu współpracy:

$$X^2 (df=1) = 7,291; p<0,01$$

- b) ustna forma kontraktu współpracy:

$$X^2 (df=1) = 8,567; p<0,01$$

Szczegółowe analizy wyników badania w dalszej części pytań pokazały, że deklaratywnie większość respondentów zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie zgadza się ze stwierdzeniem, że zawarcie kontraktu z klientem coachingu na początku procesu jest niezbędne (PL=94,9%; UA=82,4%), ponieważ:

- wpływa na zmniejszenie występowania sytuacji trudnych w trakcie realizacji sesji (PL=79,8; UA=74,5%);
- zwiększa poczucie bezpieczeństwa klienta (PL=91,9%; UA=63,7%);
- zwiększa komfort pracy samego Coacha (PL=93,9%; UA=76,5%).

Istotne, iż wypowiedzi respondentów w przypadku coachingu także nie potwierdziły zasugerowanego wątku w pojedynczych wywiadach z praktykami, jakoby zawarcie kontraktu współpracy z klientem było przeszkodą w przekazywaniu informacji z przebiegu sesji sponsorowi całego procesu (PL=15,2%; UA=9,8%), bądź jest niechętnie odbierane przez klientów (PL=4%; UA=2%).

Kolejnym ważnym wątkiem dotyczącym etyki pracy trenera biznesu i coacha, analizowanym w trakcie realizacji badań przez autorkę pracy był zakres odpowiedzialności za proces zmian rozwojowych w szkoleniach i coachingu. Zdaniem ekspertów, z którymi rozmawiała autorka pracy, trener biznesu odpowiedzialny jest za przygotowanie się do szkolenia, za to, aby przekazywana wiedza była aktualna i możliwa do wykorzystania w codziennej pracy uczestnika szkolenia, a więc także za transfer wiedzy. Jego rolą jest pomaganie uczestnikowi szkolenia w przekształcaniu zdobytej wiedzy w indywidualny plan działania:

5[T_C_PL]: Jeżeli chodzi o szkolenia, to tu jest trochę inna rola. Trener ma po pierwsze dać Ci wiedzę, dać Ci pewne rozwiązania, zmotywować Cię oczywiście do tego, żebyś chciał z nich skorzystać. Więc tu bym powiedziała, że odpowiedzialność jest dzielona bardziej między trenera a uczestnika szkolenia.

33[C_PL]: Trener oczywiście odpowiada za dobry warsztat. Trener odpowiada też za odpowiednie dobranie tych elementów wiedzy, czy też narzędziowych, które będą adekwatne dla tego odbiorcy, za kompetencje trenerskie – takie, żeby ludzie z radością się uczyli <śmiech> i żeby to było dla nich proste.

Z kolei w coachingu zdaniem uczestników wywiadów granica odpowiedzialności przebiega w innym miejscu. W wypowiedziach wielokrotnie podkreślano, że niezwykle ważne jest doprecyzowanie sposobu pracy oraz granic odpowiedzialności już podczas pierwszego spotkania. Zdaniem rozmówców autorki to od klienta głównie zależy skuteczność

realizowanych zmian, to coachee kreuje przyszłość poprzez pracę na własnych zasobach, a coach jest odpowiedzialny za stworzenie okazji do tego rozwoju, czyli zbudowanie klientowi zrozumiałego dla niego doświadczenia:

5[T_C_PL]: Odpowiedzialność w procesie coachingowym ponosi klient. Coach wspiera, ma z klientem dobrze omówić, przygotować, opisać cel. Natomiast trudno, żeby coach brał odpowiedzialność za to, czy klient robi czy nie robi. Jesteśmy dorośli, więc ta odpowiedzialność przypadnie ewidentnie na klienta.

9[T_C_PL]: Czyli nic nie robimy za niego [*klienta*]. Wobec tego nie możemy rozliczać siebie, z tego, że np. on się zmieni, bo to jest jego wola. Jeśli będziemy frustrować jego dobrą wolę, to już nie jesteśmy po stronie coacha. Więc jeśli klient wychodzi i mówi np. wie pan, dał mi pan do myślenia – to jest efekt, że to nie była interakcja ukierunkowana na wzmocnienie błędu konfiguracji, wiedziałem coś i się utwierdziłem w tym, tylko że dało do myślenia, dało szansę przeorganizować się. Ja muszę to przemyśleć, nie mogę gdzieś ze spokojem odejść, bez tego przemyślenia, to jest super. Ja bym tego właśnie oczekiwał od coacha, nie transferu wiedzy, ale daje mi zagwozdkę. Ja sam się muszę przeorganizować. [...] Ale my będąc w roli coacha nie narzucamy co on [*klient*] ma zrobić, jak ma to zrobić, dlatego odpowiedzialność za zmianę, jej zdefiniowanie i wdrożenie jest po stronie klienta. Natomiast my musimy przekonać go do tego, że on jest w stanie w ogóle samodzielnie ten cel zdefiniować. Więc odpowiedzialność jest taka, żeby nie narzucać nic, nie mówić co ma robić, jak ma to robić, tylko pomóc drugiej osobie to zdefiniować, nawet gdyby ta osoba uznała poddaję się, nie wiem czego chcę.

6[T_C_PL]: Ja mam zawsze to w zasadach wpisane, że coach jest odpowiedzialny jedynie za samą jakby merytorykę procesu, czyli za samo prowadzenie procesu coachingowego. Natomiast to klient jest odpowiedzialny za decyzje, za implementację i za to, co on z tego

procesu faktycznie wdroży w swoim życiu. Coach w ogóle nie powinien brać za to odpowiedzialności, ponieważ to jest życie klienta.

33[C_PL]: W coachingu jest tak, że odpowiedzialność prowadzi do partnerstwa wtedy, kiedy coach odpowiada za proces, czyli jakość narzędzi i swoje kompetencje takie jak: słuchanie, obecność, uważność, nie ocenianie itd. Natomiast odpowiedzialność za efekty oczywiście są po stronie klienta. On jest jedyną osobą, która poniesie konsekwencje swoich działań z decyzji nierobienia niczego. W związku z czym nikt nie ma prawa ingerować w to co on osiągnie, albo nie osiągnie na skutek procesu coachingowego, to jest jego wolność. Będzie jedyną osobą, która poniesie skutki swoich decyzji, wyborów, ewentualnie swoich zaniechań. Dlatego tu jest jednoznaczny podział za co odpowiada coach, a za co odpowiada klient. Coach odpowiada za jakość swojego warsztatu, za jakość postawy, no i za te kompetencje: słuchanie, obecność, uważność. Natomiast tylko klient może odpowiadać za efekty procesu w sensie materialnym czy np. zmienił sposób komunikacji z zespołem. Bo to są jego decyzje i skutki będą w jego życiu.

Oprócz rozmów na temat odpowiedzialności coacha i trenera biznesu, pojawił się w badaniach jeszcze jeden istotny wątek – współodpowiedzialności przełożonego za proces rozwoju swojego pracownika - uczestnika szkolenia czy sesji coachingowej. Kluczową rolę przełożonego jest umożliwienie rozwoju pracownikowi, ale także jego wspieranie po powrocie ze szkolenia i/lub ukończeniu procesu coachingowego.

Powyższe pokazanie różnic między odpowiedzialnością w coachingu i szkoleniach oraz wyraźne wyznaczenie granic jest spójne z założeniami autorki badań oraz informacjami zawartymi w aktualnej literaturze. Analizy materiału empirycznego przyniosły jednak jeszcze jeden kluczowy wniosek dotyczący pracy trenerów biznesu i coachów na rynku polskim. O ile zakres odpowiedzialności tych ról jest jasny w pracy z klientem docelowym, czyli grupą szkoleniową i coachee, o tyle obecnie wyraźnie zmienia się zakres odpowiedzialności trenera biznesu i coacha, oczekiwany ze strony zamawiającego – organizacji, sponsora procesu rozwojowego, czy przełożonego uczestnika szkolenia lub klienta sesji coachingowej. Zamawiający oczekują obecnie kompleksowego podejścia ze strony coacha i/lub trenera

biznesu tj. przyjęcia na siebie roli konsultanta, lidera rozwoju i zbadania organizacji od wewnątrz, doprecyzowania jej potrzeb rozwojowych, zaprojektowania procesu uczenia się, jego przeprowadzenia, zweryfikowania osiągniętych rezultatów i co kluczowe - wzięcia na siebie pełnej odpowiedzialności za pomyślność tego procesu i osiągnięcie założonych rezultatów (najlepiej w formie konkretnych, mierzalnych wskaźników):

30[T_C_PL]: Jak rozmawiam konkretnie z działami HR, które składają zamówienia na różny pakiet usług, to jest kwestia doprecyzowania potrzeb organizacji i tego, co oni chcą uzyskać w ten sposób. To jest dzisiaj kluczowy moment! Dzisiaj nasza praca to nie tylko zrobienie dobrego szkolenia czy sesji coachingowej. Bardzo często jej efekty mają doprowadzić do zmiany w ogóle kultury organizacyjnej, tego się od nas oczekuje i z tego jesteśmy później rozliczani.

Kolejnym ważnym obszarem analizowanym przez autorkę pracy dotyczącym etyki zawodu trenera biznesu i coacha była także kwestia tzw. dylematów etycznych pojawiających się w ich codziennej pracy. Badani uczestnicy wywiadów w swoich wypowiedziach podkreślali fakt, że istniejące kodeksy etyczne (np. w coachingu) i tak nie wyczerpują wszystkich dylematów etycznych, jakie mogą się pojawić w pracy coacha czy trenera biznesu. Zastanawiali się np. nad takim pytaniem: czy coaching w ogóle powinien być usługą, za którą należy pobierać pieniądze? Czy „apoptoza człowieczeństwa”, a więc swego rodzaju zdolność człowieka do samoregulacji nie jest wystarczająca do praktykowania autocoachingu? Czy potrzebujemy „przyjaciół za pieniądze” w miejsce relacji rodzinnej czy koleżeńskiej? Czy zmiana w wyniku coachingu jest trwała i efektywna?:

9[T_C_PL]: Pamiętam, jak kiedyś uczestniczyłem w takiej dyskusji, że ten cały coaching to jest taki „przyjaciel za pieniądze”. No przepraszam, ale jeśli tak do tego podchodzimy, to widzimy chyba, że coś jest nie tak. [...] Ja myślę, że coach to jest świetny punkt wyjścia do dyskusji na temat tego co się z nami dzieje, czy my chcemy, żeby tak nadal było i żeby dokonać pewnych przewartościowań. Ja uważam, że ludzie powinni być wyposażeni przede wszystkim w umiejętności komunikacyjne, zdolności autocoachingowe. Okazuje się, że to nawet

przeciętnie rozgarnięty człowiek, który jest zaangażowany w takie ćwiczenia odnosi sukces, on zaczyna sobie ufać, on np. zaczyna dostrzegać, że jeśli poświęci trochę więcej czasu to rzeczywiście może samodzielnie rozpoznać, doprecyzować cel. Potem nagle się okazuje, że pewne ścieżki działania są naturalne. Bo jak już mamy ten cel wyznaczony, to nagle to jest naturalna zdolność umysłu człowieka, poszukuje różnych możliwości, one wpadają same do głowy. To jest niesamowite dla mnie, że człowiek ma zdolności samoregulacji, my musimy tylko to umożliwić, otworzyć się na to. I jeśli już to coach może tylko to zainicjować, ale tak naprawdę to może być usługa, ale to może być po prostu dobry kolega, dobry przyjaciel, nawet dziadek, który ma taką zdolność. To nie musi być profesjonalista, w cudzysłowie, to może być osoba, która w pewnym momencie tę naszą podróż życiową popycha w wyznaczonym kierunku.

42[T_C_PL]: Coach to jest w ogóle dla mnie jakiś pokrętny wytwór, osobiście uważam, że coaching powinien zostać w ogóle zbombardowany do poziomu gruntu. Nie wiem po co to powstało. Nie widziałem osoby, która to robi poprawnie, zgodnie z literą pisma. To jest jak branie suplementów zamiast jedzenia zdrowego, można to robić, ale wydaje mi się, że nie tędy droga, że jednak człowiek nie funkcjonuje w taki sposób, że pojawia się przed nim osoba, która ma być transparentna. Coach ma być transparentny, ma być takim niewidzialnym generatorem pytań, tak? To jest niemożliwe do zrobienia. Kontakt z drugą osobą nigdy nie jest transparentny. Jesteśmy bardzo wrażliwi na kontakt z drugą osobą, na jej mimikę, na ekspresję, na jej emocje, na jej zapach, na temperaturę, nie ma takiej opcji. [...] Coach - kim on właściwie jest, no nie wiem to jest taka prostytutka, taki kolega płatny, pogada z Tobą i powie, że wszystko będzie dobrze.

3[T_C_PL]: Zaczęłam mieć ostatnio wątpliwości - czy coaching w ogóle działa? Czyli czy stosując tę metodę, czy korzystając z tej metody klient jest w stanie rzeczywiście zmienić coś zasadniczo

w swoim życiu na korzyść. Bo rozmawiamy, klient jest w procesie, rozmawiamy półtorej godziny, za trzy tygodnie rozmawiamy półtorej godziny itd. itd. i klient dochodzi do pewnych wniosków, do pewnych ciekawostek i co dalej? [...] Ostatnio poderwało się moje zaufanie do coachingu jako do metody rozwoju człowieka. Teraz nie szukam klientów, jeżeli się pośród moich znajomych pojawia taka potrzeba, to stosuję metody coachingowe, czyli wykorzystuję metody coachingowe, których się nauczyłam, po to, żeby pomóc, ale nie nazywam tego ani procesem coachingowym ani coachingiem. Nawet się zastanawiałam, czy ja powinnam to kontraktować, czy jeżeli rozmawiam z przyjaciółką, która mi się wyżyła, a ja jej chcę zadać mocne pytanie coachingowe jakieś, to czy powinnam z nią to zakontraktować? [...] Nie mam w sobie odwagi wzięcia dużych pieniędzy za godzinną rozmowę, przy której nie wierzę, że będzie spektakularny efekt, godny tych pieniędzy, trochę mi trudno jest wziąć od człowieka pieniądze, kiedy myślę, że to będzie miła rozmowa.

Kolejnym dylematem etycznym, pojawiającym się w rozmowach, a także w codziennej praktyce biznesowej autorki pracy jest chęć klienta do „zastępowania” konsultacji psychologicznych czy wizyt u psychoterapeuty – sesją coachingową. Gdzie kończy się granica roli coacha, a zaczyna praca dla psychologa, psychoterapeuty, a nawet psychiatry? Dlaczego klienci przychodzą na sesję coachingową, oczekując od coacha np. rozwiązania problemu swojej depresji?:

9[T_C_PL]: Coaching kariery i executive coaching, czyli coaching umiejętności zarządzania – to są dla mnie dwie w miarę sensowne specjalności, wszystkie inne są już bardzo podejrzane. Bo np. diet coaching to nie jest nic innego jak dietetyka, ja to wykluczam w ogóle. Poza tym np. jeśli ktoś ma problemy osobiste to ja bym wolał, żeby poszedł do psychologa albo psychoterapeuty, niekoniecznie do coacha. Ma problemy to znaczy, że coś tam się dzieje. Szacuje się, że co najmniej 1/3 osób chodzi do coacha tylko dlatego, że się boi pójść do psychologa, albo terapeuty, więc te osoby mają problem ze sobą, a nie że organizują się pod jakiś cel - ich coś boli! To nie jest tak,

że oni myślą co bym chciał, ale nie wiem co by to mogło być, albo jak się zorganizować, żeby być bardziej skutecznym. Ludzie cierpią, to jest zupełnie inny rodzaj relacji.

Wiele tego typu wątpliwości mieli także rozmówcy autorki z Ukrainy, zastanawiali się, czy społeczeństwo ukraińskie jest już w ogóle gotowe na korzystanie na rynku usług rozwojowych z takiej formy wsparcia, jak coaching:

37[T_UA]: Tak się zastanawiam... W Ameryce mieć swojego psychoterapeutę to coś naturalnego, oczywistego i mile widzianego, u Was w Polsce może rzeczywiście fajnie jest iść do coacha, to takie modne, a u nas... no nie wiem, my takie rzeczy załatwiamy przy szklance wódki <śmiech>. Jakoś tak po prostu mam wątpliwości, czy my na Ukrainie jesteśmy gotowi już na te zmiany.

Wątpliwości etyczne dla rozmówców osadzone były także w oczekiwaniach klientów. Respondenci, jak sami opowiadali, często byli stawiani w sytuacji wyboru: deklaracja spełnienia nierealnych oczekiwań klienta i realizacja zlecenia vs. weryfikacja oczekiwań, rzetelna informacja na temat możliwości ich spełnienia i w konsekwencji często utrata zlecenia:

10[T_C_PL]: Dla mnie etyczne jest też weryfikowanie oczekiwań klientów, bo czasem te oczekiwania są w ogóle od czapy. Od czapy mam na myśli to, że klient oczekuje, że w ciągu jednego dnia szkoleniowego dokona się wielka transformacja jego organizacji. Więc dla mnie to też jest etyczne, żeby powiedzieć, że się nie dokona, nawet jeśli to jest zagrożenie dla kontraktu, bo tak czasem jest.

6[T_C_PL]: Czasem zdarza się tak, że klient po jednym szkoleniu chce się rozliczyć ze zmian zachowań i to się wtedy robi trochę pod górkę. Bo dopiero jak przeprowadzisz cały cykl szkoleń na danej, na tej samej grupie uczestników, to moim zdaniem można mówić o jakiejś zmianie zachowania. A jeżeli np. Ty z uczestnikami zrobiłaś jeden dzień, albo dwa dni i ktoś oczekuje nie wiadomo jakich cudów, no to trochę nie tędy droga, nie jesteśmy programistami, którzy formatują dyski

ludziom. To jest trudne, to jest taki element, wydaje mi się, który w pracy trenera może wiązać się z trudnościami, nawet takimi komunikacyjnymi ze strony klienta. I to z czym ja się spotykam, to jeżeli rozmawiam z takim świadomym HR-em, z osobami, które właśnie albo np. kiedyś gdzieś szkoliły, albo przeszły już takie procesy szkoleniowe i znają się na tym, to jest łatwiej z takimi osobami rozmawiać. Ale jeżeli mamy do czynienia z dziewczyną z HR, która np. jest totalną świeżynką i nie wie za bardzo jeszcze jak to funkcjonuje, to ona czasem oczekuje gruszek na wierzbie.

39[T_PL]: Często mam taki dylemat: klient prosi mnie o zrobienie półgodzinnego wykładu. Dopytuję o cel i słyszę: „ma zainspirować, zachęcić do zmiany, tzn. no żeby po powrocie do pracy wreszcie coś w sobie zmienili”.

4[T_C_PL]: Czasami to nie jest łatwe. Długo starasz się o klienta, wkładasz dużo energii i pracy w to, żeby wybrał ciebie do realizacji zlecenia. I potem okazuje się, że rozjeżdżają się oczekiwania klienta z taką rzeczywistością i możliwościami. Staram się tego pilnować, że jak widzę, że klient tego nie potrzebuje, to nie proponuję. Ale nie wszyscy tak robią i co ważne nie zawsze klient daje się do tego przekonać. Np. robimy szczegółowe analizy i wychodzi, że to nie jest potrzebne, a klient się upiera i nie chce zmienić zdania.

Wielu rozmówców miało także refleksję dotyczącą zasadności stosowania niektórych narzędzi, metod i technik w swojej pracy. Rynek szkoleniowy mocno się rozwija, klienci przechodząc np. od pracodawcy do pracodawcy każdorazowo korzystają z pakietu szkoleń, dobrze orientują się w metodologii prowadzenia zajęć, znają popularne ćwiczenia i narzędzia, a także efekty, jakimi typowe zadania szkoleniowe mogą się kończyć. Oczekują czegoś nowego, idealnie skrojonego na miarę ich potrzeb. Trenerzy biznesu i coachowie, z którymi autorka badań rozmawiała wielokrotnie dzielili się swoimi dylematami, jak dobrze dobierać metody pracy i tworzyć efektywne i profesjonalne narzędzia rozwojowe, zadawalając tym samym klientów z różnorodnymi wymaganiami, a także co kluczowe: jak dokonać transferu wiedzy, czyli

przełożyć materiał szkoleniowy na gotowe narzędzia i metody pracy w codziennej pracy uczestników?:

42[T_C_PL]: Ja dwukrotnie w zeszłym roku dostałem informację od klienta przed rozpoczęciem współpracy, że jak jeszcze raz będą musieli zrobić samolot ze słomek to się zrzygają. To już nieważne czemu to ma służyć, bo jednak - te interpretacje tych ćwiczeń wielu uczestników dobrze to pamięta - ale wiele z tych interpretacji jest naciąganych. Bo branża trenerska, jak każda inna nie podlega kontroli, ani systematycznej superwizji i później dryfuje w stronę takiego new age'owego podejścia: „zróbmy samolot ze słomek i oto zobaczyliście jak ważna jest empatia”. Może i zobaczyliśmy, jest jednak problem z warunkami laboratoryjnymi. Kłopot jest taki, że np. w odróżnieniu od innych sytuacji w warunkach laboratoryjnych ludzie najczęściej chcą coś zrobić, ponieważ ich się zaprasza, żeby coś zrobili, a potem oni wiedzą co to będzie, bo ktoś im mówił i oni się zabierają do roboty i my patrzymy na ich poziom wykonania. W pracy tak nie jest, często nie wiedzą jak mają być rzeczy zrobione, nie wiedzą czy oni w ogóle chcą to robić, do czego to doprowadzi, czy to komuś jest potrzebne. [...] Wiele narzędzi coachingowych, żeby nie powiedzieć wszystkie, to w ogóle nie są narzędzia. Ktoś je po prostu urzeźbił, żeby zająć czas. To jest dla mnie zadawanie ludziom pytania takiego projekcyjnego, głębokiego, pt. jak byś był jedzeniem to kim byś był? Ale większość osób, żeby nie powiedzieć prawie wszyscy, którzy nie mają jakiegoś wykształcenia w tym kierunku i tak nie wiedzą co z tym potem zrobić. Więc to jest takie rzeźbienie... nie powiem z czym mi się to skojarzyło.

Wątpliwości i dylematy etyczne budziły u uczestników wywiadów także sytuacje, w których:

- cele klienta docelowego (uczestnika szkolenia, sesji coachingowej) różniły się od oczekiwań sponsora szkolenia/sesji coachingowej;
- zamawiający domaga się włączenia w proces rozwoju zewnętrznych ewaluatorów (zewnętrznych w stosunku np. do firmy dostarczającej szkolenia);
- klient domaga się polecenia kolejnego trenera i/lub coacha – godnego zaufania, z absolutną gwarancją osiągnięcia założonego rezultatu;

- stały klient, który ma zaufanie do trenera, bazując na jego kompetencjach trenerskich prosi o poprowadzenie szkolenia z tematu, w którym nie czuje się pewnie;
- nauczyciele akademicki komunikują studentom kierunków coachingowych w wieku 19-20 lat, że mogą zostać coachem bez doświadczenia, że to jest tylko sprawa techniki;
- przełożony uczestników szkolenia domaga się swojego udziału w szkoleniu zorganizowanym dla jego zespołu;
- brakuje dobrej i rzetelnej ewaluacji w projekcie, a trener i/lub coach pozostaje z pytaniem o sens realizacji swoich działań: „tak naprawdę w 99% sytuacji po czasie, nie miałam żadnych informacji zwrotnych, czy moje szkolenie cokolwiek wniosło w życie ludzi, z którymi pracowałam” - **21[T_C_PL]**;
- wszystkie założone cele przez klienta indywidualnego na proces coachingowy zostały zrealizowane, a klient upiera się, aby pracować z coachem dalej;
- inni coachowie z branży domagają się niebotycznych (zdaniem respondentów) kwot wynagrodzenia za realizację sesji coachingowych, nieadekwatnych do włożonego wysiłku i uzyskanego rezultatu.

Jeden z respondentów dość przewrotnie i z przekorą zauważył, że być może łatwiej jest w tego typu sytuacjach osobom, które nie posiadają wiedzy psychologicznej, ponieważ będą miały mniej dylematów etycznych, co do słuszności i prawidłowości swojego postępowania.

Od różnego rodzaju dylematów nie są także wolne osoby zamawiające coaching w organizacjach. Uczestnicy wywiadów dzielili się także historiami odnośnie wątpliwości klientów, z którymi spotyka się także autorka badań w swojej codziennej pracy: „a co, jeśli coaching spowoduje, że moi pracownicy zaczną odchodzić z organizacji?”:

10[T_C_PL]: Często coaching paradoksalnie kojarzy się z tym, że np. coachee opuszczają sponsora procesu. Nawet ostatnio miałam taką rozmowę z jedną panią HR Menadżer, która zadała mi pytanie o to co robią źle w tych procesach coachingowych? Opowiedziała, że mają trzy przykłady osób, którym jako narzędzie zmieniające postawy i umożliwiające im przełamanie trudności, które się pojawiły, zasponsorowali coaching. Sam coaching okazał się sukcesem, zadeklarowanym, ale także pojawiła się zmiana postawy zauważona przez przełożonych. Jednak w ostatecznym rozrachunku po roku czy po dwóch, te osoby się z nimi pożegnały. I pani zapytała mnie co to znaczy,

że jednak nie warto robić coachingu? Ja mówię nie - bo to akurat były takie bardzo fajne przykłady, gdzie osoby były bardzo zaangażowane w zmianę, gotowe do podjęcia wyzwania w pracy nad sobą, związane z organizacją, ale te osoby w jakiś sposób - nazwijmy to - nie pasowały do organizacji. No i w momencie, kiedy np. no nie wiem jeden z procesów coachingowych menadżera średniego szczebla zaangażował przełożonego, w trakcie sesji zostały jasno wyrażone potrzeby coachee, czego potrzebuje, żeby w pełni ten potencjał wykorzystać, szef to przyjął, ale nic z tym nie zrobił, no to poskutkowało to tym, że za rok te osoby się po prostu zwolniły. Także trudno jest tutaj mówić o porażce coachingu, czy o nieskuteczności coachingu. Coaching też buduje świadomość, ale to jest taka podróż w jedną stronę.

Analizy transkrypcji wywiadów pozwoliły także na stworzenie listy sytuacji, w których osoby wykonujące na co dzień zawód trenera biznesu i/lub coacha odmawiały współpracy z danym zamawiającym, nie mając żadnych wątpliwości, co do sposobu postępowania, nawet kosztem utraty całego zlecenia. Nieakceptowalne i nie do przyjęcia były dla nich sytuacje, w których:

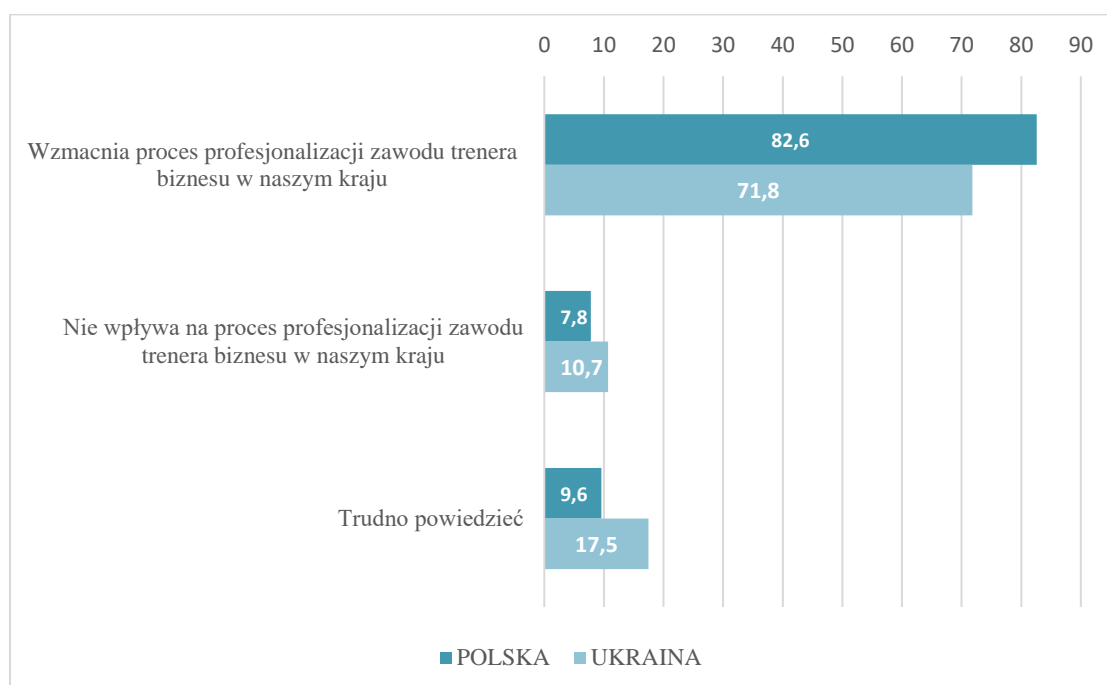
- klient wybiera nieodpowiednią dla siebie formę pracy (np. chce leczyć depresję za pomocą coachingu);
- w ramach współpracy z klientem oczekiwana jest relacja krzyżowa (np. równoległe prowadzenie sesji coachingowych z pracownikiem i jego przełożonym);
- wiedza zdobyta podczas szkolenia ma zostać wykorzystana do realizacji celów, niezgodnych z fundamentalnymi wartościami trenera;
- zamawiający usługę ukrywa rzeczywiste cele przed grupą docelową (np. realizacja szkolenia pod pretekstem rozwoju, w rzeczywistości z oczekiwaniem od trenera informacji na temat osób rekomendowanych do zwolnienia);
- przełożony uczestnika procesu rozwojowego manipuluje trenerem/coachem i próbuje „ugrać” przy jego pomocy swoją „wewnętrzną wojnę” z pracownikami.

Z całą pewnością, zebrane podczas zrealizowanych przez autorkę pracy wywiadów przykłady sytuacji różnego rodzaju dylematów etycznych trenerów biznesu i coachów, mogłyby utworzyć swoisty podręcznik studiów przypadku do pracy i rozważania przez profesjonalistów i adeptów nauki zawodu np. podczas zajęć w szkołach trenerów i/lub coachów oraz podczas realizacji programów merytorycznych na studiów wyższych.

8.2.8. Badać, czy nie badać? – profesjonalizm trenera biznesu i coacha w ewaluacji projektów rozwojowych

Kolejnym ważnym elementem, badanym przez autorkę badań była ewaluacja realizowanych projektów szkoleniowych i coachingowych, począwszy do analizy potrzeb rozwojowych, po ocenę efektywności zrealizowanych projektów oraz pracy trenerów biznesu i coachów. Autorkę interesowało przede wszystkim, czy respondenci mechanizmy te uważają za istotnie wpływające na proces profesjonalizacji badanych tu zawodów.

Wykres 6.
Znaczenie analizy potrzeb szkoleniowych



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na powyższym wykresie zdecydowana większość zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów uważa, że realizacja analizy potrzeb szkoleniowych wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu. Ponadto w realizowanych badaniach ilościowych, na poziomie deklaratywnym, większość polskich oraz ukraińskich respondentów stwierdziła także, że w ich firmach systematycznie (PL=57%; UA=69,9%), bądź okazjonalnie (PL=33%; UA=23,3%) bada się potrzeby klientów przed realizowanym projektem szkoleniowym (Tabela 56). Większość respondentów badanych w Polsce (86,5%) jak i na

Ukrainie (86,4%) uznała także, że proces ten jest konieczny dla dobrego efektu pracy trenerów biznesu.

Tabela 63.

Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak, systematycznie	131	57.0	72	69.9
Tak, okazjonalnie	76	33.0	24	23.3
Nie	13	5.7	6	5.8
Nie wiem	10	4.3	1	1.0
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto dalsze szczegółowe analizy statystyczne za pomocą testów związków, wykazały następujące, istotne statystycznie korelacje w omawianym zakresie:

- a) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że realizacja procesu analizy potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w Polsce i na Ukrainie, a faktyczną, choć deklaracyjną, realizacją badania potrzeb szkoleniowych w firmach respondentów z Polski: $V = 0,187$; $p < 0,05$ i Ukrainy: $V = 0,288$; $p < 0,01$. Korelacja okazała się istotna statystycznie. Istnieje bardzo słaby związek (w przypadku wyników zebranych w Polsce) oraz słaby związek (w przypadku wyników zebranych na Ukrainie) pomiędzy obiema zmiennymi. Większość respondentów z Polski i Ukrainy, która stwierdziła, że realizacja analizy potrzeb szkoleniowych wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu, równocześnie przyznała, że systematycznie lub okazjonalnie prowadzi tego typu analizy w swoich firmach:

Tabela 64.

Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Polski (tabela krzyżowa)

		Realizacja procesu analizy potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem				Ogółem
		Wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w Polsce	Nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w Polsce	Trudno powiedzieć		
Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	Tak, systematycznie	L	116	8	7	131
		Liczebność oczekiwana	108.2	10.3	12.5	131.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	88.5%	6.1%	5.3%	100.0%
		% w kolumnie - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	61.1%	44.4%	31.8%	57.0%
	Tak, okazjonalnie	L	58	7	11	76
		Liczebność oczekiwana	62.8	5.9	7.3	76.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	76.3%	9.2%	14.5%	100.0%
		% w kolumnie - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	30.5%	38.9%	50.0%	33.0%
	Nie	L	11	0	2	13
		Liczebność oczekiwana	10.7	1.0	1.2	13.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	84.6%	0.0%	15.4%	100.0%
		% w kolumnie - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	5.8%	0.0%	9.1%	5.7%
	Nie wiem	L	5	3	2	10
		Liczebność oczekiwana	8.3	.8	1.0	10.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	50.0%	30.0%	20.0%	100.0%
		% w kolumnach - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	2.6%	16.7%	9.1%	4.3%
Ogółem	Liczebności razem	190	18	22	230	
	Liczebność oczekiwana	190.0	18.0	22.0	230.0	
	% w wierszu razem	82.6%	7.8%	9.6%	100.0%	
	% w kolumnie razem	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 65.

Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Ukrainy

		Realizacja procesu analizy potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem				
			Wzmacnia profesjonalizację zawodu trenera biznesu na Ukrainie	Nie wpływa na profesjonalizację zawodu trenera biznesu na Ukrainie	Trudno powiedzieć	Ogółem
Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	Tak, systematycznie	L	57	9	6	72
		Liczebność oczekiwana	51.7	7.7	12.6	72.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	79.2%	12.5%	8.3%	100.0%
		% w kolumnach - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	77.0%	81.8%	33.3%	69.9%
	Tak, okazjonalnie	L	13	2	9	24
		Liczebność oczekiwana	17.2	2.6	4.2	24.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	54.2%	8.3%	37.5%	100.0%
		% w kolumnach - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	17.6%	18.2%	50.0%	23.3%
	Nie	L	4	0	2	6
		Liczebność oczekiwana	4.3	.6	1.0	6.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	66.7%	0.0%	33.3%	100.0%
		% w kolumnach - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	5.4%	0.0%	11.1%	5.8%
Nie wiem	L	0	0	1	1	
	Liczebność oczekiwana	.7	.1	.2	1.0	
	% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% w kolumnach - analiza potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem	0.0%	0.0%	5.6%	1.0%	
Ogółem	Liczebności razem	74	11	18	103	
	Liczebność oczekiwana	74.0	11.0	18.0	103.0	
	% w wierszu razem	71.8%	10.7%	17.5%	100.0%	
	% w kolumnie razem	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

b) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy realizacją procesu analizy potrzeb szkoleniowych w badanych, polskich i ukraińskich firmach, a ukończeniem szkoły trenerów przez respondentów z Polski: $V = 0,213$; $p < 0,05$ i Ukrainy: $V = 0,158$; *ni*. Korelacja okazała się istotna statystycznie tylko w przypadku wyników badań uzyskanych w Polsce. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość respondentów z Polski, która zadeklarowała realizację analizy potrzeb szkoleniowych przed szkoleniami dla swoich klientów, równocześnie potwierdziła, że ukończyła szkołę trenerów. Z kolei wśród respondentów, którzy zaprzeczyli realizacji badań potrzeb szkoleniowych, dominowali badani, którzy nie ukończyli szkoły trenerów. Istotna statystycznie korelacja nie pojawiła się w tym zakresie w przypadku wyników badań uzyskanych na Ukrainie:

Tabela 66.

Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Polski

		Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?		Ogółem	
		Nie	Tak		
<i>Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?</i>	Tak, systematycznie	L	52	77	129
		Liczebność oczekiwana	55.4	73.6	129.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	40.3%	59.7%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	53.1%	59.2%	56.6%
	Tak, okazjonalnie	L	29	47	76
		Liczebność oczekiwana	32.7	43.3	76.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	38.2%	61.8%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	29.6%	36.2%	33.3%
	Nie	L	9	4	13
		Liczebność oczekiwana	5.6	7.4	13.0
		% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	69.2%	30.8%	100.0%
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	9.2%	3.1%	5.7%
Nie wiem	L	8	2	10	
	Liczebność oczekiwana	4.3	5.7	10.0	
	% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	80.0%	20.0%	100.0%	

	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	8.2%	1.5%	4.4%
Ogółem	Liczebności razem	98	130	228
	Liczebność oczekiwana	98.0	130.0	228.0
	% w wierszu z realizowania badania potrzeb szkoleniowych	43.0%	57.0%	100.0%
	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 67.

Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)

			Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?		Ogółem	
			Nie	Tak		
<i>Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?</i>	Tak, systematycznie	L	39	33	72	
		Liczebność oczekiwana	40.5	31.5	72.0	
		% z Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	54.2%	45.8%	100.0%	
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	67.2%	73.3%	69.9%	
		L	16	8	24	
		Liczebność oczekiwana	13.5	10.5	24.0	
	Tak, okazjonalnie	% z Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	66.7%	33.3%	100.0%	
		% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	27.6%	17.8%	23.3%	
		Nie	L	3	3	6
			Liczebność oczekiwana	3.4	2.6	6.0
			% z Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	50.0%	50.0%	100.0%
			% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	5.2%	6.7%	5.8%

Nie wiem	L	0	1	1
	Liczebność oczekiwana	.6	.4	1.0
	% z Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	0.0%	100.0%	100.0%
	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	0.0%	2.2%	1.0%
Ogółem	Liczebność	58	45	103
	Liczebność oczekiwana	58.0	45.0	103.0
	% z Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?	56.3%	43.7%	100.0%
	% z Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Realizując badania ilościowe autorka pracy poszukiwała także odpowiedzi na pytanie, jakimi metodami i technikami posługują się firmy podczas realizacji badania potrzeb szkoleniowych swojego klienta. Analizy wyników zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów, u których w firmach realizowana jest ocena pracy trenerów biznesu pokazały, że nadal utrzymuje się trend, iż najczęściej wybieraną formą są badania ankietowe z uczestnikami szkoleń (PL=69,6%; UA=70,8%). Ważną informacją jest także fakt, iż większość respondentów wybiera również realizację wywiadów face to face oraz wywiadów telefonicznych z uczestnikami szkoleń (PL=55,1%; UA=49%) oraz z samym klientem zamawiającym szkolenie (PL=68,6%; UA=56,3%). Szczegółowe analizy porównawcze pokazały także, że wybory respondentów nie różnią się istotnie statystycznie w zależności od kraju realizacji badania, poza jednym wyjątkiem. Respondenci ukraińscy częściej niż polscy, wybierali taką formę realizacji badania potrzeb szkoleniowych, jak: analiza wyników ocen pracowniczych:

$$X^2 (df=1) = 7,893; p < 0,01$$

Tabela 68.

Metody i techniki realizowanych analiz potrzeb szkoleniowych

	POLSKA (N=208)		UKRAINA (N=96)	
	N	%	N	%
Badanie ankietowe z uczestnikami szkolenia	144	69,6	68	70,8
Wywiady face to face/telefoniczne z uczestnikami szkoleń	114	55,1	47	49,0
Wywiady face to face/telefoniczne z klientem zamawiającym szkolenie	142	68,6	54	56,3
Badanie fokusowe	20	9,7	13	13,5
Obserwacje w miejscu pracy uczestników	91	44,0	43	44,8
Analizy profili kompetencyjnych i opisów stanowisk	57	27,5	35	36,5
Analizy wyników ocen pracowniczych	41	19,8	34	35,4
Badania tajemniczego klienta	50	24,2	31	32,3
Badania satysfakcji pracowników	45	21,7	19	19,8
Badania satysfakcji klientów firmy	34	16,4	24	25,0
Analizy listy zrealizowanych dotychczas programów rozwojowych u klienta	45	21,7	18	18,8
Testy kompetencji	50	24,2	30	31,3
Assessment/Development Center	39	18,8	19	19,8
Inne	10	4,8	3	3,1

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników wpisywanych w kategorii „inne” przez respondentów pokazała także, iż dla badanych ważne znaczenie miały również rozmowy prowadzone z bezpośrednimi przełożonymi uczestników szkolenia, a także analizy szeroko rozumianej kultury organizacyjnej firmy i dokumentów związanych z przyjętymi strategiami w organizacjach.

Przygotowywanie szkoleń dostosowanych do celów biznesowych firmy, potrzeb i oczekiwań klientów, jest jednym z kluczowych elementów, na który zwracają uwagę zamawiający przy wyborze firmy szkoleniowej (EY Academy of Business, 2017). Mimo to proces ten przez wiele firm, a także indywidualnych trenerów biznesu, specjalistów sprzedających szkolenia, nadal jest zaniedbywany. Wspominali o tym także eksperci z rynku usług rozwojowych w prowadzonych wywiadach jakościowych:

18[T_C_PL]: To w większości przypadków wygląda tak, że klient chce trenera albo coacha i na podstawie jego "wydaje mi się" zleca to,

żeby poprowadzić takie działania - szkoleniowe czy coachingowe. Ze względu na to, że ten rynek jest jaki jest, to bardzo często i osoby, które sprzedają szkolenia, a same nie są trenerami czy coachami, a nawet jeżeli są, to niespecjalnie polemizują z klientem, tylko biorą to, co klientowi pasuje, "widzi mu się" i to realizują, a bardzo często nie ma to wiele wspólnego z takimi realnymi potrzebami. Jeżeli pytasz mnie, to jeżeli ja występuję w roli trenera, który pracuje dla jakiejś firmy, która go wysłała na szkolenia, to najczęściej ja dostaję już jakiś gotowy kawałek, czyli wchodzę na sytuację zastaną, mam trzy zdania informacji kto, co i co jest w jaki sposób do zrobienia. I po pierwszych najczęściej 40 minutach, bo tyle trwa jakieś tam rozpoczęcie różnego rodzaju warsztatu szkoleniowego, okazuje się, że potrzeby są zupełnie inne. No i tutaj zaczyna się praca tak naprawdę, więc tak najczęściej to wygląda.

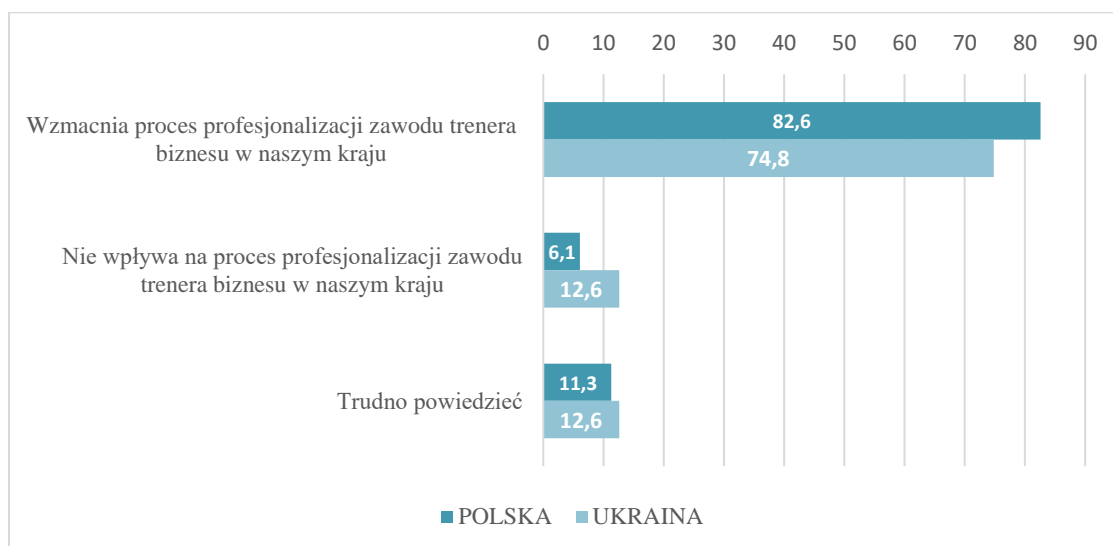
42[T_C_PL]: Muszę Ci powiedzieć, że to jest w ogóle taki problem, który draży branżę. Dlatego, że ludzie generują potrzeby szkoleniowe, które też nie są uzasadnione. Jesteśmy całkiem nieźli w zbieraniu informacji, ale nie za bardzo wiadomo co z nimi zrobić. [...] I tak samo wygląda zbieranie potrzeb szkoleniowych, to jest w dużej mierze fikcja, to nie jest w żaden sposób wystandaryzowane, więc my zabezpieczamy raczej psychologiczną potrzebę taką, co się np. różnym osobom wydaje, słyszały, że to może o to chodzi. [...] Mam na tyle wrodzonej takiej bezczelności, że zadaję pytanie np. po co? To na tyle mogę sobie pozwolić i takie rzeczy robię, ale spodziewam się, że mając te swoje starsze doświadczenia, że w większości przypadków to jest fikcja, czyli i tak nie wiemy co z tym zrobić, informacja niewystandaryzowana jest podatna na zniekształcenia w zasadzie w każdym zakresie.

6[T_C_PL]: Deklaratywnie to wszystkie firmy szkoleniowe prowadzą badania potrzeb, ewaluację i niektóre z nich obiecują gruszki na wierzbie i to jest taka rzeczywistość i jest to przykre. Moim zdaniem niewiele jest takich firm, jeśli je masz, to daj mi znać, z chęcią się z nimi spotkam, które tak faktycznie robią to po bożemu. Spotykają się

z tym klientem, nie po to, żeby wcisnąć standardowe szkolenie, tylko mówią, że będzie dopasowane do ich potrzeb, to i siamto, tylko żeby faktycznie zaprojektowali szkolenie konkretnie pod potrzeby firmy i dokonali ewaluacji, no to już nie. Z czego to wynika? Chyba z efektu skali trochę, że jeżeli firmie zależy na tym, żeby mnóstwo szkoleń robić i sprzedawać to też po określonej cenie, to po prostu się to nie kalkuluje, żeby nie wiadomo jakie tam badanie potrzeb robić. A to się później przekłada na efekty po szkoleniu i na to, że niejednokrotnie ten proces szkoleniowy jest po prostu przestrzelony, jeśli chodzi o oczekiwania. Później ludzie nam w ankietach piszą, że szkolenie jest poniżej oczekiwań, bo nie było dopasowane.

Dalsze analizy wyników zrealizowanych przez autorkę badań pokazały, że respondenci podobnie oceniają realizację procesu oceny efektywności projektów po ich zakończeniu. Deklaratywnie, zdecydowana większość polskich i ukraińskich respondentów uważa, że realizacja tego rodzaju ocen wzmacnia profesjonalizację zawodu trenera biznesu.

Wykres 7.
Znaczenie procesu badania efektywności po szkoleniu



Źródło: opracowanie własne.

W realizowanych badaniach ilościowych, na poziomie deklaratywnym większość polskich, oraz ukraińskich respondentów, podobnie jak w przypadku badania potrzeb szkoleniowych,

potwierdziła, że w ich firmach praca trenerów jest oceniana systematycznie (PL=58,3%; UA=60,2%), bądź okazjonalnie (PL=21,3%; UA=21,4%),

Tabela 69.

Realizacja oceny pracy trenerów biznesu przez respondentów

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak, systematycznie	134	58.3	62	60.2
Tak, okazjonalnie	49	21.3	22	21.4
Nie	31	13.5	14	13.6
Nie wiem	16	7.0	5	4.9
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Realizując badania ilościowe autorka pracy poszukiwała także odpowiedzi na pytanie, jakimi metodami i technikami posługują się firmy podczas oceny pracy trenerów biznesu. Analizy wyników opinii zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów, u których w firmach realizowana jest ocena pracy trenerów biznesu, pokazały, że nadal utrzymuje się trend, iż najczęściej wybieraną formą są badania ankietowe realizowane wśród uczestników szkolenia (PL=89,6%; UA=84,5%). Szczegółowe analizy porównawcze pokazały także, że wybory respondentów nie różnią się istotnie statystycznie w zależności od kraju realizacji badania, poza jednym wyjątkiem. Respondenci ukraińscy częściej niż polscy, wybierali taką formę realizacji oceny pracy trenera, jak: dokonywanie analiz porównawczych wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.) przed i po zrealizowanym projekcie szkoleniowym:

$$X^2 (df=1) = 5,087; p < 0,05$$

Tabela 70.

Metody i techniki oceniania pracy trenerów biznesu

	POLSKA (N=183)		UKRAINA (N=84)	
	N	%	N	%
Badanie ankietowe realizowane wśród uczestników szkolenia	164	89,6	71	84,5
Wywiady face to face/telefoniczne z uczestnikami szkoleń	65	35,5	28	33,3
Wywiady face to face/telefoniczne z klientem zamawiającym szkolenie	66	36,1	30	35,7

Raporty/notatki poszkoleniowe przygotowywane przez Trenera	72	39,3	25	29,8
Testy kompetencyjne realizowane w formie pre- i post testów	53	29,0	18	21,4
Zadania poszkoleniowe wypełniane przez uczestników	29	15,8	22	26,2
Egzaminy certyfikacyjne dla uczestników szkoleń	27	14,8	13	15,5
Badania Assessment/Development Center	12	6,6	6	7,1
Badania tajemniczego klienta	14	7,7	7	8,3
Badania satysfakcji pracowników	29	15,8	11	13,1
Badania satysfakcji klientów firmy	25	13,7	20	23,8
Obserwacje w miejscu pracy uczestników	38	20,8	27	32,1
Analizy wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.)	29	15,8	24	28,6
Superwizja Trenerów realizowana w trakcie ich zajęć	64	35,0	27	32,1
Inne (jakie?)	6	3,3	1	1,2

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Analizy wyników badań potwierdzają także niezmienną od wielu lat sytuację na rynku usług szkoleniowych. Nadal wśród narzędzi technik pomiaru efektywności szkoleń króluje kwestionariusz ankiety (Turek i Worek, 2015), mimo wielu zarzutów co do niedoskonałości tego narzędzia w obszarze rzetelności i trafności pomiarów. O wielu z tych zarzutów opowiadali autorce badań także eksperci z rynku w ramach realizowanych wywiadów jakościowych:

3[T_C_PL]: Nie wiem, czy klienci o to [o ewaluację] proszą, wiem, że firmy szkoleniowe prowadzą głównie ewaluację na pierwszym poziomie za pomocą ankiety w momencie zakończenia szkolenia. Przygotowują z tego raport i wysyłają do klienta, nie wiem czy klient to czyta, nie wiem co klient z tym robi. [...] Ja z ewaluacją mam osobiście taki problem, że wszyscy wiedzą, że ankieta w momencie zakończenia szkolenia jest bardzo mało miarodajna, ponieważ podlega tylu zaburzeniom, że w ogóle to jest żaden feedback. Wszyscy to wiedzą i wszyscy jednak te ankiety stosują i o ile nie wiem jak to jest dalej, to spotkałam się z sytuacjami, że złe ankiety na poziomie trójek w skali do pięciu powodowały telefon do firmy szkoleniowej i do mnie

jako trenera z pytaniem, co się zadziało, bo my sobie takiej ewaluacji nie życzymy.

19[T_C_UA]: Jeśli chodzi o ewaluację to po prostu pytam wychodzących ze szkolenia uczestników, każdego z osobna, co im dało szkolenie, proszę o podsumowanie i ocenę szkolenia. Czasami daję im ankiety do wypełnienia. Ale wiadomo, że to raczej słabe narzędzie. I chyba już każdy trener doskonale wie, jak można tym manipulować, zresztą uczestnicy też i nie przykładają się do ich wypełniania.

4[T_C_PL]: Prawda jest taka – ankietę ktoś konstruuje, więc jakie pytanie się zada, takie się dostanie odpowiedzi.

42[T_C_PL]: Dużo szkoleń przeprowadziłem w życiu, przestałem liczyć szkolenia, kiedyś miałem taki arkusz w excelu. Ale nie wiem czy zrobiłem więcej niż 10 z ankietą na końcu. Nigdy nie robiłem ankiet. Mówiłem, że to nie ma sensu. Częściej było tak, że to ktoś robił ankiety, mówił czy mi przysłać wyniki, a ja mówiłem, że nie, bo co ja mam z nimi zrobić, z tymi wynikami? To też dla mnie nie jest żadna informacja. [...] Myślę, że to nie jest problem zgromadzić dane, tylko problemem jest z tego wyciągnąć jakiś wniosek, który będzie zasadny merytorycznie. Po prostu przestałem te dane zbierać, przestałem właśnie robić ankiety, czasami pracodawcy to robią, ale... bo znowu - jest prosto dostać dobrą ocenę z ankiety. Efekt świeżości jest bardzo dobrym pomysłem, żeby go tam zastosować.

10[T_C_PL]: Sam proces monitorowania tego [*zmian zachowań uczestników szkoleń*] i ewaluacji to jest taka rutyna, która jest dosyć żmudna i pracochłonna. I ona rzadko tak naprawdę jest przeprowadzona rzetelnie. Czyli gdzieś tam wyrywkowo jakaś próbka jest bardziej brana, niż taka regularna, uporządkowana i ustrukturyzowana obserwacja procesu.

Jednocześnie wielu respondentów przyznało, że w ich firmach praca trenerów w ogóle nie jest oceniana (PL=13,5%; UA=13,6%). Statystyki te potwierdzają także szczerze wypowiedzi uczestników w prowadzonych wywiadach. Analizy wyników badań jakościowych pokazały, że wokół tematu ewaluacji projektów szkoleniowych powstało wiele kontrowersji oraz nieprofesjonalnych praktyk. Respondenci wielokrotnie podkreślali w wywiadach, że mimo, iż o procesie oceny efektywności szkoleń bardzo dużo się mówi, nadal jest on niskiej jakości:

1[T_C_PL]: Wydaje mi się, że przy całym bełkocie HR-owym, to rzetelnej ewaluacji szkoleń nie ma i tak naprawdę wszystko kończy się na ankiecie ewaluacyjnej po szkoleniu. Wydaje mi się, że takiej ewaluacji z prawdziwego zdarzenia to nie ma. [...] Ewaluacją to jest po prostu kolejne zlecenie, takie mam wrażenie.

21[T_C_PL]: Tu jest fatalnie pod tym względem, naprawdę mało kto to [*badanie efektywności*] robi. Bo to jest tak, że mamy dwa obszary. Jeden obszar to jest realizacja celów szkoleniowych, które są jasno określone i zwykle do zrealizowania. No i jest ta przestrzeń związana z rezultatami szkoleniowymi. No i teraz jeśli to jest szkolenie sprzedażowe, no to da się to zrobić, ale jeśli to jest szkolenie z komunikacji, to jakie wskaźniki teraz przyjąć? To jest bardzo trudne. [...] Ja przypuszczam, że zawsze jest jakaś część uczestników, która na tym skorzysta, ale pytanie czy to jest istotne statystycznie? I czy to przypadkiem nie są ludzie, którzy by się zmienili w wyniku jakichkolwiek oddziaływań, chociażby kupienia sobie dobrej książki, bo po prostu są nastawieni na rozwój. No więc z mojej perspektywy nie istnieje takie zjawisko, jak ewaluacja szkoleń. Może to się dzieje gdzieś... Mnie nikt nigdy o to nie prosi, ani nikt nigdy o to nie pyta. Swoją drogą, badanie efektywności byłoby procesem bardzo droгим. Przypuszczam, że mogłoby być tak samo drogie jak sam proces szkoleniowy, więc to też może być taki powód. To trochę tak jak z reklamą, że wydaje się ogromne pieniądze na reklamę, ale naprawdę mało kto bada jej efektywność.

42[T_C_PL]: Już mnie nie pytają o to *[o ocenę efektywności realizowanych projektów szkoleniowych]*, kiedyś mnie pytano, ale na szczęście gdzieś tam się to pogubiło i ja przyznam szczerze nigdy nie potrafiłem na to pytanie odpowiedzieć. Bo z jednej strony, to była moja jakaś pięta Achillesowa, jeśli chodziło o sprzedaż szkoleń, a z drugiej strony, bo wiedziałem, że tego się nie da zmierzyć. [...] Ja do dzisiaj nie wiem jak to pomierzyć, żebym ja sam uczciwie przed sobą mógł powiedzieć, że ktoś poszedł na moje szkolenie, wyszedł i mu się poprawiło. Bo życie jest tak wieloaspektowe, a człowiek jednak silnie emocjonalnie reaguje na pewne rzeczy, że to jest trochę tak jak z prognozą pogody, teoretycznie moglibyśmy ją przewidzieć, ale nie potrafimy policzyć wszystkiego co ma na nią wpływ i tak samo jest trochę tutaj.

9[T_C_PL]: Teraz jest w HR bardzo mocno taki trend, żeby w HR coś tam mierzyć. [...] Pomimo tego, że w treningu też bada się satysfakcję to jest tak, jak niektórzy mówią smile shit – trzeba to robić, bo pewne rzeczy są ważne, natomiast z punktu widzenia rezultatu to nie ma żadnego znaczenia. Dopiero jak wchodzimy na etap, czy czegoś się nauczyliśmy oraz co przeżyliśmy, to już jest prawdziwa zabawa.

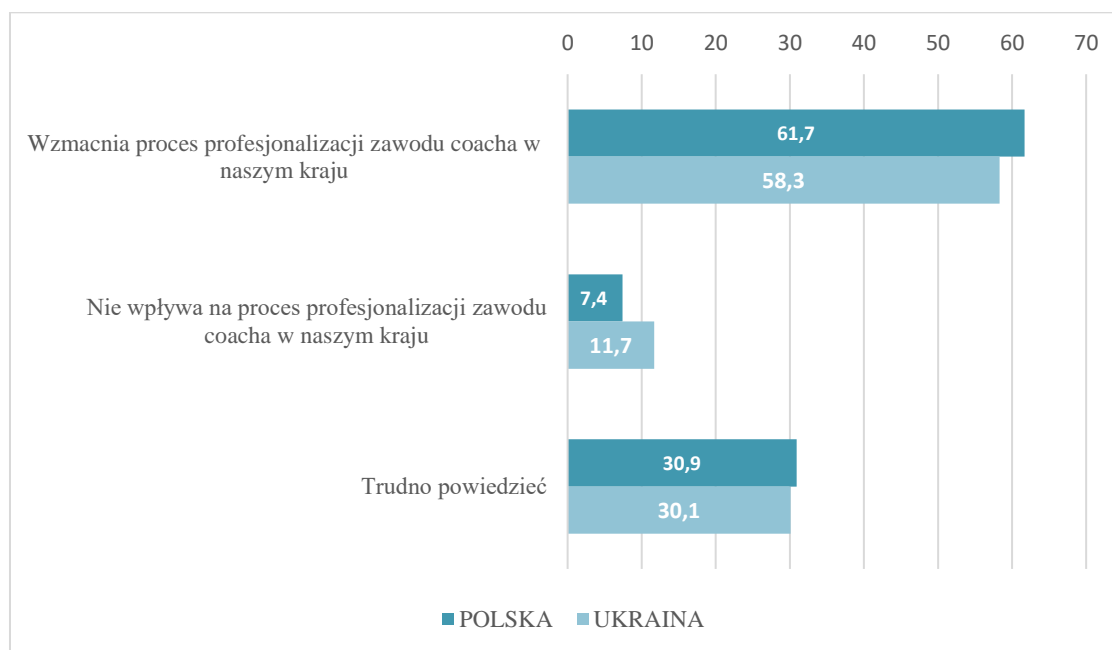
Powyższe analizy wyraźnie pokazują, że można się pokusić o tezę, że mimo iż respondenci widzą sens, a także efekty i dobre rezultaty stosowania ewaluacji realizowanych projektów, a także deklaratorywnie potwierdzają jej stosowanie w swoich firmach, to jednak w kuluarach trenerzy wciąż przyznają, jak bardzo realizacja tego procesu nadal mocno kuleje w praktyce i nadal budzi wiele wątpliwości i kontrowersji.

Jeśli chodzi o ewaluację usług coachingowych, analizy wyników badań ilościowych zrealizowanych zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie pokazały, że większość respondentów (PL=61,7%; UA=58,3%) jest zdania, że ewaluacja pracy coachów także wzmacnia proces profesjonalizacji tego zawodu (Wykres 8). Mimo to, dalsze analizy pokazują, że praca coachów zarówno w jednym, jak i drugim kraju oceniania jest rzadziej niż w przypadku pracy trenerów biznesu. Na poziomie deklaratorywnym 46,4% polskich i 41% ukraińskich respondentów potwierdziło, że w ich firmach praca coachów jest oceniana systematycznie oraz 19,2%

polskich i 34,4% ukraińskich respondentów przyznało, że oceny te realizowane są okazjonalnie (Tabela 71).

Wykres 8.

Znaczenie badania efektywności zakończonego procesu coachingowego



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 71.

Realizacja oceny pracy coachów przez respondentów

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak, systematycznie	58	46.4	25	41.0
Tak, okazjonalnie	24	19.2	21	34.4
Nie	25	20.0	11	18.0
Nie wiem	18	14.4	4	6.6
Ogółem	125	100.0	61	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowane przez autorkę pracy badania ilościowe poszukiwały także odpowiedzi na pytanie, jakimi metodami i technikami posługują się firmy podczas oceny pracy coachów. Analizy wyników opinii zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów, u których w firmach realizowana jest tego typu ocena, pokazały, iż najczęściej wybieraną formą są tzw. wywiady face to face lub wywiady telefoniczne realizowane bezpośrednio z coachee tj. docelowym klientem coachingu (PL=56,1%; UA=45,7%). Szczegółowe analizy

porównawcze pokazały także, że wybory respondentów w tym zakresie nie różnią się istotnie statystycznie w zależności od kraju realizacji badania, poza dwoma wyjątkami:

- a) respondenci ukraińscy częściej niż polscy, wybierali taką formę realizacji oceny pracy coacha, jak - obserwacje w miejscu pracy klienta coachingu:

$$X^2 (df=1) = 6,315; p<0,05$$

- b) respondenci ukraińscy częściej niż polscy, wybierali taką formę realizacji oceny pracy coacha, jak: dokonywanie analiz porównawczych wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.) przed i po zrealizowanym projekcie coachingowym:

$$X^2 (df=1) = 5,454; p<0,05$$

Tabela 72.

Metody i techniki oceniania pracy coachów

	POLSKA (N=82)		UKRAINA (N=46)	
	N	%	N	%
Badanie ankietowe realizowane z klientem coachingu	40	48,8	20	43,5
Wywiad face to face/telefoniczny z klientem coachingu	46	56,1	21	45,7
Wywiad face to face/telefoniczny ze sponsorem coachingu	28	34,1	12	26,1
Wywiad face to face/telefoniczny z bezpośrednim przełożonym klienta coachingu	15	18,3	9	19,6
Raporty przygotowywane przez Coacha	31	37,8	17	37,0
Raporty przygotowywane przez klienta coachingu	15	18,3	10	21,7
Testy kompetencyjne realizowane w formie pre i post testów	2	2,4	4	8,7
Assessment/Development Center	7	8,5	3	6,5
Badania satysfakcji pracowników	13	15,9	3	6,5
Obserwacje w miejscu pracy klienta coachingu	14	17,1	18	39,1
Analizy wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.)	15	18,3	18	39,1
Superwizje	30	36,6	19	41,3
Inne	3	3,7	0	0,0

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie wielu respondentów przyznało, że w ich firmach praca coachów w ogóle nie jest oceniana (PL=20%; UA=18%). Swego rodzaju komentarz do tej sytuacji przynosi analiza wypowiedzi respondentów w kolejnym pytaniu kwestionariusza ankiety. Większość respondentów w Polsce (62,2%) i na Ukrainie (57,3%) przyznała, że działania podejmowane w ramach oceny efektywności procesów coachingowych na rynku nie jest wystarczająca.

Tabela 73.

Ocena efektywności procesów coachingowych na polskim i ukraińskim rynku

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem: „Działania podejmowane w ramach oceny efektywności coachingu są na polskim/ukraińskim rynku nadal niewystarczające”</i>				
Tak	143	62.2	59	57.3
Nie	8	3.5	7	6.8
Trudno powiedzieć	79	34.3	37	35.9
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Statystyki te potwierdzają także szczere wypowiedzi ekspertów w prowadzonych wywiadach. Analizy wyników badań jakościowych pokazały, że temat ewaluacji projektów coachingowych budzi wiele wątpliwości m.in. dotyczących tego, jak dobrze, trafnie i rzetelnie, zbadać coś, co jest trudno uchwytne statystycznie:

11[T_C_PL]: Możemy nie mieć dowodów statystycznych na to, że ktoś poprawił swoją jakość życia, możemy nawet wychwycić takie kryteria, które mogą powiedzieć, że jego [coachee] jakość życia się pogorszyła, bo on już nie zarabia 15.000 zł i nie jeździ służbowym samochodem marki tam nie wiem skoda superb, tylko przeprowadził się do małej chatki w Bieszczadach. Zdecydował się na zmiany życiowe, na które wcześniej by się nie pokusił, a te zmiany życiowe przyniosły w nim jakościową zmianę życia, czyli żyje mu się spokojniej, lepiej, sympatyczniej, chociaż zajmuje się teraz kotami albo starą babcią, a już nie robi wielkiej kariery biznesowej. Więc w tym sensie argument nieporównywalności zmiany czy niemierzalności zmiany jest słuszny tylko i wyłącznie w paradygmacie

naukowym, który zakłada, że wyłącznie wyniki ilościowe są miarodajne. [...] Z drugiej strony już sama facylitacja, czyli obecność jest elementem wpływającym, że ktoś mógłby kupić książkę *[imię i nazwisko respondenta]* i każdą inną i robić sobie te ćwiczenia, ale ich nie robi, więc bardzo często potrzebny jest coach, który mówi otwórz na stronie 45, zrób to ćwiczenie i przyjdź mi powiedzieć jaki był wynik. I już ta obecność autorytetu coacha, facylitacji powoduje, że ktoś się mobilizuje, czyli obecność drugiego człowieka jest tym czynnikiem wpływającym, ale znowu nie jesteśmy w stanie tego zbadać.

2[C_PL]: Są pośrednie i bezpośrednie efekty coachingu. Bezpośredni to jest taki, że ja z panią pracuję nad większą asertywnością i to monitorujemy. No to można powiedzieć pracowaliśmy nad „x” i „x” jakoś mierzyliśmy. Natomiast bardzo często oprócz tego, jest wiele takich powiedziałbym zupełnie sytuacyjnych efektów, tak jak to, że nam jest miło porozmawiać poza kontekstem pracy i tak naprawdę zwrot dla coachee to jest to, że ktoś mnie słucha, że się spotykamy, że jest uważnie. To mogą być rzeczywiście efekty, które nawet są mierzalne, ale są niespecyficzne, tzn. one często występują, niezależnie czym się zajmujemy. [...] Czyli de facto mamy trzy rodzaje efektów, ten bezpośredni nad którym pracujemy, te pośrednie efekty, głównie psychologiczne, o których powiedziałem i trzecie, które można by powiedzieć efekty sytuacyjne, że ludzie lubią, cieszą się, jest coś związanego z samą sytuacją procesu coachingowego. I teraz pytanie czy coaching działa jest pytaniem, w jakim obszarze działa?

25[T_C_PL]: Ja jestem daleka od oceniania czy efekt danej pracy jest długofalowy czy krótko, co mnie to obchodzi. Jeżeli człowiek przynajmniej na dwa dni ma inną wartość życia to kurwa warto. Bo ja nie jestem pewna czy on na trzeci dzień nie zmartwychwstanie, czy padnie, więc jeżeli on przez dwa dni będzie się czuł chociaż trochę lepiej, to dla mnie jest już zwycięstwo i jego i moje.

42[T_C_PL]: Bycie Coachem, to nie jest jakieś supertrudne. To jest proces, który ma tak zamydloną ewaluację, że można po prostu przyjąć, pomilczeć, powiedzieć, że pracujesz na procesie i wyjść. I nikt Ci nie powie, że źle zrobiłaś, bo ciężko też zarzucić, że to był zły pomysł.

Ewaluacja w coachingu może być także trudna i niezrozumiała, bądź po prostu niepotrzebna w opinii samego klienta usług coachingowych. Jak potwierdzają eksperci w rozmowach z autorką pracy, dla niektórych coachee proces ten wydaje się zupełnie niezrozumiały, nie widzą oni zasadności jego zastosowania: „i on nie wie o co chodzi, dlaczego ja go proszę, żeby on mnie oceniał” - **24[T_C_PL]**. Inni rozmówcy wskazywali także, że tak naprawdę ewaluacja procesów coachingowych nikomu nie jest na rękę, ani sponsorowi usługi ani coachowi, a samym coachee jest to po prostu obojętne. Coraz częściej zdarza się także tak, że sami zamawiający nie chcą realizować procesów ewaluacyjnych, deklarując, że coaching jest usługą dla samego uczestnika sesji coachingowych i że „to jest po prostu dla tej osoby, ta osoba jest dla nas ważna i co ona sobie z tego weźmie to jest jej sprawa” - **10[T_C_PL]**. Jakakolwiek dobra i znacząca zmiana zajdzie dla coachee to oni będą zadowoleni, choć nie chcą nawet do końca wiedzieć co i jak się stało.

Analizy badań ilościowych potwierdziły także obserwowane od dłuższego czasu na rynku zjawisko. Badania assessment i development center mimo swej wysokiej skuteczności (Górecka, Mazur i Wąsowska-Bąk, 2012) i dostarczania kompleksowych oraz szczegółowych danych, nadal są jedną z najrzadziej wybieranych form w poszukiwaniu informacji na temat potrzeb rozwojowych uczestników szkoleń (PL=18,8%; UA=19,8%) oraz ocen skuteczności zrealizowanych projektów szkoleniowych (PL=6,6%; UA=7,1%) i coachingowych (PL=8,5%; UA=6,5%). Prawdopodobnie, zarówno w polskich, jak i ukraińskich organizacjach, wysokie koszty oraz dłuższe terminy realizacji tego typu form w porównaniu z innymi dostępnymi na rynku metodami, wciąż zniechęcają zamawiających do wyboru tego typu usług.

Z kolei dobrze rokującą informacją jest fakt, że zwiększa się rola i znaczenie działań superwizyjnych, realizowanych w ramach oceny pracy zarówno trenera biznesu (PL=35%; UA=32,1%), jak i coacha (PL=36,6%; UA=41,3%), co potwierdzają wyniki nie tylko badań ilościowych, ale także wypowiedzi uczestników wywiadów przeprowadzonych w ramach badań jakościowych:

4[T_C_PL]: Jeżeli jest tylko taka możliwość, to warto wykorzystać superwizję. To jest bardzo ważny element w ocenie efektywności pracy samego coacha. I na szczęście mocno wzrosła świadomość potrzeby jej realizacji w ostatnim czasie.

20[T_C_PL]: To jest praca z drugim człowiekiem, ja sobie nie wyobrażam, żeby pracować bez superwizji. To jest tak, że się po prostu pewnych rzeczy nie widzi. Wiadomo, że w naszym życiu się dzieją różne rzeczy i może być tak, że coś, co się dzieje w naszym życiu prywatnym wpływa na to, w jaki sposób pracujemy z drugim człowiekiem czy z grupą ludzi. I my sobie nie zdajemy z tego sprawy, dlaczego my reagujemy tak czy inaczej. I to jest ogromna przewaga, można tak powiedzieć, że jednak superwizje są w stanie to zobaczyć, co więcej jeszcze wymyśleć, w jaki sposób z tym pracować. Więc tak naprawdę superwizja jest dla klienta. Bo to zapewnia wysoką jakość tej usługi.

25[T_C_PL]: Organizacje coachingowe dorosły nareszcie do mówienia o superwizji. Nie tylko o szkoleniu, nowych adeptach, promocji, ale też o superwizji, co mnie bardzo cieszy.

Oprócz superwizji uczestnicy wywiadów podawali także przykłady innych dobrych praktyk oraz rekomendacje, co zrobić, aby ustrzec się przed wyżej opisanymi wątpliwościami, na temat sposobów mierzenia efektywności procesów coachingowych. Rekomendowali m.in.:

- włączanie przełożonych w proces wsparcia i pracy coachee już po zakończonych sesjach;
- definiowanie wskaźników mierzenia efektywności coachingu od razu na etapie rozmów o celach w układzie trójstronnym (klient, sponsor, coach);
- pozostawianie coachee możliwości samodzielnego przygotowania raportu po zakończonym procesie, z zachowaniem swobody do decydowania o tym, co chce ujawnić;
- weryfikowanie na koniec każdej sesji coachingowej, na jakim etapie procesu jest klient i jak to się ma do celu zaplanowanego na cały proces coachingowy.

Wnioski te stanowią swoisty katalog dobrych praktyk do wdrożenia i zintensyfikowania działań na polskim i ukraińskim rynku szkoleniowych i coachingowych usług rozwojowych. Więcej informacji na ten temat, propozycji zmian, implikacji praktycznych i rekomendacji działań w tym zakresie, autorka pracy zawarła w zakończeniu niniejszej pracy.

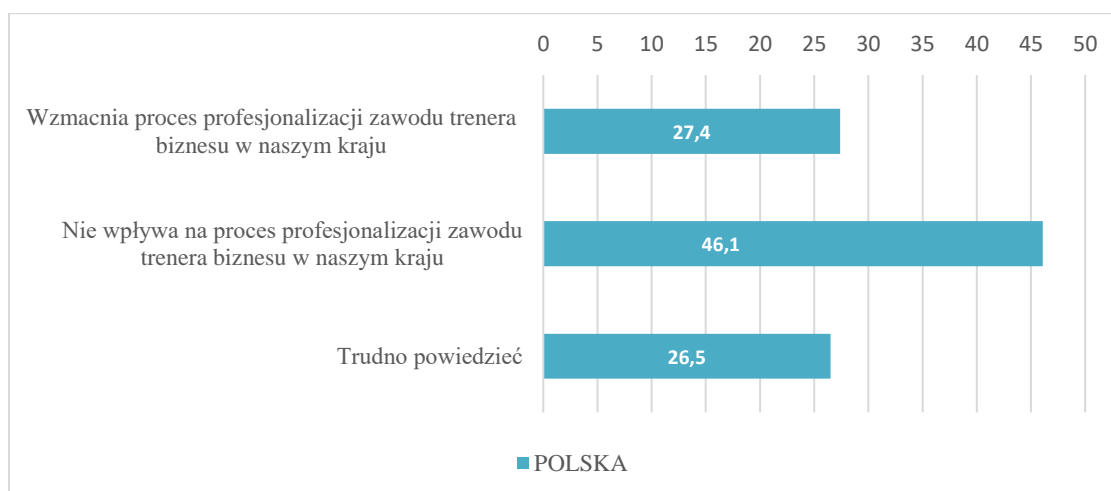
8.2.10. „I potem przyszła Unia...” – wpływ dostępu do środków unijnych na proces profesjonalizacji rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie

Wraz z wejściem na rynek międzynarodowego kapitału w latach 90-tych ubiegłego wieku rozpoczął się okres kształtowania i rozwoju zarówno polskiego, jak ukraińskiego rynku szkoleniowego (Jarmuż i Witkowski, 2004; Szubina, 2011). W odróżnieniu od rynku na Ukrainie kształt rynku szkoleniowego w Polsce diametralnie zmienił strumień napływających środków unijnych. Zauważalnym było m.in. wyraźne powiązanie między rozwojem polskiego rynku szkoleń, a pojawieniem się dofinansowania na projekty szkoleniowe ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Dlatego już w 2011 roku większość reprezentantów branży szkoleniowej przewidywała, że zmiany, jakie nastąpią na rynku w związku z wyczerpaniem dofinansowania w ramach PO KL oraz kolejna fala spowolnienia gospodarczego, mogą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie firm szkoleniowych w naszym kraju (Czernecka i Woszczyk, 2011).

W związku z powyższym autorka pracy postanowiła poszukać w realizowanych badaniach jakościowych i ilościowych, odpowiedzi na dwa kluczowe pytania. Po pierwsze: jak respondenci w Polsce oceniają pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie szkoleń i ich wpływ na jakość realizowanych usług oraz na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha? A po drugie: jakie szanse rozwoju, a także zagrożenia dla ukraińskiego rynku usług rozwojowych dostrzegają respondenci na Ukrainie?

Wykres 9.

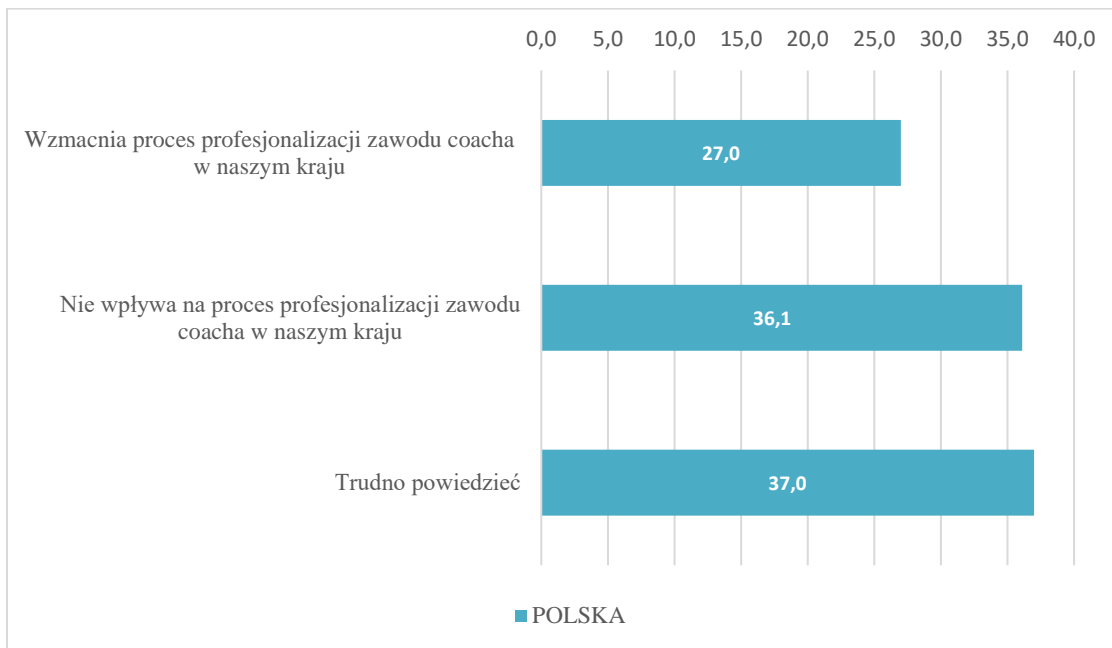
Znaczenie dostępu do środków unijnych na rynku usług szkoleniowych w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 10.

Znaczenie dostępu do środków unijnych na rynku usług coachingowych w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazują powyższe wykresy polscy respondenci biorący udział w badaniach w większości uznali, że pojawienie się w naszym kraju środków unijnych nie wpłynęło na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu (46,1%) i coacha (36,1%). W części teoretycznej pracy autorka przedstawiła odwołania do literatury i innych badań pokazujących listę negatywnych zjawisk, do których przyczyniła się łatwość dostępu do darmowych szkoleń i sesji coachingowych. Również uczestnicy wywiadów realizowanych w Polsce pytani o wpływ środków unijnych na rynek usług rozwojowych w pierwszej kolejności, w większości przypadków, zwracali uwagę na fakt niskich kompetencji trenerów angażowanych do realizacji projektów szkoleniowych współfinansowanych ze środków unijnych, a także drastycznego zwiększenia liczby trenerów biznesu i coachów na rynku polskim:

3[T_C_PL]: Byłam trenerem-mentorem dla początkujących trenerów w okresie, kiedy firmy potrzebowały na dużą skalę dedykować trenerów do projektów unijnych. W związku z tym brały osoby z rynku, brały osoby praktyków, którzy nie mieli nawet kursów trenerskich, szkół, certyfikatów, nic, bo po prostu byli praktykami i jakoś radzili sobie z wystąpieniami publicznymi.

1[T_C_PL]: Przez pewien czas miałem takie poczucie, że rynek trenerski się bardzo załamał, fundusze unijne itd. Każdy był wtedy trenerem. [...] Więc wypuścili na rynek 8000 ludzi, naprawdę już w czwartym konkursie to już każdy, kto miał tętno, to mógł się załapać.

22[T_C_PL]: W pewnym momencie popsuł się bardzo rynek szkoleniowy przez środki unijne, każdy został trenerem. Zostań trenerem w trzy dni albo weekendowy kurs korespondencyjny pozostania trenerem.

20[T_C_PL]: Środki unijne psują ten rynek strasznie. Ze środków unijnych można było zostać coachem i sporo osób sobie poszło do takiej szkoły. Niektórzy zakładali działalność na łeb, na szyję, żeby móc korzystać z bezpłatnego szkolenia i zostali sobie tymi coachami i to niekoniecznie były najlepsze szkolenia.

5[T_C_PL]: Były też takie *[szkolenia]*, że poziom był żenujący, ja sama brałam udział w kilku takich projektach, które były finansowane ze środków unijnych i trener, który wychodził, to miałam wrażenie, że kapsuła go tutaj wysadziła i on się mnie pyta wręcz o czym będą dzisiejsze zajęcia. Dlatego mówię, że to było złe, bo jak kilka razy trafisz na takie szkolenie to potem wyrabiasz sobie też szybko opinię na temat trenerów i szkoleń z zasobów unijnych

W swoich wypowiedziach respondenci wskazywali często na fakt niskich stawek trenerskich w projektach unijnych, jako przyczynę zatrudniania do szkoleń unijnych trenerów o niskich kompetencjach, a także w konsekwencji tego typu działań, na utrzymywanie się w dalszym ciągu na rynku w Polsce obniżonych wynagrodzeń dla trenerów biznesu:

20[T_C_PL]: Bo środki unijne dążą do tego, żeby to było ekonomiczne, a ekonomiczne niekoniecznie znaczy najlepsze. I ja też czasami dostaję jakieś propozycje w ramach środków unijnych, żeby poprowadzić jakieś szkolenie. Jak mi mówią stawkę, to po prostu można się nogami nakryć, więc kto to weźmie? To weźmie ktoś

o znacznie niższych kwalifikacjach. Ale głównie myślę, że to jest tak, ja mam takie osobiste zdanie i myślę, że sporo osób je podzieli - szkolenia z Unii Europejskiej, te takie finansowane przez Unię nie gwarantują wysokiej jakości. Ze względu właśnie na te stawki.

18[T_C_PL]: Bardzo często ktoś chciał zarobić na tym, że prowadzi jakiś projekt, w związku z czym brano kogokolwiek, kto zechciał coś zarobić. I osoby nie mające umiejętności ani nawet predyspozycji do tego, żeby prowadzić jakieś sensowne warsztaty weszły na rynek i wyprodukował ich rynek mnóstwo. W momencie, kiedy się takie typowe działania szkoleniowe pokończyły, no to na rynku zostało tysiące trenerów z mega doświadczeniem godzinowym, ale z brakiem tak naprawdę umiejętności, którzy są w stanie pracować za jedną dwudziestą tego, za co normalnie pracował wcześniej trener.

39[T_PL]: Boom na unijne szkolenia spowodował nadmiar trenerów z kiepskimi umiejętnościami. I niestety obecnie rynek obniżył mocno ceny, sporo mniej zarabiamy. To jest pokłosie tamtego okresu unijnego.

33[C_PL]: Stawki były bardzo niskie. Ponieważ to się robiło w hurtowych ilościach, to czasami ludzie, którzy niekoniecznie mieli dobre przygotowanie trenerskie i wiedzę wchodzili w rolę trenerów, więc w tym sensie myślę, że mogło to [*środki unijne*] popsuć rynek.

31[T_C_PL]: Wytyczne, które stawia ministerstwo blokują mocno wydatkowanie tych środków w tak bardziej otwarty sposób. Choćby takie taryfikatory wydatków, gdzie stawka coacha jest dużo niższa niż rekomendowana przez ICF jako taka stawka rekomendowana do prowadzenia sesji coachingowych. No bo tak naprawdę to jest niewiele ponad połowę, 60% mniej więcej i to jest maksimum, jakie można w projektach unijnych przyznać. Też stawki trenerskie mocno spadły w stosunku do ostatnich lat. [...] Jak ktoś ma z zewnątrz tak naprawdę na zlecenie jakiegoś podmiotu prowadzić szkolenie i to będzie jedno czy dwa szkolenia, to się nie utrzyma po prostu na rynku.

5[T_C_PL]: Jeżeli ktoś Ci proponuje 20 zł brutto za godzinę w szkoleniu unijnym, a z drugiej strony oczekuje doświadczenia ileś-letniego i tam godzin i wszystkiego, to ja się pytam, gdzie jest w tym logika?

Eksperti w realizowanych wywiadach zwracali także uwagę na niską jakość organizowanych szkoleń, sygnalizowali ograniczającą biurokrację, brak profesjonalizmu ze strony firm realizujących tego typu szkolenia, nieuczciwe praktyki w rzetelnym wydawaniu otrzymanych środków, a także na realizację programów szkoleniowych pod wytyczne unijne, a nie rzeczywiste potrzeby uczestników:

11[T_C_PL]: A potem ten rynek się radykalnie rozszerzył i w pewnym sensie popsuł wraz z funduszami unijnymi. Ponieważ fundusze unijne, które rzuciły ogromny strumień pieniędzy na rynek, spowodowały pewien przerost szkoleń. Osoby, które w różnych instytucjach opiniowały wnioski szkoleniowe, to były osoby, które często zaczynały swoją pracę w branży opiniowania wniosków, więc standardy tego opiniowania były bardzo dziwne. I już do legend przechodzą takie historie, że jakiś ogromne pieniądze na ogromne projekty szkoleniowe zyskiwały firmy, które nie miały pojęcia o edukacji, czy o szkoleniach. W związku z tym jakość usług szkoleniowo-coachingowych gwałtownie w Polsce spadła. W myśl starej zasady, że zły pieniądź psuje dobry pieniądź, w związku z tym na rynku pojawiły się dziwne szkolenia, nieprofesjonalne szkolenia i know how z lat 40-tych ubiegłego wieku w psychologii, czyli w kółko tłuczone, naiwne, często nie potwierdzone badawcze koncepty.

1[T_C_PL]: I potem przysłała Unia <śmiech>. I dołała do tej kawusi po prostu 5 litrów wody. Już pomijam jak rynek trenerski, który przeżył trudne chwile dla trenerów i wspinałe chwile dla właścicieli firm, którzy potrafili po te pieniądze sięgnąć, bo to były naprawdę ogromne pieniądze, które można było przepłukać. I też, w ogóle tak sobie teraz myślę, też sposób rozliczania tych pieniędzy udowodnienia,

że osiągnęłaś te wskaźniki to można było jeszcze parę domów postawić, gdyby ktoś jeszcze wcześniej się zorientował, jakie tam są po prostu dziury.

33[C_PL]: Jak patrzę na takie różne rzeczy, które tam się działy, że np. brali ludzi z łapanki, którzy tam mieli tylko podpisać listę obecności, no to jest bez sensu po prostu.

31[T_C_PL]: To był taki duży boom, wydawajmy te środki, niekoniecznie patrząc na to, co się z nimi podzieje. Te ilości szkoleń i miliony trenerów – to było przerażające!

Uczestnicy wywiadów zwracali także uwagę na szereg negatywnych praktyk zaszczeplonych u potencjalnych klientów, a przede wszystkim w firmach, w których tego typu projekty były realizowane. Klienci nauczyli się m.in., że projekty szkoleniowe nie są rzetelnie dopasowane do potrzeb organizacji i że mogą być realizowane po bardzo niskich stawkach. W pewnym momencie przesyt szkoleń spowodował, że wielu zamawiających przestało myśleć o dalszym rozwoju swoich pracowników. Firmy przyzwyczyły się także do wielu negatywnych praktyk: „nie kładzie się tak dużego nacisku już na to, co jest jakby rzeczywistą potrzebą i dostosowaniem tego do realizacji, bo ktoś inny przyjdzie, zrobi to szybciej, taniej i bez tych wszystkich ceregieli, które angażują klienta w nową pracę” - **18[T_C_PL]**. Po zakończonych projektach unijnych, trenerom biznesu i coachom trudniej sprzedaje się wartościowy produkt, ponieważ „wszyscy oczekują, że będzie albo bardzo tanio, albo wręcz za darmo” - **9[T_C_PL]**.

Nieliczni respondenci zwrócili jednak uwagę, że oprócz wyżej wymienionych negatywnych konsekwencji napływu środków unijnych na rynek usług rozwojowych w naszym kraju warto także podkreślać, iż w ofercie projektów unijnych pojawiały się także pojedyncze przypadki dobrze i profesjonalnie prowadzonych kursów i szkół dla trenerów biznesu i coachów:

17[T_C_PL]: Myślę, że to była broń obusieczna, to było takie coś, co miało oczywiście plusy i minusy. I efekty środków unijnych to są takie, że wykształciliśmy dużą grupę trenerów, ludzi, którzy być może w innej sytuacji nie mieli by możliwości w ogóle pójść, czy nie

zdecydowaliby się i nie wydaliby tych pieniędzy na szkolenia i nie zostali by trenerami, nie przeszkoliliby się, nie nauczyliby się czegoś.

4[T_C_PL]: Znaczący tak, środki unijne w pewnym sensie pomogły, więcej szkoleń było potrzebnych, praca dla trenerów była. [...] Przy niektórych projektach to się dobrze sprawdzało, tylko jeśli było to profesjonalne podejście - szukamy programu, który będzie efektywny dla firmy, dla danej grupy odbiorców i robimy cykl szkoleń – to wtedy to działało.

5[T_C_PL]: One [*środki unijne*] wpłynęły i dobrze i niedobrze. Bo znam szkolenia, w których ja byłam beneficjentem i one były ze środków unijnych i miały bardzo wysoki poziom. Gdyby nie te szkolenia, pewnie bym nie szkoliła w ogóle i poziom był po prostu mistrzowski, wysoki poziom.

Analizy transkrypcji wywiadów jakościowych zrealizowanych w Polsce pozwoliły następnie na przygotowanie pytań, a także kafeterii odpowiedzi do kwestionariusza ankiety przekazanego respondentom w ramach badań ilościowych, by zbadać ich opinie odnośnie napływu środków unijnych na rynek usług rozwojowych w Polsce. Badania te potwierdziły wnioski płynące z analiz jakościowych. Większość respondentów uznała, że napływ środków unijnych na rynek usług rozwojowych przyczynił się przede wszystkim do pojawienia się zbyt dużej ilości trenerów biznesu i coachów na rynku (54,8%) oraz spowodował pogorszenie jakości usług przez nich świadczonych (51,3%). Wielu z nich (podobnie jak w przypadku respondentów w badaniach jakościowych) uznało, że środki unijne stworzyły sytuację, w której klienci nie chcą już płacić za szkolenia komercyjne w takim samym stopniu, jak wcześniej (49,1%). Wśród innych negatywnych konsekwencji respondenci wymieniali także: obniżenie motywacji uczestników i chęci ich udziału w kolejnych szkoleniach, pojawienie się na rynku tzw. pseudotrenerów, obniżenie kompetencji trenerów i coachów na rynku, dedykowanie do realizacji szkoleń trenerów z bardzo niskimi kwalifikacjami, a także ich zdaniem, zwiększenie chaosu w procesie rekrutacji coachów i trenerów biznesu. Ponadto, tylko 27,4% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie szkoleń w Polsce wzmacnia proces profesjonalizacji trenera biznesu oraz niewiele mniej – 27%, że wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu coacha. Tym samym

jedynie 11,7% badanych dostrzegło pozytywny wpływ finansowania przez Unię Europejską na jakość tego typu usług. Wymieniali m.in. większą dostępność do oferty szkoleniowej i ułatwienie możliwości korzystania ze szkoleń, a także spopularyzowanie zawodu trenera biznesu i coacha.

Tabela 74.

Znaczenie napływu środków unijnych na rynek usług rozwojowych w Polsce

Proszę dokończyć następujące zdanie:

„Napływ środków unijnych służących finansowaniu usług rozwojowych w Polsce...”

	N	%
wpłynął na polepszenie jakości usług świadczonych przez trenerów biznesu i coachów.	27	11,7
wpłynął na pogorszenie jakości usług świadczonych przez trenerów biznesu i coachów.	118	51,3
spowodował większą konkurencję na rynku usług rozwojowych.	109	47,4
przyczynił się do pojawienia się zbyt dużej ilości trenerów biznesu i coachów na rynku.	126	54,8
spowodował, że nasi klienci nie chcą już zamawiać i płacić za szkolenia komercyjne w takim samym stopniu jak wcześniej.	113	49,1
Inne	7	3,0
Nie mam zdania	23	10,0

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei uczestnicy wywiadów prowadzonych na Ukrainie, zostali zapytani przez autorkę badań, w jaki sposób ich zdaniem brak współfinansowania ze środków unijnych, wpływa na ukraiński rynek usług rozwojowych. Żaden z rozmówców nie wskazał na jakiegokolwiek obawy czy zagrożenia dla rynku usług rozwojowych związane z wejściem Ukrainy do Unii Europejskiej. Twierdzili, że może to jedynie wpłynąć pozytywnie na sytuację na rynku, wymieniając m.in.: rozwój ukraińskich trenerów, możliwość zatrudniania wysoko wykwalifikowanych trenerów biznesu, zwiększenie dostępu do większej ilości realizowanych szkoleń, wzrost poziomu motywacji firm do delegowania swoich pracowników do udziału w różnego rodzaju projektach rozwojowych, zwiększenie jakości realizowanych usług edukacyjnych, czy zwiększenie dostępności do szkoleń takich grup, jak: bezrobotni czy osoby z niepełnosprawnością:

7[T_C_UA]: Pomoc Unii Europejskiej, zarówno pod względem finansowym, jak i takim metodycznym, bardzo pomaga rozwojowi profesjonalizmu ukraińskich trenerów. Dzięki temu nasz rynek może się stać bardziej podobny do rynków europejskich. I dobrze.

8[T_C_UA]: Brak środków unijnych negatywnie wpływa na nasz rynek. M.in. dlatego, że wiele firm nie może sobie pozwolić na zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych trenerów biznesu.

16[T_C_UA]: Dość trudno mi odpowiedzieć na to pytanie. Będziemy teraz prowadzić duży projekt finansowany ze środków Unii Europejskiej. Ogólnie rzecz biorąc jest całkiem prawdopodobne, że jeśli byłoby więcej takich funduszy, wówczas rynek edukacyjny byłby po prostu lepszy.

27[T_C_UA]: Myślę, że wstąpienie Ukrainy do Unii Europejskiej mogłoby pomóc rozwinąć nasz rynek usług szkoleniowych. Przede wszystkim zwiększyłaby się być może ilość realizowanych szkoleń i zainteresowanie nimi przez klientów indywidualnych, ale też firmy jakoś chętniej mam nadzieję będą wysyłać swoich pracowników na różnego rodzaju treningi. No i zwiększy się jakość realizowanych szkoleń. *[Badacz: A czy Pana zdaniem istnieją jakieś niebezpieczeństwa dla rynku usług rozwojowych, jakie może przynieść wstąpienie Ukrainy do Unii Europejskiej?]* Nie, ja nie widzę niczego takiego, nic mi nie przychodzi do głowy.

19[T_C_UA]: Trudno mi powiedzieć, jak zmieni się sytuacja na rynku usług rozwojowych po wejściu Ukrainy do Unii Europejskiej. Nie jestem ekonomistą. Ale myślę, że możemy się dzięki temu wiele nauczyć i zdobyć nowe doświadczenia. I że w konsekwencji to mocno wpłynie na jeszcze lepszą jakość realizowanych przez nas usług.

23[T-UA]: Bardzo bym chciała, żeby Ukraina weszła do Unii Europejskiej, to stworzyłoby tak wiele możliwości dla rynku szkoleniowego. Moglibyśmy robić dużo więcej szkoleń i wiele moglibyśmy się nauczyć. Np. dzisiaj u nas nikt nie robi czegoś takiego jak szkolenia dla bezrobotnych, już nie mówiąc o niepełnosprawnych, a słyszałam, że u was w Polsce robicie takie projekty, to niesamowite.

Analizy transkrypcji wywiadów jakościowych zrealizowanych na Ukrainie pozwoliły następnie na przygotowanie pytań, a także kafeterii odpowiedzi do kwestionariusza ankiety przekazanego respondentom w ramach badań ilościowych, by zbadać ich opinie odnośnie braku napływu środków unijnych na rynek usług rozwojowych na Ukrainie. Badania te potwierdziły wnioski płynące z analiz jakościowych. Większość ukraińskich respondentów (57,3%) uznała, że wejście Ukrainy do Unii Europejskiej przyczyniłoby się do rozwoju ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu.

Tabela 75.

Wejście Ukrainy do Unii Europejskiej a rozwój ukraińskiego rynku usług szkoleniowych i coachingowych

<i>Pyt. Czy Pana/i zdaniem wejście Ukrainy do Unii Europejskiej przyczyniłoby się do rozwoju ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu?</i>	N	%
Tak	59	57.3
Nie	14	13.6
Trudno powiedzieć	30	29.1
Ogółem	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu ilościowym respondenci zostali także poproszeni o wybranie konkretnych elementów, które mogłyby wpłynąć na rynek usług rozwojowych na Ukrainie, zarówno od strony korzyści, jak i zagrożeń. Większość respondentów, którzy na wyżej wymienione pytanie odpowiedziało pozytywnie (72,9%) przede wszystkim uznało, że poprawi się jakość realizowanych szkoleń i sesji coachingowych. Kolejnym pozytywnym efektem mogłoby być zdaniem respondentów zwiększenie się zainteresowania odbiorców szkoleniami i coachingiem (62,7%) oraz wzrost ilości realizowanych przez firmy szkoleniowe zleceń (57,6%).

Tabela 76.
Znaczenie wejścia Ukrainy do Unii Europejskiej

Pyt. W jaki sposób wejście Ukrainy do Unii Europejskiej mogłoby wpłynąć na rozwój ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu?	N (N=59)	%
Zwiększy ilość realizowanych przez firmy szkoleniowe zleceń	34	57,6
Pracodawcy chętniej będą delegować swoich pracowników na szkolenia i coaching	29	49,2
Zwiększy się zainteresowanie uczestników szkoleniami i coachingiem	37	62,7
Zwiększą się dochody firm szkoleniowych	25	42,4
Poprawi się jakość realizowanych szkoleń i sesji coachingowych	43	72,9
Zwiększy się ilość pracowników zatrudnianych w firmach szkoleniowych	13	22,0
Inne	5	8,5
Trudno powiedzieć	2	3,4

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, poza możliwymi wyborami w kafeterii odpowiedzi respondenci wymieniali wśród efektów wejścia Ukrainy do Unii Europejskiej dla rynku usług rozwojowych także:

- pojawienie się nowych rodzajów treningów;
- wzrost liczby zapytań ze strony klientów na usługi coachingowe, szkoleniowe i konsultingowe wyższej jakości;
- możliwość łatwiejszego spełniania oczekiwań klientów odnośnie profesjonalnych certyfikacji;
- łatwiejszy dostęp do akredytacji realizowanych poza granicami Ukrainy;
- europejskie standardy przyczynią się do zmniejszenia liczby niekompetentnych specjalistów i zwiększenia odpowiedzialności za prowadzone treningi.

Co istotne 77,7% wszystkich badanych respondentów nie widzi żadnych zagrożeń dla ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu w związku z wejściem Ukrainy do Unii Europejskiej. I tylko niektórzy respondenci przewidują, że fakt ten może spowodować pojawienie się na rynku zbyt dużej ilości trenerów i coachów (40,8%), obniżenie cen komercyjnych szkoleń i sesji coachingowych (niefinansowanych z funduszy unii europejskiej) (20,4%), spadek dochodów firm szkoleniowych (17,5%) oraz pogorszenie jakości realizowanych szkoleń i sesji coachingowych (6,8%). Respondenci obawiają się także, że niektóre firmy szkoleniowe nie wytrzymają konkurencji, przede wszystkim te, które nie są gotowe na rozwój i zmiany, a potencjalni klienci ich zdaniem będą woleli wybierać produkt zagraniczny.

Na koniec, warto jeszcze zauważyć, że analizy porównawcze wyników badań jakościowych, jak i ilościowych zrealizowanych w Polsce i na Ukrainie pokazują wyraźnie,

że posiadane nadzieje, oczekiwania i przypuszczenia ukraińskich respondentów związane z wejściem Ukrainy do Unii Europejskiej i napływem finansowania do realizacji projektów rozwojowych, są w zasadzie przeciwieństwem tego, co o konsekwencjach napływu tego typu środków opowiadali uczestnicy badań w Polsce. Przykładowo respondenci ukraińscy prognozują, że finansowanie projektów rozwojowych ze środków unijnych poprawi jakość realizowanych szkoleń i sesji coachingowych (72,9%), a respondenci polscy wręcz przeciwnie, uznali, że to właśnie pod wpływem tego typu finansowania jakość usług świadczonych przez trenerów biznesu i coachów się obniżyła (51,3%). Na Ukrainie respondenci podkreślali, że dzięki środkom unijnym ich zdaniem zwiększy się zainteresowanie uczestników szkoleniami i coachingiem (62,7%), a pracodawcy chętniej będą delegować swoich pracowników na szkolenia i coaching (49,2%), a tymczasem respondenci w Polsce wskazywali, że to właśnie z powodu napływu środków unijnych, ich klienci nie chcą już zamawiać i płacić za szkolenia komercyjne w takim samym stopniu jak wcześniej (49,1%). Wnioski te potwierdziły także analizy transkrypcji zrealizowanych wywiadów w badaniach jakościowych.

8.2.11. Profesjonalizm zza granicy - czerpanie z wzorców innych krajów i współpraca polsko-ukraińska

Robert H. Frank i Philip J. Cook w swojej książce „Społeczeństwo, w którym zwycięzca bierze wszystko” wysuwają tezę, że nasza kultura została ukształtowana przez rynki dla zwycięzców, czyli rynki, na których „wartość tego, co jest na nich wytwarzane zależy od wysiłku niewielkiej liczby najważniejszych wykonawców odpowiednio opłacanych za swoje usługi” (Frank i Cook, 2017, s. 24). Rynki dla zwycięzców ich zdaniem przyciągają jednak zbyt wielu uczestników, co skutkuje wytworzeniem nieefektywnych wzorców konsumpcji i inwestycji. Rynek usług rozwojowych w naszym kraju w początkowej jego fazie rozwoju jeszcze w latach 90-tych stanowił swego rodzaju rynek zwycięzców. Przyciągnął jednak zbyt wielu uczestników i wytworzył wiele nieefektywnych wzorców. Jak więc w przyszłości uniknąć szkodliwych wzorców? Być może warto poszukiwać źródeł sukcesu rynkowego w idei współpracy z podmiotami zagranicznymi i czerpaniu korzyści ze współpracy międzynarodowej (Michalski, 2009; Ratajczak-Mrozek, 2012; Hauke-Lopes, 2011). Pytanie to zadała swoim uczestnikom badań autorka pracy.

Uczestnicy wywiadów realizowanych zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, wśród korzyści wynikających ze współpracy międzynarodowej podkreślali m.in.:

- możliwość kończenia profesjonalnych szkół trenerów i coachów;
- możliwość udziału w różnego rodzaju konferencjach za granicą;
- wymianę doświadczeń i realizowanych dobrych praktyk;
- wzbogacenie wiedzy na temat różnorodności kultur;
- czerpanie z zagranicznej literatury;
- korzystanie z nowoczesnych metod, technik i narzędzi;
- możliwość realizowania superwizji przez zagranicznych ekspertów.

Polscy eksperci wspominali także, że Polacy często szukają za granicą unikalnej wiedzy i zdobywają uprawnienia do jej dalszego przekazywania w naszym kraju:

36[C_PL]: I wtedy te szkolenia [*holenderskie*] to tak, jakby ktoś otworzył zupełnie inne spojrzenie na pracę z klientem. I to uważam było przełomowe w mojej karierze. [...] Skończyłam też szkołę

superwizji coachingu w Londynie, to było realizowane dla grona międzynarodowego. I to było bardzo ciekawe, zupełnie inne podejście do edukacji.

39[T_PL]: Wielu trenerów próbuje się specjalizować. Inwestują ciężkie pieniądze, uczą się za granicą, np. Aśka Chmura. Szukamy w świecie unikalnej wiedzy, a następnie robimy uprawnienia do jej przekazywania w Polsce.

18[T_C_PL]: Zdecydowanie czerpię z wzorców zagranicznych np. z literatury, która pokazuje różnego rodzaju trendy, nowe badania, nowe doświadczenia, z różnego rodzaju konferencji, na których można sporo inspirujących rzeczy znaleźć, czy poprzez oglądanie tego online, czy udział w takich konferencjach, to jest kierunek coraz bardziej obszerny, który się coraz bardziej profesjonalizuje.

28[T_UA]: Bardzo dużo czerpię z wzorców zagranicznych. Czytam sporo literatury, uczę się od innych trenerów z zagranicy, kończyłam też szereg kursów m.in. w Londynie i Berlinie. Bierzymy też udział w różnego rodzaju konferencjach i spotkaniach. Nie wyobrażam sobie mojej pracy bez takiego wsparcia i współpracy międzynarodowej.

22[T_C_PL]: Dla mnie jedną z największych wartości jest to, że mam możliwość pracować z ludźmi z zagranicy. Dam bardzo prosty przykład: przez wiele lat pracowałam na cyklu Kolba, który jest powszechnie znany i myślę, że dla każdego trenera gdzieś tam jest wzorem. Natomiast od półtora roku pracuję na accelerated learning, nie na cyklu Kolba i uważam, że to był gdzieś tam bardzo duży krok do przodu w mojej pracy. [...] I znowu, gdyby nie to, że współpracuję przy projektach międzynarodowych, to też bym nie prowadziła projektów z użyciem nowych technologii. Kolejna rzecz to jest kwestia też trendów i wymiany doświadczeń z trenerami. W Polsce mało jest takich sieci, za granicą bardzo dobrze funkcjonują różnego rodzaju platformy wymiany doświadczeń praktycznych.

17[T_C_PL]: Często korzystam z wzorców zagranicznych, z informacji płynących z zagranicy, z książek, z jakichś wykładów, z teorii, czasami jakieś czasopismo mi się trafi, oglądam sporo różnych wykładów, konferencji itd. Czasami też przyjeżdżają do nas ludzie z zagranicy, ja też wyjeżdżam gdzieś i obserwuję. Dla mnie ciekawe są rozmowy z moimi znajomymi z zagranicy, którzy mi opowiadają o tym, jak oni funkcjonują w biznesie, czy jak oni prowadzą działania. To jest wszystko inspirujące, porównywanie, sprowadzanie pewnych dobrych praktyk.

Ponadto respondenci podkreślali także, że dzisiaj problemem nie jest dostępność do informacji, tylko to w jaki sposób w ich natłoku znaleźć coś wartościowego: „mam takie poczucie przesytu śmieciem, że jest po prostu taka dostępność informacji, że problemem nie staje się dotrzeć do informacji, tylko wyselekcjonować trafną informację” - **10[T_C_PL]**. Niektórzy sugerowali także, że nie chodzi tylko o to, aby czerpać z wzorców zachodnich - ta sytuacja miała już miejsce na naszym rynku - teraz przyszedł czas, żeby wyprzedzić innych, żeby iść swoją drogą i zyskać przewagę konkurencyjną:

9[T_C_PL]: Musimy zagwarantować wiedzę, która daje przewagę konkurencyjną, wobec tego ona musi być aktualna. Często to jest nawet wyprzedzanie informacji, czyli jest nawet nie tyle wiedza, co pewien wgląd, że mamy coś czego inni jeszcze nie mają, albo nie zdają sobie z tego sprawy [...] To jest różnica, że my ciągle myślimy kategoriami - zachód, żeby stamtąd coś ściągnąć, no tam też są ludzie i też się myślą. Oni mają swoje problemy, my musimy iść swoją drogą, nie musimy do nich doszusować, my mamy ich przegonić.

18[T_C_PL]: Warto jednak pamiętać, że nie wszystko co działa dobrze w Stanach czy na zachodzie Europy jest do zaimplementowania wprost u nas. Więc warto mieć spojrzenie jednak socjologicznie na to, jak my funkcjonujemy jako społeczeństwo, z różnicami też pokoleniowymi i ostrożnym jednak braniu tego co jest wynikiem pewnych badań czy działań realizowanych za granicą.

Uczestnicy wywiadów w Polsce zwracali także uwagę na różnice pojawiające się w edukacji międzynarodowej i wskazywali na specyfikę uczenia się Polaków na szkoleniach i różnego rodzaju zajęciach. Podkreślali obserwowanie ich zdaniem zupełnie innego rodzaju poziomu dyskusji za granicą, gdzie uczestnicy dzielą się różnymi perspektywami, a jeśli odkrywają, że mają odmienne opinie niż trener prowadzący szkolenie, na poziomie werbalnym wypowiadają komentarz: „mam inaczej – to co mówisz jest ciekawe”. W Polsce natomiast, ich zdaniem, uczestnicy w tego typu sytuacjach kwitują: „mam inaczej – to, co mówisz jest bez sensu”. Za granicą, jak podkreślali respondenci, po przedstawieniu różnego rodzaju perspektyw, nie oczekuje się od trenera rozstrzygnięcia, która z nich jest najlepsza, jak powinno być, nie oczekuje się tego od prowadzącego zajęcia:

36[C_PL]: I teraz zaczyna się napięcie, ale w końcu jak jest? To teraz ty jako trener nam powiedz, jak jest dobrze? Tam tego nie ma, tam Ty masz swoje zdanie, ja mam swoje zdanie i nie rozmawiam po to, żeby Cię szkolić do mojego zdania, to jest tylko moja perspektywa. Ty się możesz z nią zgodzić, ale też możesz się z nią nie zgodzić. A u nas to wygląda tak: „ja uważam, że jest tak! A ja uważam, że jest tak! I teraz ty mi powiedz trenerze jak jest na pewno!?”.

17[T_C_PL]: Na Ukrainie trener jest dużo bardziej szanowany, ma dużo wyższy autorytet. Sposób pracy taki dyskusyjny jest dla nich bardzo dużym zaskoczeniem.

30[T_C_PL]: Pamiętam, jak kiedyś przyjechali do nas trenerzy z Wielkiej Brytanii i prowadzili dla nas Polaków warsztaty. I po godzinie zrobili przerwę i pytają się nas organizatorów, o co tutaj chodzi, dlaczego uczestnicy tutaj wszystko podważają, ze wszystkim dyskutują, a gdzie szacunek do tego co mówi trener, a autorytet trenera?

Kwestie dotyczące współpracy międzynarodowej w obszarze usług szkoleniowych i coachingowych zostały także zbadane przez autorkę pracy w badaniach ilościowych. Autorka zapytała swoich respondentów m.in. o to, czy posiadają oni zagranicznych partnerów z rynku szkoleń biznesowych lub usług coachingowych.

Tabela 77.

Współpraca z zagranicznymi partnerami z rynku szkoleń biznesowych i usług coachingowych

	POLSKA (N=230)		UKRAINA (N=103)	
	N	%	N	%
Tak, w zakresie usług szkoleniowych mamy zagranicznych partnerów	26	11,3	27	26,2
Tak, z zakresu usług coachingowych mamy zagranicznych partnerów	9	3,9	6	5,8
Nie mamy zagranicznych partnerów w tych obszarach usług rozwojowych	180	78,3	64	62,1
Nie wiem	26	11,3	10	9,7

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze analizy statystyczne materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że deklaracja przez respondentów współpracy z zagranicznymi partnerami w zakresie usług szkoleniowych, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=1) = 10,729; p < 0,001$$

Respondenci ukraińscy znacznie częściej deklarowali, że posiadają zagranicznych partnerów w tym zakresie. Ponadto respondenci, którzy zadeklarowali tego typu współpracę szkoleniową i coachingową wskazywali także kraje, w których posiadają zagranicznych partnerów. W przypadku polskich respondentów w zakresie usług szkoleniowych była to m.in. Wielka Brytania, Niemcy, USA, Hiszpania i Finlandia. Ukraińscy respondenci wymieniali m.in.: USA, Rosję, Niemcy, Wielką Brytanię, Polskę, Włochy, Francję, Łotwę, Holandię, Białoruś oraz Szwajcarię. Z kolei w przypadku usług coachingowych w Polsce respondenci wymieniali m.in.: Wielką Brytanię, USA, Czechy, Francję i Holandię, a na Ukrainie m.in.: Wielką Brytanię, USA, Niemcy, Grecję, Rosję i Kanadę. Autorka badań zapytała także respondentów, czy współpracują z trenerami biznesu i/lub coachami z innych krajów (Tabela 78), a także w przypadku odpowiedzi twierdzących, o jakie kraje chodzi (Tabela 79 i Tabela 80).

Tabela 78.

Współpraca z trenerami i/lub coachami z zagranicy

Pyt. Czy w Pana/i firmie współpracuje się z trenerami biznesu i/lub coachami z innych krajów?

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak	33	14.3	41	39.8
Nie	191	83.0	58	56.3
Nie wiem	6	2.6	4	3.9
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 79.

Współpraca polskich respondentów z trenerami biznesu i/lub coachami z zagranicy (kraje)

<i>Pyt. Z trenerami biznesu i/lub coachami z jakich krajów współpracuje się u Pana/i w firmie?</i>	POLSKA (N=33)	
	N	%
Wielka Brytania	10	30,3
USA	9	27,3
Niemcy	6	18,2
Czechy	3	9,1
Francja	3	9,1
Hiszpania	3	9,1
Holandia	2	6,1
Rumunia	2	6,1
Włochy	2	6,1
Inne	13	39,4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 80.

Współpraca ukraińskich respondentów z trenerami biznesu i/lub coachami z zagranicy (kraje)

<i>Pyt. Z trenerami biznesu i/lub coachami z jakich krajów współpracuje się u Pana/i w firmie?</i>	UKRAINA (N=41)	
	N	%
USA	13	31,7
Rosja	12	29,3
Niemcy	7	17,1
Wielka Brytania	5	12,2
Polska	4	9,8
Estonia	3	7,3
Francja	3	7,3
Holandia	3	7,3
Litwa	3	7,3
Włochy	3	7,3
Białoruś	2	4,9
Bułgaria	2	4,9
Izrael	2	4,9
Kanada	2	4,9
Łotwa	2	4,9
Inne	13	31,7

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto uczestnicy wywiadów jakościowych realizowanych w Polsce także opowiadali autorce badań o swoich doświadczeniach we współpracy z Ukraińcami. Doceniali ich kwalifikacje, otwartość, nowatorskie podejście i innowacyjne pomysły:

9[T_C_PL]: Tak współpracowałem z Ukraińcami, ale tylko na terenie Polski. Dotyczyło to generalnie obszaru zarządzania w takich bardzo nowatorskich kwestiach. Do Polski przyjeżdża bardzo wiele osób stamtąd, to często są osoby bardzo dobrze wykształcone, które siedzą w robotyce, informatyce, z takimi osobami miałem do czynienia. Po prostu razem realizowaliśmy pewne projekty.

31[T_C_PL]: Z Ukrainą współpracowałem dawno temu, w momencie tworzenia się tak naprawdę zrębów samorządności na Ukrainie. Szkoliliśmy samorządowców w rejonie donieckim. Bardzo dobrze wspominam tę współpracę, to byli bardzo otwarci ludzie, którzy naprawdę wiele chcieli zmienić u siebie.

W związku z powyższym autorka badań postanowiła dopytać w badaniach ilościowych o potencjalne możliwości takiej współpracy w przyszłości, zarówno polskich, jak i ukraińskich respondentów. Co ciekawe respondenci ukraińscy zdecydowanie częściej niż polscy wskazywali na możliwości takiej współpracy w obszarze usług rozwojowych. Analizy statystyczne materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że deklaracja współpracy polsko-ukraińskiej w tym zakresie, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=3) = 62,595; p<0,001$$

Tabela 81.

Współpraca polsko-ukraińska na rynku usług rozwojowych

Czy Pana/i zdaniem możliwa jest współpraca polskich i ukraińskich firm w zakresie usług rozwojowych na rynkach szkoleń i coachingu?

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
Tak, w pełni na obu tych rynkach	90	39.1	88	85.4
Tak, ale w stopniu ograniczonym przez...	22	9.6	5	4.9
Nie	19	8.3	1	1.0
Trudno powiedzieć	99	43.0	9	8.7
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Polscy respondenci w swoich wypowiedziach podkreślali, że współpraca ta mogłaby być ograniczona ze względu na różnice kulturowe i kontekstowe, różny poziom zaawansowania sytuacji gospodarczej, bariery językowe, przepisy prawne, sytuację polityczną czy historię. Co istotne z kolei ukraińscy respondenci wskazali jako swoją obawę: brak zaufania ze strony polskich partnerów do trenerów i coachów z Ukrainy. Autorka badań dopytywała także respondentów w kwestionariuszu ankiety o możliwy zakres owej współpracy. Zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie wymienili oni przede wszystkim realizację wspólnych projektów międzynarodowych, organizację wspólnych konferencji i seminariów oraz wzajemne uczenie się od siebie – know-how.

Tabela 82.

Zakres współpracy polsko-ukraińskiej na rynku usług rozwojowych

<i>Pyt: W jakim zakresie mogłyby ze sobą współpracować polskie i ukraińskie firmy świadczące usługi rozwojowe?</i>	POLSKA (N=112)		UKRAINA (N=93)	
	N	%	N	%
Wzajemne uczenie się od siebie – wymiana know-how	93	83,0	83	89,2
Wymiana kadry	71	63,4	53	57,0
Tworzenie wspólnych publikacji	73	65,2	63	67,7
Organizacja konferencji i seminariów	92	82,1	85	91,4
Realizacja wspólnych projektów międzynarodowych	101	90,2	90	96,8
Inne	1	0,9	4	4,3

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród innych pomysłów na współpracę u ukraińskich i polskich respondentów pojawiały się także:

- wsparcie przez ukraińską kadre projektów szkoleniowych dla pracowników-migrantów z Ukrainy dzięki ich znajomości języka i kultury;
- prowadzenie badań międzykulturowych;
- wprowadzenie europejskich standardów na Ukrainie;
- PR dla usług coachingowych na Ukrainie;
- zakładanie wspólnych firm i start-up'ów.

Polscy respondenci, którzy uznali, iż współpraca polskich i ukraińskich firm w zakresie usług rozwojowych nie jest możliwa, zostali także w kwestionariuszu ankiety zapytani przez autorkę pracy o powody tego typu opinii. Wymieniali oni m.in.: wystarczającą ilość trenerów i coachów na polskim rynku, brak przestrzeni i zainteresowania rynkiem zewnętrznym, barierę językową

i odmienną kulturę prowadzenia biznesu, stereotypy i przekonania o osobach z Ukrainy funkcjonujące w polskim społeczeństwie, różnice mentalne między Polakami i Ukraińcami, różnice dojrzałości rynków. W wypowiedziach polskich respondentów pojawiły się także stereotypowe i krzywdzące opinie, jak np., że Ukraina to biedny i zacofany kraj, a pracownicy fizyczni nie potrzebują rozwoju.

Z kolei ukraińscy eksperci w wywiadach jakościowych bardzo pozytywnie wypowiadali się o możliwościach współpracy z naszym krajem:

16[T_C_UA]: Mentalność Polaków i Ukraińców jest nieco podobna, tzn. żyjemy na tyle blisko siebie, by być podobnymi. Myślę, że w przyszłości mogłabym nawet pracować po polsku. Oczywiście, musiałabym się tego nauczyć, odświeżyć (kiedyś w dzieciństwie mówiłam po polsku) i nauczyć się profesjonalnej technologii. Byłabym szczęśliwa, gdyby pojawiła się taka możliwość, polsko-ukraińskiej współpracy. Moglibyśmy razem naprawdę wiele dobrego zdziałać na tym rynku.

12[T_UA]: Jak najbardziej, nie widzę żadnych przeszkód we współpracy między Polakami i Ukraińcami. To na pewno byłaby bardzo owocna współpraca, także dla polskiej strony <śmiech>. Zresztą do tej pory miałem już okazję trochę pracować z partnerami z Polski m.in. tłumaczyliśmy i wydawaliśmy książki.

38[T_C_UA]: Tak, chętnie podjęlibyśmy współpracę z Polakami. Moglibyśmy organizować wspólnie różnego rodzaju konferencje, a także wdrażać międzynarodowe standardy. Myślę, że nieoceniona byłaby także wzajemna wymiana doświadczeń, czy stworzenie swego rodzaju katalogu dobrych praktyk. To co, kiedy zaczynamy? <śmiech>.

Opisane w części teoretycznej przez autorkę doświadczenia, wskazują, że współpraca polsko-ukraińska w obszarze usług rozwojowych nie tylko jest możliwa, ale też może przynieść wiele korzyści dla jednej i drugiej strony. Być może w najbliższych latach tego typu współpraca zintensyfikuje się, być może mogłoby przyczynić się do tego wejście Ukrainy do Unii Europejskiej. Czas pokaże.

8.2.12. Pokolenia „Y” i „Z”, guru motywacyjni i coaching przez e-maila – proces profesjonalizacji a obecna sytuacja rynkowa w branży w Polsce i na Ukrainie

Sytuacja rynkowa w branży usług rozwojowych z roku na rok dynamicznie się zmienia. Nieustannie pojawiają się nowe procesy edukacyjne i zmiany zmuszające trenerów biznesu i coachów do szybkiej nauki nowych kompetencji, a firmy szkoleniowe i coachingowe do przebudowy ramowych programów merytorycznych. Na rynku warunki zaczynają dyktować nowe pokolenia i przestaje już dziwić edukacja w wirtualnych pokojach, chodzenie po ogniu czy rozwój liderów na żaglach.

W trakcie realizacji badań ilościowych w latach 2018-2019 największą popularnością wśród szkoleń proponowanych przez firmy szkoleniowe w Polsce cieszyły się takie obszary tematyczne, jak: komunikacja, motywowanie pracowników, budowanie zespołów, profesjonalna obsługa klienta, zarządzanie zespołem, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie sobą w czasie i techniki sprzedaży. Z kolei na Ukrainie prym wiodły takie zakresy merytoryczne, jak: komunikacja, negocjacje, techniki sprzedaży, motywowanie pracowników, budowanie zespołów, zarządzanie zmianą i zarządzanie zespołem.

Tabela 83.

Zakres merytoryczny realizowanych szkoleń

Pyt. Z którego z niżej wymienionych zakresów tematycznych prowadzone są szkolenia w firmie?

	POLSKA (N=230)		UKRAINA (N=103)	
	N	%	N	%
Automotywacja	67	29,1	30	29,1
Autoprezentacja	104	45,2	27	26,2
Budowanie zespołów	125	54,3	45	43,7
Etykieta w biznesie	29	12,6	10	9,7
Komunikacja	170	73,9	61	59,2
Kreatywność	73	31,7	13	12,6
Lean Management	29	12,6	17	16,5
Marketing i public relations	34	14,8	13	12,6
Mobbing	26	11,3	2	1,9
Motywowanie pracowników	130	56,5	46	44,7
Negocjacje	90	39,1	59	57,3
Obsługa reklamacji	46	20,0	5	4,9
Poruszanie się po rynku pracy	38	16,5	7	6,8
Profesjonalna obsługa Klienta	118	51,3	36	35,0
Radzenie sobie ze stresem	111	48,3	29	28,2

Rekrutacja i selekcja pracowników	66	28,7	25	24,3
Rozwiązywanie konfliktów	98	42,6	40	38,8
Różnice kulturowe w biznesie	31	13,5	5	4,9
Sprzedaż przez telefon	47	20,4	35	34,0
System ocen pracowniczych	53	23,0	21	20,4
Techniki sprzedaży	103	44,8	48	46,6
Techniki zapamiętywania	19	8,3	4	3,9
Train the Trainer	79	34,3	30	29,1
Windykacja	13	5,7	3	2,9
Wypalenie zawodowe	52	22,6	14	13,6
Wywieranie wpływu	69	30,0	12	11,7
Zarządzanie emocjami	72	31,3	34	33,0
Zarządzanie finansami	18	7,8	22	21,4
Zarządzanie projektami	60	26,1	37	35,9
Zarządzanie przez cele	62	27,0	36	35,0
Zarządzanie sobą w czasie	104	45,2	31	30,1
Zarządzanie sprzedażą	52	22,6	36	35,0
Zarządzanie szkoleniami	19	8,3	19	18,4
Zarządzanie zespołem	116	50,4	42	40,8
Zarządzanie zmianą	82	35,7	26	25,2
Odporność psychiczna	37	16,1	16	15,5
Szkolenia zawodowe	62	27,0	42	40,8
Szkolenia językowe	32	13,9	9	8,7
Inne	19	8,3	7	6,8

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się uważnie danym przedstawionym w powyższej tabeli i porównując sytuację na polskim i ukraińskim rynku usług szkoleniowych można zauważyć kilka istotnych statystycznie różnic:

- a) Po pierwsze na Ukrainie dużo większą popularnością cieszy się organizacja tzw. szkoleń „twardych”. Analizy materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że wybór przez respondentów takich form rozwoju, jak: szkolenia zawodowe czy szkolenia z obszaru zarządzania finansami, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

- szkolenia zawodowe:

$$X^2 (df=1) = 5,699; p < 0,05$$

- szkolenia z zakresu zarządzania finansami:

$$X^2 (df=1) = 11,080; p<0,001$$

Być może różnica ta wynika z tego, iż szkolenia te wymagają kompetencji praktycznych, instruktorskich, opartych bardziej na zbudowanym doświadczeniu zawodowym niż na wykształconych „miękkich” kompetencjach trenerskich.

- b) Po drugie widać także, że na Ukrainę nie dotarł jeszcze, a być może nie dotrze w ogóle „boom szkoleniowy” skierowany na wzmożone zapotrzebowanie na tematykę związaną z radzenia sobie ze stresem. Respondenci polscy zdecydowanie częściej niż ukraińscy wskazywali na realizację szkoleń z tego zakresu. Analizy statystyczne materiału empirycznego pokazały, że wybór przez respondentów takiej formy rozwoju istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=1) = 10,991; p<0,001$$

- c) I wreszcie po trzecie, tylko dwie z badanych ukraińskich firm wskazały, że oferują swoim klientom szkolenia z zakresu radzenia sobie z mobbingiem. Analizy statystyczne materiału empirycznego pokazały, że wybór przez respondentów takiej formy rozwoju istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=1) = 6,927; p<0,01$$

Sytuacja ta wynika prawdopodobnie ze specyfiki pracy w ukraińskich organizacjach i sposobu zarządzania opartego na silnym autorytecie, nie dającego miejsca na bunt, opór i asertywne dbanie o swoje granice wśród podległych pracowników.

Tabela 84. pokazuje z kolei jakie odmiany usług coachingowych dominują wśród badanych polskich i ukraińskich firm. W Polsce firmy oferują głównie coaching menadżerski, business coaching oraz coaching kariery. Dość podobnie, na Ukrainie realizowany jest przede wszystkim business coaching, coaching menadżerski oraz life coaching.

Tabela 84.
Rodzaj realizowanych usług coachingowych

Pyt. Jakiego rodzaju usługi coachingowe realizowane są w firmie?	POLSKA (N=125)		UKRAINA (N=62)	
	N	%	N	%
Business coaching	70	56,0	53	85,5
Coaching kariery	61	48,8	27	43,5
Coaching menadżerski	72	57,6	32	51,6
Coaching relacji	45	36,0	23	37,1
Coaching rodzicielski	15	12,0	7	11,3
Coaching sportowy	7	5,6	3	4,8
Coaching zdrowia	10	8,0	5	8,1
Executive coaching	38	30,4	11	17,7
Life coaching	60	48,0	29	46,8
Inne	16	12,8	1	1,6

Procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.
Źródło: opracowanie własne.

Ponadto respondenci wyróżnili jeszcze takie rodzaje usług coachingowych jak: coaching sprzedaży, coaching językowy, coaching relacji intymnych, coaching interwencyjny oraz coaching w edukacji. Porównując rynek polski i ukraiński można zauważyć jedną, charakterystyczną różnicę, mianowicie większą intensyfikację w realizacji przez ukraińskie firmy usługi *business coaching*. Analizy statystycznego materiału empirycznego w tym zakresie pokazały, że wybór przez respondentów tej formy rozwoju, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=1) = 14,721; p<0,001$$

Eksperti z rynku, opowiadali autorce w trakcie wywiadów jakościowych także o różnego rodzaju trendach i nowościach stosowanych na rynku usług rozwojowych w Polsce. Doceniali m.in. projektowanie szkoleń w oparciu o gamifikację, stosowanie tzw. blended learningu, mentoringu, pre i postworków, angażowanie się trenerów biznesu i coachów w proces strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, a nie tylko ograniczanie się do prowadzenia szkoleń. Również ukraińscy rozmówcy w wywiadach jakościowych podkreślali dynamiczne zmiany na rynku w tym obszarze, m.in. „odchodzenie od zwykłych form treningowych na rzecz gier, facylitacji, rozwoju talentów w organizacji i pracy indywidualnej” – 8[T_C_UA]. Ciekawym zjawiskiem na ukraińskim rynku szkoleniowym jest także zawężanie obszarów specjalizacyjnych firm szkoleniowych i coachingowych tj. np. realizacja przez firmę

szkoleniową zajęć z tylko jednego zakresu tematycznego. Coś, co na polskim rynku usług rozwojowych jest niespotykane, na Ukrainie zdaje się być zupełnie naturalne. Klienci chcący się rozwijać w konkretnym obszarze tematycznym np. z zakresu zarządzania sobą w czasie, wiedzą dokładnie do jakiej ukraińskiej firmy się kierować, by uzyskać najlepsze kwalifikacje i szkolenia najwyższej jakości w tym obszarze.

Obecna sytuacja na rynku usług rozwojowych nie jest łatwa. Panuje bardzo dużo konkurencja i dumpingowe stawki, istnieje duża rozpiętość cenowa i kompetencyjna, rynek jest przesycony, a trenerom biznesu i coachom nie jest łatwo pozyskiwać nowych klientów, „a zanim się tych klientów nazbiera, trzeba się trochę naczekać i liczyć, że zaczną oni mówić o tym głośniej i dzięki poleceniom osobistym sala szkoleniowa czy gabinet się zapełni” – 35[T_C_UA]. Przyglądając się trudom rynkowym, autorka pracy zapytała swoich respondentów w badaniach ilościowych m.in. o wpływ pojawienia się ogromnej ilości trenerów biznesu na rynku usług rozwojowych na jakość świadczonych usług szkoleniowych.

Tabela 85.

Znaczenie liczby trenerów biznesu funkcjonujących na rynku

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem: „Pojawienie się na rynku szkoleniowym dużej ilości trenerów biznesu wpłynęło negatywnie na jakość świadczonych usług szkoleniowych”</i>				
Tak	140	60.9	67	65.0
Nie	19	8.3	7	6.8
Trudno powiedzieć	71	30.9	29	28.2
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 86.

Znaczenie liczby coachów funkcjonujących na rynku polskim

	N	%
<i>Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem: „Pojawienie się na polskim rynku dużej ilości coachów wpłynęło negatywnie na jakość świadczonych usług coachingowych”</i>		
Tak	143	62.2
Nie	20	8.7
Trudno powiedzieć	67	29.1
Ogółem	230	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazują wyniki ujęte w tabeli 85. i 86. większość polskich i ukraińskich respondentów uważa, że pojawienie się dużej ilości trenerów biznesu na rynku, wpływa negatywnie jakość świadczonych usług szkoleniowych w Polsce i na Ukrainie. Ponadto zdaniem rozmówców autorki negatywny wpływ zbyt dużej ilości trenerów biznesu i coachów spowodował także pojawienie się wielu niekorzystnych zjawisk na rynku usług rozwojowych m.in. korupcji i plagiatów: „Polska jest takim rynkiem totalnej kradzieży własności intelektualnej, nie cytuje się autorów, nie odwołuje się do ich technik, kopiuje się fizycznie fragmenty programów, gotowe narzędzia, a nawet opowieści, przykłady, historie i anegdoty” – 11[T_C_PL].

Dynamicznie zmienia się nie tylko polski, ale także i ukraiński rynek usług rozwojowych: „trenerzy i coachowie nieustannie rywalizują ze sobą o każdego klienta, panuje wysoka konkurencja, nasycenie rynku osobami z licznymi dyplomami, ale bez kompetencji, co wymusza nieustanny rozwój swoich praktycznych umiejętności, korzystania z coraz to nowszych metod i technologii, a przy okazji dzięki temu zwiększania swojego profesjonalizmu” – 7[T_C_UA]:

16[T_C_UA] W rzeczywistości mamy na rynku ogromną liczbę osób, które nie rozumieją w ogóle dynamiki grupy, nie mają żadnych potrzebnych umiejętności oratorskich, a zostają trenerami. Wiele z nich budzi się rano i decyduje: „Chcę być trenerem, ponieważ jest to łatwe, bo ukończyłem kurs, który trwał dwa dni i mam temat, w którym jestem silny i w którym mogę pracować”.

Coraz większa liczba osób na rynku ukraińskim kształci się i kończy kursy coachingowe, w opinii respondentów jest ich nawet więcej niż trenerów biznesu. I zdaniem większości ankietowanych w tym momencie jest już ich zbyt duża ilość na rynku usług rozwojowych.

Tabela 87.

Liczba coachów na rynku ukraińskim

Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem:

„Na rynku ukraińskim występuje zbyt duża ilość coachów”

	N	%
Tak	35	34.0
Nie	29	28.2
Trudno powiedzieć	39	37.9
Ogółem	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Co jednak charakterystyczne dla ukraińskiego rynku usług rozwojowych największa ilość trenerów i coachów pracuje głównie w stolicy – Kijowie, a w pozostałych miastach stanowią oni nieliczne grupy, aczkolwiek dobrze znające się osobiście. Ciekawym jest także zjawisko różnorodności językowej na Ukrainie w branży usług rozwojowych. Większość badanych respondentów zadeklarowała, że w ich firmach na Ukrainie szkolenia i sesje coachingowe nadal (stan na lata 2018-2019) prowadzone są głównie w języku rosyjskim, w drugiej kolejności w języku ukraińskim, a często także po angielsku i sporadycznie po niemiecku.

Tabela 88.

Język szkoleń i sesji coachingowych w ukraińskich firmach

	N (N=230)	%
Język ukraiński	58	56,3
Język rosyjski	94	91,3
Język angielski	22	21,4
Inne	7	6,8

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówcy, biorący udział w badaniach autorki zwrócili także uwagę na skomplikowaną sytuację, związaną z wynagradzaniem trenerów biznesu i coachów. Duża podaż trenerów ich zdaniem popsuła politykę cenową i „niektórzy trenerzy zgadzali się pracować za połowę tego, co było warte” – **18[T_C_PL]**. Na rynku istnieje duża rozpiętość w stawkach godzinowych trenerów i coachów, pracujących „od 15 zł za godzinę do 5 tys. dolarów za godzinę” – **5[T_C_PL]**. Niektórzy rozmówcy podkreślali, że coaching „jest słabym biznesem, znaczna część przychodów na rynku przypada na szkoły coachingowe, organizujące szkolenia dla przyszłych coachów i tak naprawdę ten biznes opłacalny jest tylko dla nich” – **9[T_C_PL]**.

Tabela 89.

Wynagrodzenie trenerów biznesu na rynku

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem: „Trenerzy biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie”</i>				
Tak	45	19.6	36	35.0
Nie	58	25.2	19	18.4
Trudno powiedzieć	127	55.2	48	46.6
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 90.

Wynagrodzenie coachów na rynku

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Czy zgadza się Pan/Pani z poniższym stwierdzeniem: „Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie”</i>				
Tak	53	23.0	21	20.4
Nie	50	21.7	29	28.2
Trudno powiedzieć	127	55.2	53	51.5
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe to głównie ukraińscy, a nie polscy respondenci uznali, że trenerzy biznesu otrzymują wysokie wynagrodzenie. Dalsze analizy statystyczne materiału empirycznego pokazały, że zdanie respondentów w tym zakresie, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=2) = 9,339; p < 0,01$$

Być może sytuacja ta związana jest z napływem ogromnej ilości trenerów na rynek polski w wyniku finansowania szkoleń ze środków Unii Europejskiej, a co się z tym wiąże – obniżeniem trenerskich stawek godzinowych.

Ponadto dokonane analizy statystyczne zebranego materiału empirycznego wykazały następujące, istotne statycznie, korelacje w tym zakresie:

- a) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że trenerzy biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie, a płcią respondentów w Polsce: $V = 0,131$; *ni* i na Ukrainie: $V = 0,253$; $p < 0,05$. Korelacja okazała się istotna statystycznie w przypadku wyników uzyskanych w badaniach zrealizowanych na Ukrainie. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Prawie połowa badanych kobiet na Ukrainie stwierdziła, że trenerzy biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie:

Tabela 91.

Wynagrodzenie trenerów biznesu na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)

			Płeć		Ogółem
			Kobieta	Mężczyzna	
<i>Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie</i>	Tak	L	24	12	36
		Liczebność oczekiwana	20.6	15.4	36.0
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	66.7%	33.3%	100.0%
		% z Płeć	40.7%	27.3%	35.0%
	Nie	L	6	13	19
		Liczebność oczekiwana	10.9	8.1	19.0
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	31.6%	68.4%	100.0%
		% z Płeć	10.2%	29.5%	18.4%
	Trudno powiedzieć	L	29	19	48
		Liczebność oczekiwana	27.5	20.5	48.0
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	60.4%	39.6%	100.0%
		% z Płeć	49.2%	43.2%	46.6%
Ogółem	Liczebność	59	44	103	
	Liczebność oczekiwana	59.0	44.0	103.0	
	% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	57.3%	42.7%	100.0%	
	% z Płeć	100.0%	100.0%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne.

- b) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że trenerzy biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie, a liczbą lat doświadczenia szkoleniowego respondentów w Polsce: $V = 0,154$; ni i na Ukrainie: $V = 0,351$; $p < 0,05$. Korelacja okazała się istotna statystycznie ponownie w przypadku wyników uzyskanych w badaniach zrealizowanych na Ukrainie. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość badanych na Ukrainie, która stwierdziła, że trenerzy biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie, nie posiadała w ogóle żadnego doświadczenia w realizacji usług szkoleniowych na rynku ukraińskim:

Tabela 92.

Wynagrodzenie trenerów biznesu na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)

			<i>Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie</i>			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
<i>Tak (ile lat?) - przedział</i>	Brak doświadczenia	L	13	0	5	18
		Liczebność oczekiwana	6.3	3.3	8.4	18.0
		% z Tak (ile lat?)	72.2%	0.0%	27.8%	100.0%
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	36.1%	0.0%	10.4%	17.5%
	Do roku	L	2	0	0	2
		Liczebność oczekiwana	.7	.4	.9	2.0
		% z Tak (ile lat?)	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	5.6%	0.0%	0.0%	1.9%
	2-5 lat	L	6	2	9	17
		Liczebność oczekiwana	5.9	3.1	7.9	17.0
		% z Tak (ile lat?)	35.3%	11.8%	52.9%	100.0%
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	16.7%	10.5%	18.8%	16.5%
	6-10 lat	L	5	10	15	30
		Liczebność oczekiwana	10.5	5.5	14.0	30.0
		% z Tak (ile lat?)	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	13.9%	52.6%	31.3%	29.1%
	11-15 lat	L	4	5	12	21
		Liczebność oczekiwana	7.3	3.9	9.8	21.0
		% z Tak (ile lat?)	19.0%	23.8%	57.1%	100.0%
		% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	11.1%	26.3%	25.0%	20.4%
16-20 lat	L	3	1	3	7	
	Liczebność oczekiwana	2.4	1.3	3.3	7.0	
	% z Tak (ile lat?)	42.9%	14.3%	42.9%	100.0%	
	% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	8.3%	5.3%	6.3%	6.8%	
powyżej 20 lat	L	3	1	4	8	
	Liczebność oczekiwana	2.8	1.5	3.7	8.0	
	% z Tak (ile lat?)	37.5%	12.5%	50.0%	100.0%	
	% z Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	8.3%	5.3%	8.3%	7.8%	

Ogółem	Liczebności razem	36	19	48	103
	Liczebność oczekiwana	36.0	19.0	48.0	103.0
	% w wierszu razem	35.0%	18.4%	46.6%	100.0%
	% w kolumnie razem	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

- b) obliczono współczynnik korelacji V-Cramera pomiędzy twierdzeniem, że coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie, a liczbą lat doświadczenia w realizacji procesów coachingowych przez respondentów w Polsce: $V = 0,263$; $p < 0,001$ i na Ukrainie: $V = 0,337$; $p < 0,01$. Korelacja okazała się istotna statystycznie zarówno w przypadku wyników uzyskanych w badaniach zrealizowanych na Ukrainie, jak i w Polsce. Istnieje słaby związek pomiędzy obiema zmiennymi. Większość badanych, która stwierdziła, że coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie na rynku polskim i ukraińskim, nie posiadała w ogóle żadnego doświadczenia w realizacji tego typu usług:

Tabela 93.

Wynagrodzenie coachów na polskim rynku (tabela krzyżowa)

			Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
<i>Tak (ile lat?) - przedział</i>	Brak doświadczenia	L	29	12	74	115
		Liczebność oczekiwana	26.5	25.0	63.5	115.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	25.2%	10.4%	64.3%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	54.7%	24.0%	58.3%	50.0%
	Do roku	L	1	1	12	14
		Liczebność oczekiwana	3.2	3.0	7.7	14.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	7.1%	7.1%	85.7%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	1.9%	2.0%	9.4%	6.1%
	2-5 lat	L	15	18	26	59
		Liczebność oczekiwana	13.6	12.8	32.6	59.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	25.4%	30.5%	44.1%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	28.3%	36.0%	20.5%	25.7%

6-10 lat	L	6	16	13	35
	Liczebność oczekiwana	8.1	7.6	19.3	35.0
	% z Tak (ile lat?) - przedział	17.1%	45.7%	37.1%	100.0%
	% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	11.3%	32.0%	10.2%	15.2%
11-15 lat	L	2	3	2	7
	Liczebność oczekiwana	1.6	1.5	3.9	7.0
	% z Tak (ile lat?) - przedział	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%
	% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	3.8%	6.0%	1.6%	3.0%
Ogółem	Liczebności razem	53	50	127	230
	Liczebność oczekiwana	53.0	50.0	127.0	230.0
	% ogółem w wierszach	23.0%	21.7%	55.2%	100.0%
	% ogółem w kolumnach	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 94.

Wynagrodzenie coachów na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)

			Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
<i>Tak (ile lat?) - przedział</i>	Brak doświadczenia	L	10	7	30	47
		Liczebność oczekiwana	9.6	13.2	24.2	47.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	21.3%	14.9%	63.8%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	47.6%	24.1%	56.6%	45.6%
Do roku		L	0	3	0	3
		Liczebność oczekiwana	.6	.8	1.5	3.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	0.0%	10.3%	0.0%	2.9%
2-5 lat		L	7	5	14	26
		Liczebność oczekiwana	5.3	7.3	13.4	26.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	26.9%	19.2%	53.8%	100.0%
		% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	33.3%	17.2%	26.4%	25.2%
6-10 lat		L	2	7	7	16
		Liczebność oczekiwana	3.3	4.5	8.2	16.0
		% z Tak (ile lat?) - przedział	12.5%	43.8%	43.8%	100.0%

	% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	9.5%	24.1%	13.2%	15.5%
11-15 lat	L	2	6	2	10
	Liczebność oczekiwana	2.0	2.8	5.1	10.0
	% z Tak (ile lat?) - przedział	20.0%	60.0%	20.0%	100.0%
	% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	9.5%	20.7%	3.8%	9.7%
16-20 lat	L	0	1	0	1
	Liczebność oczekiwana	.2	.3	.5	1.0
	% z Tak (ile lat?) - przedział	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% z Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie	0.0%	3.4%	0.0%	1.0%
Ogółem	Liczebności razem	21	29	53	103
	Liczebność oczekiwana	21.0	29.0	53.0	103.0
	% ogółem w wierszach	20.4%	28.2%	51.5%	100.0%
	% ogółem w kolumnach	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się zmieniającej sytuacji w branży usług rozwojowych, w trakcie realizacji badań przez autorkę pojawiły się także dwa ważne wątki warte przyjrzeniu się z punktu widzenia roli, jaką pełnią na co dzień trenerzy biznesu i coachowie, a których autorka pracy nie zakładała w procesie planowania badania. Pierwszy z nich dotyczy pojawienia się nowej grupy odbiorców usług rozwojowych na rynku – przedstawicieli pokolenia „Y” i „Z”, a drugi - silnie z nim powiązany - włączenia w proces edukacji nowoczesnych środków technologicznych. Oba elementy są efektem zmian społeczno-kulturowych zachodzących we współczesnych społeczeństwach i ich wpływu na krystalizowanie się zakresu pełnionych przez jego członków ról, w tym także roli coacha i trenera biznesu.

Eksperti uczestniczący w realizowanych przez autorkę wywiadach, często podkreślali znaczenie istnienia na rynku usług rozwojowych kluczowego dla swojej codziennej pracy zjawiska, polegającego na zderzeniu się z oczekiwaniami zupełnie nowego odbiorcy, jakimi są przedstawiciele pokolenia „Y” oraz „Z”. W literaturze przyjmuje się, że pokolenie „Y” to osoby urodzone po 1980 roku, których łączy, oprócz podobnego czasu urodzenia, także znaczące wydarzenia w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Cechą charakterystyczną pokolenia „Y” jest między innymi nieustanny kontakt z nową technologią, wysoka mobilność, szybkie tempo życia i trudności w nawiązywaniu bezpośrednich relacji (Mazur-Wierzbicka, 2015). Z kolei pokolenie „Z” (lub inaczej zwane pokoleniem „C”) reprezentują osoby urodzone po 1990 roku (niektóre źródła podają po 1995 roku), nie znające świata bez komputera,

Internetu i telefonu, pewne siebie, otwarte i akceptujące różnorodność, społecznie zorientowane, uczące się zgodnie z zasadą *just in time learning* tj. chcące wszystko mieć i wiedzieć natychmiast) (Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz, 2014). Młode pokolenia, a zwłaszcza ci spośród najlepiej wykształconych Polaków, nazywający swój telefon komórkowy smyczą, „uczą się przyjmować szkolenia organizowane przez firmę jako dodatkową korzyść, nagrodę lub wyróżnienie (Biernacka, 2009, s. 207). To na co zwracali uwagę uczestnicy badań jakościowych, to przede wszystkim zmiana w autopostrzeganiu poziomu swoich kompetencji przez uczestników szkoleń (przedstawiciele pokolenia „Y” i „Z”), często – zdaniem ekspertów – zawyżonego w stosunku do ich umiejscowienia w standardach i wymogach realiów rynkowych, „są to osoby bardziej wymagający co do treści, niż formy” -1[T_C_PL]. Z drugiej strony dostrzegali u młodych ludzi wyraźną potrzebę silnego wzorca autorytetu. Dla przedstawiciele nowych pokoleń, zdaniem respondentów, rozwój dla rozwoju jest czymś atrakcyjnym, wykazują oni silną potrzebę i cenią sobie przydatność bazowych szkoleń np. z obszaru komunikacji i budowania relacji z innymi:

10[T_C_PL]: Każde pokolenie niesie jakiś swój taki motyw przewodni. Moje pokolenie [*pokolenie „X”*] to jest taka niekończąca się potrzeba potwierdzenia swojego poczucia kompetencji. Widzę z kolei, że młode pokolenie jak najbardziej nie ma problemu z deklarowaniem kompetencji, których nie ma. Nawet jak przeszukasz Internet, to widzisz, że ktoś nazywa się doświadczonym coachem w wieku 25 lat, więc zadajesz sobie pytanie, kiedy zdążył to doświadczenie zdobyć?

22[T_C_PL] I to jest cały problem tak naprawdę z młodymi ludźmi i to jest największe wyzwanie dla trenerów, kiedy mają na sali szkoleniowej grupę mieszaną np. przedstawiciele pokolenia „X” i „Z”. Pojawia się problem, bo np. jedna osoba potrafi i jest w stanie powiedzieć, ale się nie wysłowi, a druga osoba jest w stanie powiedzieć bardzo dużo, ale de facto bardzo mało merytorycznie [...] Ale właśnie dlatego fajne są takie wyzwania, tylko ważne, żeby trenerzy byli do tego przygotowani.

21[T_C_PL] Bo to są ludzie, którzy są dość mocno zagubieni w normalnym świecie, w relacjach interpersonalnych, za to są świetni w technologiach. Trochę też są słabo skoncentrowani na celach, no bo jakim cudem on ma wiedzieć, czego on chce, jeśli zawód, który on będzie wykonywał jeszcze nie istnieje.

Nowe grupy szkoleniowe, wymuszają na trenerach zmianę podejścia, a także stosowanych metod i narzędzi, swego rodzaju nauczania się tzw. „life and technological balance” – **36[C_PL]**. Z doświadczeń badanych i autorki pracy wynika, że we współpracy z przedstawicielami pokolenia „Y” i „Z” sprawdzają się różnego rodzaju krótkie formy rozwojowe, przyciągające uwagę materiały multimedialne, gamifikacje, prace zespołowe w wirtualnych pokojach, trójwymiarowe rysowanie podczas szkoleń i stosowanie innych różnego rodzaju nowoczesnych technologii w nauczaniu.

Omówiony powyżej obszar silnie łączył się często z wypowiedziami ekspertów na temat wymagań i nowych oczekiwań uczestników szkoleń i sesji coachingowych z pokolenia „Y” i „Z”, dotyczących włączania nowoczesnych środków technologicznych w proces rozwoju. Uczestnicy wywiadów jakościowych podkreślali, że zmienia się postrzeganie wykorzystywania nowych środków technologicznych w procesach szkoleniowych i coachingowych – „żyjemy w epoce tabletów, a nie epoce notatnika i długopisów” – **22[T_C_PL]**. Początkowo ich włączanie budziło duży opór, dopiero z czasem sami trenerzy biznesu i coachowie przekonywali się co do zasadności ich stosowania, stopniowej zmiany oraz zaakceptowania nowej sytuacji rynkowej:

10[T_C_PL]: Raczej dwa lata miałam taką barierę, że absolutnie nie, że tylko kontakt osobisty. Dzisiaj chętnie korzystam z różnych środków komunikacji, chociaż zdecydowanie lepiej pracuje mi się przez telefon niż przez skype’a. Co też było dla mnie zadziwiającym odkryciem. Takie skupienie na rozmowie telefonicznej – to, że tak naprawdę wsłuchujesz się tylko w głos klienta, czasem daje wyższy poziom koncentracji i skupienia niż takie sesje skype’owe, gdzie dodatkowo widzisz obraz.

24[T_C_PL]: Ja myślę, że zawsze to jest trochę tak, jak z pićm alkoholu, sam w sobie nie jest zły, tylko pytanie, jak używasz i po co i do czego? Bo to są takie metody, które mogą pomóc, myślę, że jest mnóstwo takich technologii, które pomagają trenerowi w pracy, no to jest rewelacja, nie do ocenienia. Natomiast gdybyśmy chcieli wszystko sprowadzić wyłącznie do takiej relacji wirtualnej, to istnieje pewnego rodzaju niebezpieczeństwo. Myślę, że wartością szkolenia i coachingu jest właśnie relacja z ludźmi, możliwość bezpośredniej komunikacji, możliwość wymiany informacji, no więc nie chciałabym tego zastępować [...] Prowadzenie coachingu przez telefon wydawało mi się na początku dziwne, ale ja widzę zalety też, wolę osobiście, wolę bezpośrednio zawsze, ale widzę wartość też, może to być fajne uzupełnienie np. coachingu tradycyjnego.

21[T_C_PL] Fajnie by było, gdyby ten kontakt osobisty pozostał. Ale myślę, że my za chwilę wkroczyliśmy w ogóle w wirtualną rzeczywistość, więc nie wiadomo, czy za chwilę jakieś nasze hologramy nie będą robiły szkolenia w 5 miastach jednocześnie.

Rozmówcy w badaniach autorki, doceniają także, że dzięki realizacji sesji coachingowych np. za pomocą skype'a mogą współpracować z klientami z całego świata. Łatwy dostęp do środków technologicznych w trakcie coachingu i szkoleń powoduje także wzrost wymagań stawianych samym prowadzącym – „większy dostęp do wiedzy daje uczestnikom możliwość bieżącego weryfikowania przekazywanych przez trenera informacji” – **5[T_C_PL]**. Już podczas realizacji badań jakościowych w latach 2017-2018 respondenci zauważali, że np. coaching realizowany przez skype'a, e-maila, czy telefon staje się zjawiskiem coraz bardziej naturalnym. Nie przypuszczali wtedy jeszcze, że już dwa lata później, ze względu na sytuację pandemiczną na całym świecie, stanie się nie tylko czymś naturalnym, ale także koniecznym i niezbędnym dla dalszej pracy w zawodzie coacha i trenera biznesu.

Kolejną istotną kwestią zauważoną przez autorkę badań podczas analizy transkrypcji wywiadów, dotyczącą zmian zachodzących na rynku usług rozwojowych jest pojawienie się nowej roli w przestrzeni edukacyjnej tzw. *mówcy motywacyjnego*. Rola ta jest istotna z punktu widzenia tematu pracy, gdyż bardzo często przez uczestników procesów rozwojowych mylona jest m.in. z rolą coacha, co ich zdaniem wpływa na obniżenie procesu profesjonalizacji

tego zawodu. Eksperci z rynku w prowadzonych wywiadach podkreślali, że owe mowy motywacyjne stały się obecnie swego rodzaju modą, dobrze opłacanym zajęciem, dającym uczestnikom energię do działania (choć jak podkreślali rozmówcy autorki – krótkoterminową energię), niosącym jednak za sobą także szereg zagrożeń, jak np. *nieuzasadnione poczucie mocy* i brak trwałych efektów w zmianie postaw. Uczestnicy tego typu spotkań (zwanych przez respondentów „kabaretem szkoleniowym” – 9[T_C_PL], organizowanych często dla tysięcy osób, wychodzą tuż po ich zakończeniu z magazynem świeżej energii i motywacji – „przez tydzień chodząc jakby 5 cm nad ziemią” – 1[T_C_PL]. Jednak, jeśli w krótkim czasie nie uda im się osiągnąć zapowiedzianych i obiecanych rezultatów, o których mówca mówił: „są w zasięgu Twojej ręki, wystarczy tylko chcieć”, a w ich przypadku, mimo że bardzo chcą, efekty nadal pozostają dla nich nieosiągalne, szybko w głowie pojawia się myśl „on może, ale ja jestem do niczego i dlatego nie potrafię”. Często tego typu sytuacje kończą się obniżeniem chęci do jakiegokolwiek nowego działania, a nawet silną depresją u uczestników tego typu spotkań, niewątpliwie zmieniających życie:

13[T_C_PL] I ludzie wychodzą po takim show i mówią „no nie wiem, o czym to było, ale było fajnie”.

25[T_C_PL] Trochę się tego boję, bo jak słucham niektórych tych mówców, to niektórzy nawet mądrze gadają i to jest piękne akurat, że gadają. Ale niektórych to się boję, bo wiesz co sobie myślę, że na te mowy jeżdżą różni ludzie, jeżdżą też ludzie, którzy emocjonalnie częściowo są na krawędzi i jeżeli zachłysz się tym, że nagle wszystko mogą, że wszystko jest takie proste, to tak jak x lat temu jak były pierwsze filmy o Supermanach i Batmanach i dzieci skakały z okien, tego się boję [...] Jeżeli w procesie tym jest robione show, a nie jest zadbane o to ,żeby w tym show powiedzieć ludziom - może być różnie – to... ja się boję takich mówców, boję się mówców, którzy dają ludziom fałszywe poczucie mocy [...] Dla mnie mowa motywacyjna to jest show time, psychologiczne show time. To jest zostawienie ludzi z wielkim ogniem, a nie każdy wie co z tym ogniem zrobić i skaczą przez niego przez to okno... Za to naprawdę ludzie płacą.

3[T_C_PL] Mówcy motywacyjni są mi obcy i nawet nie mam ochoty się z nimi zapoznawać. Uważam, że to jest sprzedawanie starych rzeczy za pomocą sztuczek i manipulacji w taki sposób, żeby wzbudzić w ludziach emocje, które nie przekładają się na nic trwałego.

10[T_C_PL] Te spotkania motywacyjne są jak film: możesz pójść, zobaczyć, zainspiruje Cię, ale w natłoku doświadczeń i stymulacji dnia dzisiejszego za dwa dni nie ma po tym w ogóle śladu.

31[T_C_PL] No jeśli ktoś lubi płacić 15 tys. za chodzenie z zamkniętymi oczami <śmiech> to proszę bardzo. No nieee... to jest po prostu jedno wielkie show!

Często oburzenie wśród rozmówców nie tyle budziła sama realizacja tego typu spotkań i mów motywacyjnych, co ich nazewnictwo („niech sobie robią co chcą, tylko niech nie nazywają tego profesjonalnym coachingiem” – **20[T_C_PL]**; **5[T_C_PL]**), a także używanie w trakcie ich realizacji wiedzy z tzw. pop psychologicznych książek, powielanie błędów i przedstawianie niesprawdzonych teorii.

Rynek usług rozwojowych chcący nadażyć za zmieniającymi się w szybkim tempie oczekiwaniami „dojrzewających” klientów, proponuje wciąż coraz to nowsze formy, od motywacji w formie chodzenia po ogniu, poprzez coachingi realizowane na żaglach, a na wchodzeniu z menadżerami do jaskiń kończąc. Jednak jak twierdzą eksperci z rynku, a także jak pokazują doświadczenia autorki badań, rynek dokonuje swoistego samooczyszczenia, pozostawiając tylko to, co cenne, wartościowe i pełne profesjonalizmu.

8.2.13. Czarny PR wokół coachingu a proces profesjonalizacji – moda czy potrzeba w erze digitalizacji?

Oprócz opisanego w jednym z wcześniejszych podrozdziałów tematu ewaluacji, istnieje jeszcze jeden obszar na rynku usług rozwojowych, który budzi wiele kontrowersji, dylematów i wątpliwości, wokół którego zgromadziło się szereg nieporozumień, fałszywych i szkodliwych twierdzeń oraz mitów (Pilipczuk, 2012). Mimo, iż coaching pojawił się w biznesie już w latach 70-tych ubiegłego wieku, nadal przez wielu jest uznawany za dziedzinę nową i niezbadaną, co buduje na rynku, zwłaszcza wśród osób nie zajmujących się tym tematem na co dzień, a także wśród potencjalnych klientów - prawdziwy „zgiełk pojęciowy”.

O wielu nieporozumieniach, kontrowersjach, funkcjonujących mitach, a także przekazywanych przez klientów opiniach, opowiadali autorce pracy także uczestnicy zrealizowanych wywiadów jakościowych w Polsce. Respondenci używali często określenia „czarny PR”, jaki ich zdaniem został zbudowany wokół tematu coachingu, prowadzących sesje coachingowe coachów oraz stosowanych przez nich metod, technik i narzędzi. Część pojawiających się wątpliwości wokół coachingu zostało już ujętych we wcześniejszych rozdziałach pracy. Katalog ten uzupełniają pytania o jednoznaczność wartości otrzymywanej w coachingu, tworzenia płatnej usługi z relacji z duchowym przewodnikiem, dającym inspirację, łatwość w dostępie do zawodu czy panujący „zgiełk pojęciowy” i bałagan w nazywaniu czym coaching jest, a czym nie jest:

9[T_C_PL]: Świat jest oczywiście pełny różnych możliwości, ale ludzie powinni samodzielnie, niekoniecznie za pieniądze osiągnąć jakiś stan takiego powiedzmy wglądu w siebie i umożliwić sobie wyznaczenie jakiejś ścieżki. Zgodnie z chińskim przysłowiem, kiedy uczeń jest gotowy pojawia się mistrz. I ten mistrz niekoniecznie musi być coachem, może być dowolną osobą. Nawet nie chodzi o odpłatną usługę. [...] Warto zobaczyć w ogóle historię coachingu. On się zaczął od bardzo prostej rzeczy, że ktoś wpadł na pomysł, że skoro sportowcy mają trenerów, to dlaczego menadżerowie nie mogą mieć trenerów. No ale w czym trenować menadżera, no np. w umiejętnościach zarządzania – ok to wydaje się być sensowne, bo tak jak powiedziałem mamy tutaj potężne braki, każdy z nas może się doskonalić w organizowaniu się pod jakiś cel, to jest ok. Ale potem, kiedy ktoś

zwęszył, że to jest jakaś żyłka złota no to pojawia się... to jest naprawdę cyrk.

5[T_C_PL]: Ja w ogóle bym chciała, żeby były jakieś uregulowania tego zawodu, bardziej takie restrykcyjne, bo mamy coachów po dwóch dniach, po kursach i mówią, że są coachami. Mamy trenerów, którzy mówią, że są trenerami, bo przeczytali dwie książki. Jest trochę bałaganu na rynku.

36[C_PL]: Ja nie przekreślam tego, że ktoś sobie napisał, że to jest coaching. Pytanie tylko co on de facto robi? Bo jeżeli tak jak, trochę inna, znana na rynku postać mówi na mowach motywacyjnych, że robi coaching, a robi mowę motywacyjną, no to nie, to już jest nie trzymanie się standardów profesji.

42[T_C_PL]: Jest takie brzydkie powiedzonko, a może ono jest właśnie mądre, tylko ja go ciągle nie rozumiem, że są tacy ludzie, którym i najgorszy coach pomoże.

13[T_C_PL]: W moim odczuciu, jak ja startowałam kilka lat temu, jak robiłam moje pierwsze uprawnienia coachingowe, nie miałam takiej odwagi, żeby robić coaching bez papierka. Znaczy może nawet nie bez papierka, tylko tak bez kompetencji. A teraz to wszyscy robią coaching.

18[T_C_PL]: Rynek jest bardzo zepsuty. Znaczy jest duża część osób, która zraziła się do działań coachingowych, bo byli poddani jakimś działaniom osoby, która nic wspólnego z coachingiem nie miała, a przeszła jakieś dwudniowe szkolenie z nie wiadomo czego i nagle robiła ludziom wodę z mózgu.

24[T_C_PL]: Myślę, że to, co się dzieje teraz to jest wolna amerykanka, bo coachem jest każdy, więc to jest trochę niepokojące zjawisko. [...] Ja się nie dziwię, że ludzie np. dziennikarze, którzy nie mieli okazji trafić do tych właściwych osób zajmujących się

coachingiem, naprawdę zdefiniowanym, że widzą, że to jest jakaś ściema. Bo ja bym to też tak rozumiała, jak mi ktoś o czymś opowiada, kto skończył jakieś dziwne szkolenia, nie potrafi obronić, ponazywać, pokazać wartości.

11[T_C_PL]: Wokół coachingu pojawił się hejt i w pewnym sensie słusznie, bo znowu jest kilka postaci, czy klika nazwisk w Polsce, które moim zdaniem przysporzyły tego hejtu coachingowi, m.in. poprzez taką nieetyczną postawę nadużycia, poprzez takie skojarzenie, że mowa motywacyjna to jest coaching, że psychomanipulacja to jest coaching, że coaching jest nagle cudowną wszechmocną metodą, a tak nie jest [...] Jest takich paru magików w Polsce, teraz nazywają się coachami, ale robią tak naprawdę manipulacyjne przemowy publiczne, a'la amerykańskie show, niczym się to nie różni od psychomanipulacji robionych przez różnych hochsztaplerów, pastorów. Super show pt. kto jest mocny? Ty jesteś mocna! Jak bardzo jesteś mocna? To Ty jesteś mocna, Ty masz w sobie siłę! I to niestety robi ludziom wodę z mózgu, psuje rynek.

Wiele firm i organizacji, zdaniem respondentów, także przyczynia się do wzmocnienia bałaganu na rynku coachingowym i budowania „zgiełku pojęciowego” utożsamiając coaching z jedną z form dyscyplinowania pracowników i korygowania zachowań nie wpisujących się w standardy dobrze ich zdaniem funkcjonującego systemu.

Respondenci dzielili się także z autorką badań swoimi refleksjami, iż dla nich samych, osób rzetelnie wykonujących swoją pracę i dbających o profesjonalizm w zawodzie coacha tego typu opinie są trudnymi do przyjęcia:

6[T_C_PL]: I to jest dla mnie trudne, żeby to obserwować. Mimo tego, że gdzieś świadcząc swoje usługi, wykonuję tę pracę na rzecz dobrego PR coachingu, w który ja wierzę, to często jest się trudno przebić, dopiero spotykając takie osoby, które mają jakiegokolwiek pojęcie o coachingu, jesteś w stanie znaleźć jakąś taką nić porozumienia i takiego zrozumienia o co chodzi.

33[C_PL]: Bo czasem to mi tak smutno, jak widzę, że ten coaching nagłaśniany bywa w mediach jako coś co jest oszołomskie, dlatego, że wiele osób, które ma świetne przełożenie marketingowe mówi o coachingu nie będąc coachami i to jest coś takiego co trochę psuje PR.

25[T_C_PL]: Pierwszym grzechem coachingu i też wszystkich organizacji coachingowych i to mówię bardzo świadomie jest to, że nie wypracowaliśmy tego tak naprawdę, nie zbudowaliśmy, nie usiedliśmy wspólnie jako organizacje i nie powiedzieliśmy: „kuźwa to i to będzie karane w taki i taki sposób i nagłaśniane”. Nie ma tego i to mnie strasznie smuci, bo widzę, że czasami jak trafiają do nas klienci pokiereszowani przez ciągle te same nazwiska, no to ja nie mogę nic zrobić. [...] Jest sąd koleżeński: „ty, ty, ty - nie będziemy się z Tobą bawić, wyrzucimy cię z organizacji”. To sobie pójdzie gdzie indziej, bo znam takich, zostali wyrzuceni z jednej organizacji, poszli do innej. No fantastycznie.

Z tego też powodu nie jest łatwo szczególnie osobom, które obecnie rozpoczynają swoją pracę w roli coacha i które zderzają się nie tylko z zarzutem braku doświadczenia, ale także z niechlubną opinią, panującą na temat coachingu na naszym rynku.

Co istotne, wielu ekspertów dzieliło się z autorką badań także swoimi refleksjami na temat zmiany swojego, indywidualnego sposobu myślenia o coachingu. Kilkoro z nich - osób kojarzonych od samego początku z budowaniem profesjonalnego środowiska coachingowego w naszym kraju - przyznało, że po wielu latach pracy coachingowej, dzisiaj inaczej patrzą na stosowane w nim metody i narzędzia. Coaching staje się dla nich pewnego rodzaju umiejętnością, sposobem komunikacji z innymi i budowania dobrych relacji z drugim człowiekiem:

9[T_C_PL]: Dla mnie coaching jest coraz bardziej umiejętnością komunikacyjną, którą trzeba umieć osadzić w jakimś kontekście, a więc według mnie bez transferu wiedzy się nie obejdzie, jeśli chcemy z tego zrobić biznes. Dlatego, że biznes polega na tym, że my kupujemy coś w miarę konkretnego. Natomiast umiejętności coachingowe

powinny być nauczone po to, żebyśmy po prostu sobie nawzajem zupełnie za free mogli stworzyć dobre relacje, po to żebyśmy mogli tworzyć dobrze prosperujące społeczności, a być może po prostu dobre sąsiedztwo. Więc to jest jakby sztuka komunikacji. Na tym można zarobić, że można nas szkolić w tym zakresie, natomiast nie wiem, czy to jest nawet uczciwe, patrząc z perspektywy, bo ja się już w to nie angażuję, jestem już teraz powiedziałbym gdzieś indziej.

Eksperti z rynku rozmawiający z autorką badań w swoich wypowiedziach wielokrotnie potwierdzali tezę, że wszystko co najgorsze, przykre i krzywdzące dla coachingu zostało już wypowiedziane i w Polsce przyszedł czas na uporządkowanie „zgiełku pojęciowego” i rozpoczęcie procesu ugruntowania profesjonalizacji coachingu na rynku polskim:

33[C_PL]: Myślę, że w Polsce wiele osób zachwyciło się coachingiem, czyli była taka fala zachwytu. Potem się pojawiły takie te kontrowersyjne przypadki, które media sobie oczywiście nagłośniły, więc się pojawiło trochę hejtu, trochę niezrozumienia [...] Mam zaufanie do rynku, że rynek się rozwija w taki mądry sposób i odsiewa to, co faktycznie wartościowe, a co jest niewartościowe i widzę, że to się już dzieje.

18[T_C_PL]: Na rynku coachingowym przez ostatnie kilka lat zrobiło się dużo. Myślę, że dochodzimy do takiego punktu kulminacyjnego, kiedy zacznie się ten rynek porządkować, czyli trochę pewna, może nie rewolucja, ale ewolucja przyspieszona na tym rynku powinna się zadziać w najbliższym czasie, żeby to tak fajnie zaczęło iść do przodu, dalej mogło się rozwijać. Tylko potrzebujemy więcej czasu.

24[T_C_PL]: Mam wrażenie, że był boom, jeśli chodzi o coaching, szaleństwo, psucie marki, chaos definicyjny i taki spadek zainteresowania [...] Obecnie, może też jest trochę tak, że się wykruszyło towarzystwo, tak to nazwę może niezbyt elegancko, osób, które miały nadzieję na szybki zysk, szybkie pieniądze, bo też taka aura wokół coachingu gdzieś tam się pojawiła i narosła. Dużo osób

też spotkałam na szkoleniach, które miały takie podejście, że właściwie nie wiem co to jest, ale podobno jest świetna kasa, jak zostanę coachem. Więc tak myślę, że to się trochę już wykruszyło, że to się trochę zmieniło teraz, no i być może zostają te osoby, które są jakoś szczególnie zainteresowane.

11[T_C_PL]: Pewnie jako branża musimy przetrwać fazę hejtu, oporu, zniesmaczenia, to jest w pewnym sensie nieuniknione. W efekcie ten rynek po jakimś czasie się ustabilizuje, to jest nieuniknione. Więc ja liczę na to, że te firmy, czy te instytucje, które robią to w oparciu o wartości, o pewną konsekwencję, które mają w tym zakorzenienie i pasję - przetrwają, przetrwają też biznesowo. Bo po dwóch czy trzech latach posuchy zawsze się pojawiają lata lepsze, że ten rynek się ustabilizuje, nie będzie już taki falujący, z jednej strony hurra optymistyczny, z drugiej strony fatalnie zhejtowany. I wtedy się pojawi taki stan normalności.

Zrealizowane wywiady jakościowe przez autorkę pracy dały także możliwość przyjrzenia się odpowiedzi na pytanie, dlaczego coaching pojawił się w przestrzeni biznesowo-społecznej właśnie w czasach konsumpcjonizmu, organizacji pracy w systemie korporacyjnym, wyczerpania dotychczasowej teorii organizacji, świata funkcjonującego na granicy dwóch paradygmatów, w którym prym wiedzie niepewność, sieciowość, digitalizacja, nowe rozumienie pracownika, czy zmiana roli kapitału w organizacjach (Heidman i Piasecki, 2017). Uczestnicy wywiadów zwracali uwagę, że być może coaching pojawił się w obecnych czasach „degrengolady moralnej społeczeństwa”, ze względu na brak samodzielności jego członków, brak poczucia bezpieczeństwa, zagubionych autorytetów, potrzeby duchowego przewodnika, przepracowania, poczucia nieubłagalnie szybko biegnącego czasu, czy po prostu braku odpowiedzi na pytanie o to, co dalej:

9[T_C_PL]: Uważam, że to jest degrengolada naszej cywilizacji, która powoduje to, że ludzie są coraz mniej samodzielni, że nie wiedzą czego chcą i że muszą mieć jakiegoś przewodnika, który ułatwi im do tego dotarcie. [...] Stąd też ludzie mają mentlik w głowie. Pamiętam jak kiedyś byłem jeszcze na własnych studiach to mówiono o „kaszy

wartości”, że jest tych wartości tyle, że człowiek ma problem, żeby się zdefiniować. Więc jeśli nie ma pogadank o tym, kim chciałbyś być, do czego chciałbyś dążyć, co jest ważne, ale nie na zasadzie, że ktoś nam mówi co jest ważne, tylko, że nam pozwala poszukiwać, otwiera nas na pewne możliwości, to my nie mamy nawet czasu ani nawet sposobności do tego, żeby coś się skryształizowało. Dlatego my jesteśmy bardzo łatwym łupem różnych takich „gureckich”. Nie guru, tylko „gureckich”, którzy sobie ubzdurali pewną misję życiową i nakłaniają ludzi do tego, albo tamtego, ludzie nie mają już oparcia w sobie, więc poszukują innych ludzi. Ja uważam, że to jest taka „soft patologia”. Soft – bo można z tym żyć, nie trzeba tego leczyć. Więc jak Pani widzi coaching jest świetnym punktem wyjścia do rozmawiania wręcz o filozofii tego co się z nami dzieje. No bo dlaczego on teraz się pojawił, a nie wcześniej?

10[T_C_PL]: Wiesz co ja myślę, że my jesteśmy w specyficznym momencie: trochę odklejeni od biologii, od przyrody, trochę takiego rozwoju technologicznego, który gdzieś zaburzył takie naturalne relacje międzyludzkie, sformalizowanie organizacji, taka technokratyzacja, która gdzieś tam jednak ludzi od siebie oddaliła [...] No więc myślę, że to było tak naprawdę tak, że w tym samym czasie w różnych miejscach, pewnie też globalizacja, rozwój Internetu, ujednoczenie przepływu informacji, doprowadziły do tego, że jakaś potrzeba uzewnętrzniła się. I coaching jest niczym innym, tylko zaspokojeniem tej potrzeby.

36[C_PL]: Być może coaching jest efektem postmodernizmu, czyli kulturowego widzenia tego, że nie ma autorytetu, że nie ma jednoznacznych wzorców, troszeczkę może być powiązany z new age’em, szukaniem gotowości na różne sposoby. A więc to, że pojawia się takie zjawisko jak coaching, to on prawdopodobnie jest połączony z jakąś globalną zmianą na świecie.

2[C_PL]: A coachee mówi dlaczego jest fajnie, no bo mogę rozmawiać o sobie, o swoim rozwoju, ktoś się nade mną pochyla. A wie Pani jak przychodzi jeszcze facet, który jest uważny i słucha, do zapracowanych kobiet na wyższych stanowiskach, nie mają tego w domu, nie mają często w pracy, to cała ta reszta nad czym pracujemy mam wrażenie ma niewielkie znaczenie. Smutne rzeczy mówię, ale ja mam wrażenie, że część pań prezes lubi ze mną pracować nie z merytorycznych względów. Nic się z drożnego nie działo, ale nie chodziło tak naprawdę o pracę, tylko o kogoś kto życzliwie słucha i rozumie. Czyli wychodzimy z kontekstu, mówimy, bo ja znajduję dla pani czas poza pracą, pani znajduje dla mnie, spotykamy się i to jest fajne, tego nam bardzo brakuje, żyjemy szybko, pracujemy dużo i im wyżej w organizacji, tym bardziej.

11[T_C_PL]: Duża grupa ludzi potrzebuje coachingu jako takiego wsparcia własnego rozwoju życiowego, nie tylko biznesowego, ponieważ dla 20 latków czy 30 latków, 40-latków, dla ludzi w różnych okresach życia powstaje istotne pytanie o sens życia, o wartości, o to co dalej. [...] Polacy pragną autorytetów, bo ich nie mają, niestety nie mają ich w szkole, nauczyciel przestał być autorytetem, ksiądz nie jest autorytetem, polityk już dawno nie jest autorytetem, eksperci nie są autorytetami, celebryta jest autorytetem jednego sezonu, jednego tygodnia.

Być może coaching wypełnia swego rodzaju lukę, której nie potrafi zapełnić ani państwo, ani instytucje społeczne, kulturalne i religijne. Frustracja ludzi rośnie z dnia na dzień, udajemy się na „emigrację wewnętrzną”, odizolowani od współdziałania społecznego, pełni poczucia osamotnienia. To wszystko sprzyja szukaniu takich form rozwoju, jak coaching, dające wsparcie w poszukiwaniach dotyczących wartości i odpowiedzi na pytanie „co dalej z moim życiem?”:

42[T_C_PL]: Wywaliliśmy z życia społecznego, właściwie z duchowości człowieka, wywaliliśmy Kościół i wsadziliśmy sobie w to miejsce rozwój osobisty. I tak mamy takie świeckie wykłady, których funkcją jest taka funkcja, jaką miała zawsze religia, żeby

przytulić do cycka i powiedzieć, że wszystko będzie dobrze i że w jakiś sposób człowiek sobie może z tym poradzić. Widzę, że jest taka głęboka potrzeba duchowości w Polsce i nie ma jej w co wsadzić, bo wstyd z religią, a właściwie kościołem, bo religią to może nie. No i my jesteśmy w takim miejscu, że coaching stał się takim wypełnieniem.

Kolejną przyczyną powstania przestrzeni do pojawienia się coachingu w obecnych czasach może być także dokonująca się zmiana kultur organizacyjnych, budowanych na wierze w korzyści wynikające z rozwoju ludzkiego potencjału. Coraz częstszą praktyką staje się wykorzystanie modelu coachingowego w rozwoju przywództwa. Leadership coaching staje się odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata (Czarnecka, 2013), co podkreślali także uczestnicy wywiadów:

4[T_C_PL]: Niektórzy mówią, że dyrektorowi tak głupio iść na szkolenie, razem z pracownikami i dlatego on ma coaching, żeby się stać lepszym dla nich przywódcą.

2[C_PL]: Coaching odpowiada zachodnim wzorcom rozwoju pracowników, bo jest indywidualistyczny, jest głęboko partnerski, jest demokratyczny. To znaczy coach nie jest ekspertem, jego pozycja teoretycznie rzecz biorąc w stosunku do coachee jest równa. I właśnie ten indywidualizm i przekonanie jeszcze o tym, że zasoby są we mnie, to jest taka wiara, która ma pomagać, a nie tak jak znowuż w krajach kolektywistycznych, wschodnich, gdzie mądrość jest w guru, w mistrzu, a moją rolą jest przetworzyć mądrość guru na nową jakość w moim życiu, to jest zupełnie coś innego.

Niektórzy uczestnicy badania zauważali także, że coaching nie jest czymś zupełnie nowym, że tak naprawdę jest swego rodzaju powrotem do tego co ważne, do wartości i do korzeni człowieczeństwa, „ludzie po prostu sięgają do siebie i zaczynają żyć w zgodzie ze sobą, a coaching jest zaprzeczeniem rozwoju technologii, wraca do źródeł” -**10[T_C_PL]**.

8.2.14. Trener w rolach głównych – profesjonalizm za kulisami

„To co nas interesuje to ciekawość, która ogarnia socjologa przed zamkniętymi drzwiami, zza których słycać ludzkie głosy. Jeśli jest on dobrym socjologiem, będzie chciał otworzyć drzwi, aby zrozumieć te głosy” (Berger, 1998, s. 26). W trakcie realizacji badań jakościowych i rozmów z ekspertami z rynku, trenerami biznesu, coachami i właścicielami oraz pracownikami firm szkoleniowo-coachingowych, pojawił się jeszcze jeden istotny wątek, nieplanowany przez autorkę pracy na etapie projektowania badań, formułowania pytań badawczych i hipotez. Wątek powtarzał się jednak w wielu wywiadach, dlatego został włączony do analiz materiału empirycznego.

Jeden z rozdziałów nowego na rynku podręcznika dla trenerów biznesu rozpoczyna się od zdania: „zawód trenera jest fascynujący, nie jest to jednak zajęcie łatwe i zawsze przyjemne” (Matras i Żak, 2019). Następnie autorzy zachęcają czytelnika do refleksji - „czy to zawód dla Ciebie?”, zadając kilka pytań szczegółowych m.in.:

- czy jesteś gotowy pracować dłużej niż 8 godzin dziennie?;
- czy potrafisz spędzić cały dzień na nogach?;
- czy potrafisz efektywnie pracować pomimo złego samopoczucia?;
- czy możesz cały czas być modelem zachowań, które opisujesz?;
- czy potrafisz wspierać uczestników, nawet, jeśli wiesz, że organizacja tego nie robi?;
- czy potrafisz przekazywać negatywną informację zwrotną?;
- jak dobrze radzisz sobie z niepowodzeniami? ((Matras, Żak, 2019).

Analizy transkrypcji wywiadów pozwoliły na uzupełnienie powyższej listy, która okazała się nie wyczerpywać tematu trudów pełniania na co dzień roli trenera biznesu. Osoby poważnie myślące o rozpoczęciu pracy w tym zawodzie powinny także oprócz wyżej wspomnianych pytań, zadać sobie także kolejne:

- *czy potrafisz utrzymać równowagę między życiem prywatnym a zawodowym?:*

6[T_C_PL]: Jak jestem przemęczona, jak nie mam szansy wypocząć przed szkoleniem, to przekłada się to też na moją formę na sali i wtedy mam duży problem. Staram się nie doprowadzać do takich sytuacji, ale zdarzają mi się jednak i widzę, że to co jest cholernie ważne w tym zawodzie, to właśnie to, żeby dbać o tą równowagę między

życiem prywatnym, a zawodowym. Bo wiesz, jak pracujesz w biurze i robisz tam jakieś tabelki, czy masz tam jakieś spotkanie, na którym jesteś tylko po prostu uczestnikiem, a nie prowadzisz, to de facto to czy wyspałaś się tej nocy czy nie, nie ma aż takiego znaczenia. A jak zarządzasz procesem grupowym i musisz ogarnąć pięć niezależnych od siebie jednostek, które mają w sobie kupę różnych mechanizmów psychologicznych i ty musisz zarządzać tym wszystkim i być uważnym na to co się dzieje na sali szkoleniowej, to ta odpowiednia kondycja psychofizyczna jest po prostu kluczowa, naprawdę. I to jest trudne, takie przepracowanie jest trudne na sali.

- *czy jesteś odporny na agresywne, nietypowe i zaskakujące zachowania skierowane w kierunku Twojej osoby?:*

28[T_UA]: Czasem też się zdarzają trudni uczestnicy, którzy potrafią życie na sali utrudnić. Jest to w jakiś sposób spinające, bo jeżeli uczestnik jest mocno konfrontacyjny, wręcz agresywny słownie, no to są takie sytuacje, kiedy z jednej strony jako człowiek masz, miałabyś ochotę po prostu postępować zupełnie inaczej, oddać jakby tym samym, a z drugiej strony jako trener masz świecić przykładem i czasem tą naturalną reakcję musisz sobie schować w kieszeń i po prostu przefiltrować ją przez merytorykę działania, metodologię taką działania trenera no i wtedy musisz jakby wypchnąć ze swoich ust zupełnie coś innego, niż jakbyś miała ochotę mu powiedzieć, no bo musisz to przefiltrować i to są takie trudne momenty.

17[T_C_PL]: Poza tym często jeżdżąc, spotykając się z tzw. trudnymi grupami, jeżeli ja jadę i mam wyzwanie, po drugiej stronie mam 12 wściekłych mord, nad którymi muszę zapanować, muszę najpierw zbudować swój autorytet i spowodować, że oni się czegoś nauczą na tym szkoleniu, nie tylko będą się śmiać i kłócić, czy cokolwiek. Gdzieś w tym środku jest ciężka praca. I czasami muszę poprowadzić nowy temat, a rynek wymaga od nas coraz nowszych tematów, coraz nowszego podejścia. I teraz prowadzę coś nowego, w czym nie czuję

się komfortowo, czym nie strzelam tak ot tak i jeszcze do tego grupa atakująca, agresywna i wkurzona, że musi być na szkoleniu w weekend, no to ja mam poczucie, że ja właśnie uczestniczyłem w lądowaniu w Normandii. No i wracam do domu, ludzie mają jakieś problemy, moi znajomi tu jakie tapety wybrać, nie wiem płytki, a ja sobie myślę - ludzie co wy kurwa w ogóle wiecie o życiu? Ja tu właśnie z Afganistanu wróciłem, ze szkolenia dla handlowców i miałem dwunastu przeciwników. Jak kiedyś siedzieliśmy z innymi trenerami, to sobie rozmawialiśmy na ten temat i okazało się, że bardzo podobnie mamy, że czasami wracamy i mamy takie poczucie, że trochę ludzie, którzy są dookoła nas nie rozumieją, nie rozumieją jaka to jest praca. Księgowa też może powiedzieć nikt mnie nie rozumie co to jest za praca, tylko księgowa nie stoi przed dwunastoma osobami przez cały dzień, potem nie jedzie jeszcze 300 km, nie jest zmuszona do jedzenia syfiastego jedzenia i spania w hotelu codziennie w innym łóżku, w innym miejscu w Polsce, gdzie budzisz się i nie wiesz, gdzie jesteś.

- *czy masz w sobie gotowość do ciągłej edukacji, uczenia się nowych rzeczy i potrafisz z zaangażowaniem przekazywać tę wiedzę innym ludziom?:*

42[T_C_PL]: Po szkoleniu jestem zmęczony, to jest ciężka praca. Ale wyobrażam sobie sytuację, że mógłbym nie być. Mógłbym tak napchać dzień ćwiczeniami, że wyglądałoby to na poprawne zajęcia, zrobiłbym jedno po drugim, na każde ćwiczenie byłoby po godzinie plus pół godziny omówienia. Potem niech każdy powie co myśli, pokiwałbym głową ze zrozumieniem, napisał na flipcharcie wnioski, rozdał bym następne ćwiczenie i byśmy tak przeszli, wtedy bym się mniej zmęczył, więc wyobrażam sobie, że można coś odwalić, żeby się nie męczyć. Ale myślę, że może ktoś, kto mówi, że jest zmęczony i że to jest męczące to może o nim świadczy, że się stara.

- *czy jesteś elastyczny, otwarty na zmiany i gotowy na szybkie i adekwatne reagowanie w zaskakujących sytuacjach, w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy?:*

30[T_C_PL]: Przypomniała mi się taka sytuacja. Kiedyś miałem szkolenie w hotelu Marriott i przyszedł pan z banku, nie powiem którego i do moich uczestników powiedział: „będzie krótko, nie mam nawet slajdu, jeżeli dalej będziecie tak sprzedawać to do kwietnia wszystkich Was stąd wypierdolę. A teraz o motywacji opowie pan *<imię i nazwisko respondenta>*.”

- *jak reagujesz, gdy ktoś przy tobie płacze, złości się, jest agresywny, przeżywa indywidualne dramaty?:*

20[T_C_PL]: I to jest tak, że jak pracuję z grupą, to ja pracuję całą sobą, czyli pracuję swoją wiedzą, swoimi umiejętnościami, ale też swoją osobowością. Kiedyś mi kolega powiedział, że „ty jesteś taki plasterek, że jak gdzieś jest po prostu w jakiejś firmie totalna chujnia” - przepraszam, ale to najlepiej ilustruje – „to ja wiem, że tam mogę ciebie wysłać i ty na pewno sobie dasz radę”. To mnie bardzo dużo kosztuje takiego wysiłku psychicznego, ale ja to potrafię robić. To są dla mnie te najtrudniejsze momenty. W takiej pracy indywidualnej, kiedy siedzę tutaj z panią w tym gabinecie, to są takie chwile, kiedy klienci płaczą, mężczyźni i kobiety, natomiast to nie jest tak trudne jak praca z grupą. Ja jestem też osobą empatyczną.

- *czy jesteś odporny na ciągle ocenianie twojej pracy, nie zawsze w konstruktywnej formie?:*

3[T_C_PL]: Spotkałam się z sytuacjami, że złe ankiety na poziomie trójek w skali do pięciu powodowały telefon do firmy szkoleniowej i do mnie jako trenera co się zadziało, bo my sobie takiej ewaluacji nie życzymy. I to powoduje u mnie duże napięcie na punkcie ankiet, jestem zdenerwowana tym momentem, bardzo się denerwuję, kiedy widzę ankiety złe, ponieważ boję się, że firma szkoleniowa odbierze mnie

jako trenera, który nie dostarcza odpowiedniej jakości i nie będzie mi dawała zleceń, w związku z tym nie będę miała za co żyć, bo nie mam stałego etatu. Więc to jest trudne w zawodzie trenera tak myślę, to, że za każdym razem muszę potwierdzać swoją wartość, że statystyczny całokształt piątek od 5000 tysięcy ludzi, których przeszkoliłam nie liczy się, bo liczą się dwójki i jedyńki od trzydziestu osób, które w karierze swojej dostałam.

– *czy wiesz jak uchronić się przed wypaleniem w pracy?:*

21[T_C_PL]: A później takim ważnym momentem, chyba było moje wypalenie jako trenera, kiedy miałam taki moment, że patrzyłam na zegarek i modliłam się, żeby już była szesnasta i można było skończyć tę mękę. I zaczęłam robić coś innego. I jak zaczęłam robić coś innego to znowu po jakimś czasie robienie szkoleń zaczęło być przyjemnością, bo nie miałam już takiego ciśnienia na to, żeby tylko tym zarabiać pieniądze.

25[T_C_PL]: Ja jestem w ciągłym zachwycie i w ciągłym głodzie. Wiesz co ja w pracy miałam taki moment, kiedy poczułam się wypalona, kiedy poczułam, że ja jestem zmęczona i jak któryś terapeuta albo coach Ci mówi, że nigdy tego nie poczuł, to to jest kłamstwo, to jest bullshit, to jest cudny PR. Ja dodatkowo pracowałam bardzo dużo wtedy i pamiętam taki moment, gdzie wchodził klient, a ja się zastanawiałam jak szybko go zabić mam. To mogła być właśnie jakaś część dotycząca wypalenia zawodowego w zawodach pomocowych.

– *czy dobrze sobie radzisz w trudnych fizycznych warunkach pracy?:*

17[T_C_PL]: Wyjeżdżasz z domu w niedzielę wieczorem i wracasz często dopiero w sobotę w nocy. Czyli przez 6 dni w tygodniu często jesteś poza domem, a czasami jest nawet siedem dni poza domem. I całe twoje życie kręci się na walizkach, w hotelach, w samochodzie, daleko od bliskich. Znam wielu trenerów, którzy z tego powodu

zrezygnowali z trenerstwa, w którymś momencie wybrali inny zawód. [...] Zawód trenera jest bardzo toksycznym zawodem. Toksyczny pod względem rozłąki z bliskimi, przebywania ciągle w nowych miejscach. Uważam, że pod względem fizycznym to bardzo męczący zawód, bardzo dużo się jeździ, je się bardzo niezdrowo, zazwyczaj, ponieważ to jedzenie w hotelach jest różne. Jest bardzo dużo czynników, które moim zdaniem upodabniają nasz zawód do zawodu żołnierza. I moim zdaniem wiele osób, które znam, trenerów, z którymi rozmawiałem na ten temat, uważa, że my bardzo często cierpimy na syndrom stresu pourazowego, mając problem z zaadaptowaniem się w normalnych zdrowych sytuacjach np. kupić masło tak po dwóch miesiącach szkoleń. Wiesz jest październik, listopad megatrudny, mnóstwo szkoleń, przychodzi grudzień nagle, święta i wiesz teraz co to są za dylematy: kupić takie mleko czy takie mleko? Niektórym jest ciężko przeskoczyć przez to. Poza tym ilość stresu, który jest, ilość pracy powoduje, że bardzo trudno jest zmotywować cię do zdrowych sposobów odstresowania, czyli idziemy na skróty zazwyczaj, albo w takie zastępcze systemy, czyli telewizor, niezdrowe jedzenie, alkohol. Poza tym ta praca stwarza nam bardzo dużo sytuacji, w których jesteśmy narażenie na zdradę, ponieważ jesteśmy w hotelach z obcymi ludźmi, w sytuacjach, które mogą się nigdy nie powtórzyć i możemy się nigdy też nie spotkać, jesteśmy też traktowani jak tacy „wow”, mamy pozycję jako ten trener, trenerka itd., mamy do tego pewną anonimowość. Często uczestnicy stwarzają te okazje właśnie napicia się, no bo co ty ze mną się nie napijesz itd. itp.

- *czy znajdujesz w sobie motywację, jeśli wiesz, że rezultat twojej pracy nie zależy tylko od ciebie i Twojego działania?:*

17[T_C_PL]: Myślę, że motywacji mam bardzo dużo, gorzej z energią czasami, chociaż nie, energia jest, może to jest kwestia motywacji, tak może to jest kwestia motywacji do takich tematów, może nawet nie tematów, ale sytuacji czy grup szkoleniowych, które są osadzone w firmie w sytuacji, w której wiem, że samo szkolenie może

być superciekawe, oni mogą być zadowoleni, natomiast to nie przełoży się w praktyce do ich pracy. Nie przełoży się w praktykę, ponieważ organizacja stawia tak duże bariery.

– *czy lubisz być w centrum uwagi, przemawiać publicznie na scenie?:*

21[T_C_PL]: Myślę, że zdecydowanie lepiej, łatwiej jest jednak ekstrawertykom, a na pewno osobom stabilnym emocjonalnie, zdecydowanie. A, że ja jestem, albo byłam neurotycznym introwertykiem, to dużo pracy mnie kosztowało nauczenie się tego zawodu. To jest też poniekąd zawód dla tych, którzy lubią być na scenie, na środku, którzy lubią siebie słuchać. A ja się tego musiałam nauczyć - lubić to po prostu, być tam w centrum uwagi.

17[T_C_PL]: W niektórych sytuacjach my odgrywamy w ciągu dnia dwie takie, czy trzy role aktora, który stoi na deskach teatru i coś tam odgrywa. Jesteśmy non stop w centrum uwagi i w każdej chwili oceniane jest to co mówisz i robisz.

– *czy jesteś odporny na mierzenie się ze stereotypami, którymi będą się kierować Twoi klienci np. odnośnie płci, wieku, roli, którą pełnisz itp.?:*

13[T_C_PL]: Kiedyś klient powiedział mi na spotkaniu podczas rozmów odnośnie potencjalnego zlecenia dla mnie, że wszystko fajnie, podoba mu się moja wiedza merytoryczna, to jaką mam osobowość, jak pracuję, no ale oni chcą faceta i zlecenia nie dostanę. I tyle, żadnych argumentów na moje pytanie – dlaczego?

Powyższą listę można by dalej uzupełniać. Trudów w pracy trenera biznesu jest bardzo wiele, często jednak nie mówi się o nich przygotowując do pełnienia nowej roli adeptów szkół trenerskich. Uciążliwości, towarzyszące wykonywaniu zawodu trenera biznesu jest niezwykle dużo: począwszy od życia prowadzonego na przysłowiowych walizkach, nieustannej rozłąki z bliskimi, spania w hotelowych pokojach, spożywania śmieciowego jedzenia i tysięcy kilometrów spędzonych w samochodzie, poprzez ogromne zmęczenie, trudne

warunki pracy, zmieniające się środowisko pracy, narażenie na dużą ilość trudnych sytuacji emocjonalnych i zagrożenie wypaleniem zawodowym, brak poczucia bezpieczeństwa finansowego, brak stałego zatrudnienia i sezonowość pracy, a na ciągłym ocenianiu przez innych i pracy w centrum uwagi w świetle reflektorów na scenie szkoleniowej kończąc. Jest jednak druga strona medalu. Praca trenera biznesu daje także bardzo wiele satysfakcji, poczucia spełnienia i sprawstwa, ciągłych okazji do poznawania nowych osób, możliwości zwiedzania ciekawych miejsc po godzinach pracy, nieustannego uczenia się nowych rzeczy, wdzięczności za zainspirowanie do zmiany: „to są właśnie takie rzeczy, dla których ja chcę uprawiać ten zawód, bo to daje mi satysfakcję i tę radość, że są ludzie, którzy z tego skorzystają po prostu, nie tylko doceniają, ale jeszcze korzystają i to zmienia jakość ich życia” – 5[T_C_PL]. Warto zatem przed podjęciem decyzji rozważyć całą listę czynników, zarówno za, jak i przeciw, i indywidualnie rozważyć decyzję o wkroczeniu, z całą pewnością w niezwykle ciekawy świat w teatrze rozwoju, akceptując przy tym cały repertuar zjawisk i zachowań dostępnych za kulisami.

8.3. Weryfikacja hipotez i dyskusja

Autorka pracy w swoich badaniach postawiła kluczowe pytanie o to, jakie kryteria decydują o tym, iż danej aktywności możemy przypisać miano zawodu oraz czy spełnienie owych kryteriów ma miejsce w przypadku rozwijających się w ostatnich latach ról: trenera biznesu i coacha na polskim i ukraińskim rynku. Następnie autorka postanowiła zbadać, czy kryteria te mają wpływ na intensyfikację procesu profesjonalizacji owych zawodów.

Po zakończeniu realizacji badań, analizując materiał empiryczny uzyskany w badaniach jakościowych autorka pracy wypracowała listę czynników, które mają wpływ na definiowanie danej aktywności w kategorii zawodu. Są to m.in.:

- wymóg posiadania określonej wiedzy i kompetencji,
- możliwość otrzymania wynagrodzenia za wykonaną pracę,
- istnienie organizacji zrzeszających i reprezentujących dany zawód,
- występowanie systemów certyfikacyjnych i akredytacyjnych,
- możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych, przygotowujących do pracy w określonym zawodzie,
- istnienie skodyfikowanych zasad postępowania ujętych np. w kodeksach etycznych,
- występowanie określonych ram świadczenia usług, odróżniających ten rodzaj usługi od innych.

Następnie w kolejnym etapie badań autorka pracy sprawdziła, które z owych kryteriów mogą mieć wpływ na intensyfikację procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie. Dzięki temu po przeanalizowaniu całości materiału empirycznego, uzyskanego w badaniach ilościowych i jakościowych, możliwe było zweryfikowanie przyjętych na etapie projektowania badania: założeń i hipotez badawczych. Poniżej autorka przedstawia wyniki analiz, weryfikujących wszystkie przyjęte w pracy założenia i hipotezy badawcze:

Założenia badawcze:

Z1. *Spełnienie określonych kryteriów (jak np. możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na poziomie uniwersyteckim) zwiększa intensyfikację procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha.*

Większość respondentów biorących udział w badaniach autorki, uznała, że rola, jaką pełni zarówno trener biznesu, jak i coach, zasługuje na posługiwanie się mianem zawodu, ze zdecydowanie większą jednak pewnością w przypadku aktywności podejmowanej przez trenera biznesu. Badania autorki uzupełniły listę kryteriów przedstawionych przez autorkę w części teoretycznej pracy mówiących o tym, kiedy daną aktywność można określać mianem zawodu. I tak: do konieczności posiadania specjalistycznej wiedzy i umiejętności, istnienia kryteriów dostępu (np. egzaminów, certyfikacji), powstawania formalnych i profesjonalnych stowarzyszeń, istnienia określonej ścieżki kariery oraz występowania etycznych standardów, respondenci biorący udział w badaniach autorki dołożyli jeszcze:

- istnienie możliwości ukończenia studiów przygotowujących do pełnienia tej roli,
- występowanie obszernej, fachowej literatury z tego obszaru,
- istnienie zapotrzebowania na tego typu stanowiska w organizacjach, tworzenie odrębnych stanowisk w firmach (np. Trener wewnętrzny),
- prowadzenie działalności zarobkowej w tym zakresie,
- wpisanie danej aktywności na listę zawodów (w przypadku coacha),
- funkcjonowanie wymogu poddawania się superwizji (dotyczy coacha).

Pozostałe wymienione elementy dokładnie wpisują się w teorię P. A. Wilsona i N. Foote'a, omówioną przez autorkę w części teoretycznej.

Ponadto zgodnie z założeniem dokonany przez autorkę pracy na etapie projektowania badań, także zdaniem respondentów spełnienie określonych kryteriów, zwiększa intensyfikację samego procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha. Do kryteriów tych respondenci w szczególności zaliczali:

- realizację analizy potrzeb rozwojowych przed szkoleniem,
- realizację procesu badania efektywności po zakończonym szkoleniu lub sesji coachingowej,
- istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu i coachów,
- możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych (w Polsce),
- organizację naukowych konferencji z zakresu szkoleń, coachingu i edukacji pozaformalnej osób dorosłych,
- wydawanie publikacji z zakresu szkoleń i coachingu,
- rozbudowę elitarnych systemów certyfikacyjnych.

Z2. Istnieją wyraźne różnice między zawodem trenera biznesu i coacha. Brak definiowania owych różnic wpływa na zwiększanie chaosu klasyfikacyjnego w obszarze usług rozwojowych.

Założenie to zostało potwierdzone wynikami badań uzyskanymi w zrealizowanych przez autorkę wywiadach jakościowych z ekspertami z rynku. Badania potwierdziły, że nadal istnieje duży „zgiełk pojęciowy”, budzący wątpliwości w precyzyjnym definiowaniu roli trenera biznesu (myłonego często np. z trenerem sportowym i konsultantem) oraz coacha (myłonego np. z doradcą i z mówcą motywacyjnym). W części teoretycznej pracy, autorka wyraźnie wyznaczyła granice między poszczególnymi rolami, funkcjonującymi na rynku usług rozwojowych, definiując wzajemne podobieństwa i różnice między nimi (Tabela 4.). Eksperci z rynku, z którymi rozmawiała autorka potwierdzili także, iż brak definiowania owych różnic wpływa na zwiększenie istniejącego chaosu klasyfikacyjnego w obszarze usług rozwojowych.

Podstawowa różnica między zawodem trenera biznesu i coacha, zdefiniowana w zrealizowanych przez autorkę badaniach dotyczyła m.in. sposobu pracy i zmiany poziomu wiedzy, umiejętności i postaw uczestników. Coach, w przeciwieństwie do trenera biznesu, nie uczy, bazuje na tym, co jest i powoduje, że klienci sami zaczynają korzystać z tego, co już mają, na swój własny sposób, na swoich warunkach. W procesie coachingowym to klient jest źródłem zasobów. Kolejna różnica dotyczy kompetencji niezbędnych do prowadzenia szkoleń i sesji coachingowych. Trener powinien być ekspertem i posiadać wiedzę oraz doświadczenie praktyczne w obszarze, którego dotyczy szkolenie, w przeciwieństwie do coacha, który, jak uznali respondenci, nie musi posiadać szerokiej, profesjonalnej wiedzy w obszarze specjalizacji klienta, z którym prowadzi sesję coachingową. Ten ostatni powinien z kolei, zdaniem badanych, być ekspertem w zakresie emocji, myśli i działań człowieka, a jeśli nie jest psychologiem, to zdaniem większości badanych, powinien przynajmniej posiadać obszerną wiedzę psychologiczną. Ponadto w coachingu powstaje zupełnie inny rodzaj relacji – partnerskiej, opartej na zaufaniu, empatii i uważnym słuchaniu. W przypadku szkoleń, trener jest nauczycielem, ekspertem, a relacja jest hierarchiczna. Szkolenia są dyrektywne, a coaching nie. Kolejnym elementem, pojawiającym się w badaniach autorki, różnicującym obie role jest zakres odpowiedzialności trenera biznesu i coacha za proces zmian rozwojowych. Badani wyznaczyli wyraźne granice w tym zakresie. Co ciekawe, na etapie projektowania badań, autorka pracy skupiła swoją uwagę na odpowiedzialności po stronie zawodu trenera biznesu i coacha oraz ich klientów docelowych, a także wynikających z tego różnic w zależności od wybranej formy rozwoju: szkolenia lub coachingu. Tymczasem wyniki badań przyniosły oprócz poszukiwanych informacji także jeszcze trzy dodatkowe wątki. Po pierwsze,

kluczowa jest także odpowiedzialność jeszcze jednego podmiotu w tym procesie: samych nauczycieli zawodu trenera biznesu i coacha. To oni zdaniem respondentów ponoszą także w pewnej części odpowiedzialność za efekty zmian i rezultaty procesu rozwojowego klienta docelowego. To od nich zależy czy oprócz umiejętności stosowania różnego rodzaju narzędzi, trener i coach będą potrafili także budować relację coachingową oraz szkoleniową z uczestnikami w grupie, czy będą umieli dobrze zdiagnozować potrzeby organizacji i zaplanować adekwatny program rozwoju oraz czy będą rozumieli potrzebę i sens korzystania z superwizji. Po drugie, respondenci wyraźnie wskazywali także na współodpowiedzialność przełożonego w procesie rozwoju uczestnika szkoleń czy sesji coachingowych. Nawet najlepiej zrealizowany projekt szkoleniowy i/lub coachingowy nie przyniesie oczekiwanych i założonych rezultatów, jeśli uczestnik szkolenia lub coachee po powrocie do pracy po zakończonym procesie rozwojowym nie otrzyma wsparcia od swojego przełożonego na nowej drodze zmiany postaw i swojego działania. I wreszcie trzeci ważny aspekt – wyraźnie zmieniają się obecnie oczekiwania samych zamawiających, co do roli, zadań i wyników uzyskiwanych przez samych trenerów biznesu i coachów. Obecnie zamawiający – organizacja, sponsor procesu rozwojowego, czy przełożony uczestnika szkolenia lub klienta sesji coachingowej - oczekują kompleksowego podejścia ze strony coacha i/lub trenera biznesu tj. przyjęcia na siebie roli konsultanta, lidera rozwoju i zbadania organizacji od wewnątrz, doprecyzowania jej potrzeb rozwojowych, zaprojektowania procesu uczenia się, jego zrealizowania, zweryfikowania osiągniętych rezultatów i co kluczowe - wzięcia na siebie także pełnej odpowiedzialności za pomyślność tego procesu i osiągnięcie założonych rezultatów (najlepiej w formie konkretnych, mierzalnych wskaźników).

Ważnym aspektem uzyskanych wyników badań w tym zakresie, było także wyłapanie różnicy między ukraińskimi i polskimi respondentami w podejściu do łączenia obu ról: trenera biznesu i coacha. O ile definitywnie respondenci wyróżniali szereg różnic między jedną, a drugą aktywnością, to w przypadku polskich respondentów znacznie częściej deklarowali oni łączenie obu ról w praktyce. Przyczyn powyższej sytuacji może być kilka. Po pierwsze, coaching jest pewnego rodzaju modelem, który nadal w praktyce biznesowej zderza się z zarzutami braku rzetelnych pomiarów jego efektów. Wielu zamawiających, sponsorów coachingów, przełożonych coachee twierdzi, że nie obchodzi ich jakiś model pracy, który przynosi autorefleksję i który inspiruje do zmiany, oni potrzebują efektywnych rozwiązań, które będą mogli odnieść np. do zdefiniowanych w organizacji wskaźników wzrostu. Po drugie, dla niektórych klientów coaching staje się wręcz „kulturowo irracjonalny”. Jesteśmy przyzwyczajeni do relacji uczeń-mistrz. Potrzebujemy nauczyciela, który powie, jak mamy

postępować, co będzie najlepszym rozwiązaniem. Powinien być mądry, starszy i bardziej doświadczony. Tym czasem przychodzi coach, który zadaje pytania, który twierdzi, że on tego nie wie, bo najlepszym ekspertem od naszego życia jesteśmy my sami. Po trzecie, co się z tym wiąże, zwiększa się obecnie odpowiedzialność osób pracujących w branży usług rozwojowych. Klienci potrzebują dzisiaj ekspertów, którzy przyjdą do ich organizacji, zbadają przez przysłowiową „dziurkę od klucza”, jaki jest aktualny stan wiedzy i umiejętności jej pracowników, zaproponują i wdrożą propozycje rozwiązań i przy tym wszystkim w pełni wezmą odpowiedzialność za ich rezultaty i efekty. Po czwarte, nie bez znaczenia wydaje się także fakt wspomniany przez respondentów badań, iż trudno dzisiaj na rynku utrzymać się tylko i wyłącznie z coachingu. Istnieje duża konkurencja, łatwy i nieograniczony dostęp do zawodu oraz funkcjonuje wciąż trudny do zmiany czarny PR zbudowany wokół tej formy rozwoju przez osoby posługujące się tą nazwą. I wreszcie po piąte, ukraiński rynek coachingowy wciąż znajduje się na początkowym etapie rozwoju w zakresie realizacji tego typu usług. Dlatego rozdzielanie owych ról, jest kluczowe, tak jak w przypadku polskich początków. Obecnie w naszym kraju, zresztą zgodnie z trendami pojawiającymi się wyraźnie na całym świecie (co potwierdzają opinie ekspertów w badaniach autorki), łączenie obu ról tj. coacha i trenera biznesu w jednym procesie rozwoju klienta staje się czymś zupełnie naturalnym i coraz częstszym. To z kolei, jak pokazują wyniki badań autorki pracy, potęguje chaos definicyjny i nie ułatwia odróżniania obu ról przez samych odbiorców usług rozwojowych – potencjalnych klientów, którzy nadal myślą w praktyce obie formy pracy.

***Z3.** Poziom rozwoju instytucjonalnego kształcenia nie jest kluczowym elementem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha. Środki na szkolenia i coaching oraz rozwój tych usług wspierany jest napływem środków z funduszy Unii Europejskiej, co nie oznacza automatycznej poprawy poziomu zawodowego kadry i firm szkoleniowych.*

Analiza materiału empirycznego uzyskanego w badaniach jakościowych, potwierdziła, że to nie proces akredytacyjny czy certyfikacyjny, uzyskany w wyniku instytucjonalnego kształcenia jest kluczowym elementem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha, lecz doświadczenie praktyczne, zainteresowanie klientów oraz rekomendacje (bezpośrednie, a także na portalach branżowych i społecznościowych).

Jednak, jak pokazały wyniki badania ilościowego zrealizowanego w Polsce, dla większości respondentów na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha zdecydowanie wpływa także możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach

wyższych. W przeciwieństwie do respondentów ukraińskich - zdaniem prawie połowy z nich w przypadku trenera biznesu oraz ponad 1/3 badanych w przypadku coacha, nie ma zauważalnego wpływu ukończenia studiów wyższych w tym zakresie na proces profesjonalizacji obu zawodów. Brak zatem jednoznacznego potwierdzenia w całości powyższego założenia, z całą pewnością wymaga dalszych analiz badawczych, być może na większej próbie badawczej i z doprecyzowaniem oraz rozbudowaniem szczegółowych pytań w narzędziach badawczych.

Ponadto, jak pokazały zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe zrealizowane przez autorkę pracy, duży wpływ na kształt i rozwój polskiego rynku usług rozwojowych miał napływ środków unijnych, wykorzystywanych przy finansowaniu wielu projektów szkoleniowych i coachingowych. I o ile, respondenci doceniają możliwość udziału w licznych projektach rozwojowych, właśnie dzięki ich dofinansowaniu z funduszy Unii Europejskiej, to jednak już ich wpływ na poziom zawodowy kadry i firm szkoleniowych, jak pokazują uzyskane przez autorkę wyniki badań, nie zawsze oceniany był przez respondentów pozytywnie. Wielu z nich wskazywało na szereg negatywnych rezultatów tego procesu, o czym więcej autorka pracy pisze poniżej, w omówieniu i weryfikacji pierwszej hipotezy ogólnej.

Z4. *Istotną rolę w aktywizacji runku usług rozwojowych odgrywa popyt na usługi i swoboda definiowania oczekiwań klientów wobec specjalistów na rynku usług rozwojowych, co umożliwia efektywne krystalizowanie się profesjonalnych standardów uprawiania badanych zawodów w Polsce i na Ukrainie.*

Obecnie klienci coraz świadomiej wybierają procesy rozwojowe, w których chcą uczestniczyć. Wielu z nich przychodzi na szkolenie lub sesję coachingową z gotową listą oczekiwań i zdefiniowanymi motywacjami. Zmieniające się szybko potrzeby rozwojowe klientów, jak pokazują wyniki badań uzyskane przez autorkę, wpływają na kształt rynku usług rozwojowych, a także na propozycje działań w tworzonych ofertach firm szkoleniowych. Badania autorki pokazały, że w zakresie merytorycznym firmy szkoleniowe proponują swoim klientom w Polsce przede wszystkim takie obszary, jak: komunikacja, motywowanie pracowników, budowanie zespołów, profesjonalna obsługa klienta, zarządzanie zespołem, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie sobą w czasie i techniki sprzedaży. Na Ukrainie prym wiodą z kolei: komunikacja, negocjacje, techniki sprzedaży, motywowanie pracowników, budowanie zespołów, zarządzanie zmianą i zarządzanie zespołem. Z kolei w przypadku coachingu polskie firmy oferują głównie coaching menadżerski, business coaching oraz

coaching kariery. Dość podobnie, na Ukrainie realizowany jest przede wszystkim business coaching, coaching menadżerski oraz life coaching. Powyższe wybory respondentów, mające odbicie w obecnej sytuacji rynkowej w Polsce i na Ukrainie, są odpowiedzią na popyt klientów, aktywizujący rynek usług rozwojowych.

Klienci obecnie swobodnie definiują swoje oczekiwania (w szczególności przedstawiciele nowych pokoleń „Y” i „Z”), co do kształtu wybranej formy rozwoju, stosowanych metod i narzędzi na rynku usług rozwojowych, wymaganych kompetencji od trenerów biznesu i coachów, a także jakości usług proponowanych przez firmy szkoleniowo-coachingowe. Jak pokazują wyniki badań zebrane przez autorkę, to właśnie dzięki oczekiwaniom merytorycznym klientów, ich wymaganiom, co do technik i metod pracy trenerów i coachów z jednej strony, ale także dzięki ich wątpliwościom i dylematom etycznym, trudnościom definicyjnym obu ról, a także niespełnionym oczekiwaniom z drugiej strony, krystalizują się profesjonalne standardy uprawiania badanych zawodów – trenera biznesu i coacha w Polsce oraz na Ukrainie. Stanowią one często niepisane kodeksy zasad postępowania i wymogów stosowania najwyższej jakości pracy w codziennej praktyce obu zawodów.

Hipotezy ogólne:

H1. *Środki unijne na edukację kadr i kapitału ludzkiego wiążą się ze zmianami w obszarze usług rozwojowych, przy czym napływ funduszy unijnych do polskiego rynku szkoleniowego w większości przypadków obniża jakość świadczonych przez trenerów biznesu i coachów usług rozwojowych.*

Powyższa hipoteza główna, a także poniższa hipoteza szczegółowa zostały potwierdzone w badaniach ilościowych oraz jakościowych zrealizowanych przez autorkę.

H4S. *Zwiększanie się liczebności trenerów biznesu i coachów na rynku polskim oraz występowanie środków unijnych pozwalających na finansowanie usług rozwojowych wpływa na pogorszenie jakości usług świadczonych przez coachów i trenerów biznesu.*

Większość badanych polskich respondentów potwierdziła, że pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie szkoleń i usług coachingowych w Polsce nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu oraz coacha w naszym kraju. Ponadto wśród czynników wpływających na pogorszenie jakości usług świadczonych przez coachów

i trenerów biznesu w tym zakresie, eksperci rynkowi, z którymi rozmawiała autorka pracy w wywiadach jakościowych wymieniali m.in.:

- niski poziom kompetencji trenerów zaangażowanych do realizacji projektów szkoleniowych współfinansowanych ze środków unijnych,
- drastyczne zwiększenie liczby trenerów biznesu i coachów na rynku polskim,
- obniżenie stawek trenerskich w projektach unijnych, a w konsekwencji także wynagrodzeń trenerów biznesu działających na rynku komercyjnym,
- niską jakość organizowanych szkoleń,
- ograniczającą biurokrację,
- brak profesjonalizmu ze strony firm realizujących tego typu szkolenia,
- nieuczciwe praktyki w rzetelnym wydawaniu otrzymanych środków unijnych,
- realizację programów szkoleniowych pod wytyczne unijne, a nie rzeczywiste potrzeby uczestników,
- poczucie przesytu szkoleń organizowanych w firmach dla swoich pracowników.

Ponadto większość polskich respondentów, biorących udział w badaniu ankietowym uznała, że napływ środków unijnych na rynek usług rozwojowych przyczynił się przede wszystkim do pojawienia się zbyt dużej ilości trenerów biznesu i coachów na rynku, spowodował pogorszenie jakości świadczonych przez nich usług, a środki unijne stworzyły sytuację, w której klienci nie chcą już płacić za szkolenia komercyjne w takim samym stopniu, jak wcześniej. Wśród innych negatywnych konsekwencji wymieniali także:

- obniżenie motywacji uczestników i chęci ich udziału w kolejnych szkoleniach,
- pojawienie się na rynku tzw. „pseudotrenerów”,
- zwiększenie konkurencji na rynku usług rozwojowych,
- obniżenie kompetencji trenerów i coachów na rynku,
- dedykowanie do realizacji szkoleń trenerów z bardzo niskimi kwalifikacjami,
- zwiększenie chaosu w procesie rekrutacji coachów i trenerów biznesu.

Większość ankietowanych biorących udział w badaniach autorki, potwierdziło także tezę, że pojawienie się na rynku usług rozwojowych dużej ilości trenerów biznesu i coachów wpłynęło negatywnie na jakość świadczonych usług szkoleniowych i coachingowych.

Z kolei respondenci ukraińscy biorący udział w badaniach autorki realizowanych na Ukrainie potwierdzili kolejną hipotezę szczegółową dotyczącą środków unijnych i ich wpływu na ukraiński rynek usług rozwojowych:

H5S. Brak środków unijnych na finansowanie usług rozwojowych na Ukrainie nie pociąga za sobą obniżenia jakości w obszarze świadczenia usług rozwojowych.

Żaden z rozmówców autorki w badaniach jakościowych, nie wskazał na jakiegokolwiek obawy czy zagrożenia dla rynku usług rozwojowych związane z efektami potencjalnego wejścia Ukrainy do Unii Europejskiej. Twierdzili, że może to jedynie wpłynąć pozytywnie na sytuację na rynku i wymieniali m.in. następujące korzyści:

- rozwój ukraińskich trenerów,
- możliwość zatrudniania wysoko wykwalifikowanych trenerów biznesu,
- zwiększenie dostępu do większej ilości realizowanych szkoleń,
- wzrost poziomu motywacji firm do delegowania swoich pracowników do udziału w różnego rodzaju projektach rozwojowych,
- zwiększenie jakości realizowanych usług edukacyjnych,
- zwiększenie dostępu do szkoleń przez takie grupy, jak: bezrobotni czy osoby z niepełnosprawnością.

Wyniki badań ilościowych, zrealizowanych przez autorkę na Ukrainie potwierdziły wnioski płynące z analiz jakościowych. Większość ukraińskich respondentów uznała, że wejście Ukrainy do Unii Europejskiej przyczyniłoby się do rozwoju ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu. Wśród korzyści wynikających z tej sytuacji wymieniali m.in.:

- poprawę jakość realizowanych szkoleń i sesji coachingowych,
- zwiększenie się zainteresowania uczestników szkoleniami i coachingiem,
- wzrost ilości realizowanych przez firmy szkoleniowe zleceń,
- zwiększenie dochodów firm szkoleniowo-coachingowych,
- wzrost motywacji pracodawców do delegowania swoich pracowników na szkolenia i sesje coachingowe,
- zwiększenie zatrudnienia w firmach szkoleniowo-coachingowych;
- pojawienie się nowych rodzajów treningów,
- łatwiejszy dostęp do akredytacji realizowanych poza granicami Ukrainy,
- zmniejszenie liczby niekompetentnych specjalistów.

Co istotne większość badanych respondentów nie widzi żadnych zagrożeń dla ukraińskiego rynku szkoleń i coachingu w związku z wejściem Ukrainy do Unii Europejskiej.

H2. Kluczowym społecznie mechanizmem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha jest organizowanie środowiskowych stowarzyszeń i organizacji oraz wdrażanie standardów etycznych na rynku usług rozwojowych.

Przytoczone w części teoretycznej pracy założenia, a także wyniki badań zrealizowanych przez autorkę, potwierdziły pierwszą część powyższej hipotezy, iż kluczowym społecznie mechanizmem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha jest organizowanie środowiskowych stowarzyszeń i organizacji zrzeszających oraz reprezentujących obie role. Istnienie tego typu instytucji wzmacnia w opinii respondentów zarówno proces profesjonalizacji trenera biznesu, jak i coacha w Polsce, a także na Ukrainie. Respondenci wypowiedzieli się także, które z instytucji działających na polskim i ukraińskim rynku przyczyniają się ich zdaniem do rozwoju zarówno rynku szkoleniowego, jak i coachingowego. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć także, że eksperci biorący udział w badaniach jakościowych przyznawali, że wiele z czołowych organizacji, działających na polskim rynku, ma za sobą także niechlubną przeszłość, liczne afery czy walkę o władzę.

Potwierdzenie drugiej części powyższej hipotezy, iż kluczowym społecznie mechanizmem profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha jest wdrażanie standardów etycznych na rynku usług rozwojowych, wymaga dłuższego zatrzymania się i głębszego wyjaśnienia. Większość respondentów zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie deklaratywnie zgodziła się ze stwierdzeniem, że każda firma szkoleniowa powinna mieć opracowany kodeks postępowania etycznego. Jeśli chodzi o usługi coachingowe, to respondenci niemal w każdym przypadku (w Polsce) oraz w części (na Ukrainie) bez problemu wymieniali znane i przestrzegane przez nich kodeksy etyczne, zawierające szereg standardów, niezbędnych ich zdaniem do profesjonalnego pełnienia roli coacha. Z kolei, w przypadku usług szkoleniowych, w pytaniu o znajomość oraz stosowanie kodeksów etycznych dotyczących działalności szkoleniowej tylko jeden uczestnik wszystkich wywiadów w Polsce oraz nieliczni uczestnicy wszystkich wywiadów zrealizowanych na Ukrainie, zadeklarowali znajomość oraz przestrzeganie konkretnych kodeksów etycznych w zakresie szkoleń. Pozostali badani przyznali, że w codziennej praktyce kierują się swoimi indywidualnymi, a nie wypracowanymi wspólnie dla całego rynku, wartościami, standardami, zasadami, których przestrzegają, i to one są dla nich kluczowe z punktu widzenia pracy szkoleniowej. Jak podkreślali mają poczucie, że sami stają się współtwórcami autorskich kodeksów etycznych. Dlatego obszar etyczny, związany z pracą trenera biznesu nadal wymaga dalszych badań i konfrontacji deklaracyjnych

postaw w tym zakresie, ze stosowanymi w codziennej praktyce trenerskiej funkcjonujących standardów, ujętych w kodeksach etycznych.

H3. Różnice kulturowe oraz różnice w sferze gospodarczej nie wpływają na zwiększanie barier we współpracy polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych.

Badania jakościowe zrealizowane przez autorkę rzeczywiście potwierdziły powyższą hipotezę – różnice kulturowe oraz różnice w sferze gospodarczej nie wpływają na zwiększanie barier we wzajemnej współpracy polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych. Co jednak kluczowe i warte podkreślenia, szczegółowa analiza materiału empirycznego wykazała, że odrębności obu krajów w podejściu do systemu zarządzania organizacjami, prowadzenia polityki, funkcjonowania gospodarki, czy wreszcie różnic kulturowo-narodowościowych, budują wyraźne różnice postrzegania cech i umiejętności wpływających na efektywność prowadzonych szkoleń i sesji coachingowych. Przykładowo, wizerunek coacha i trenera biznesu zbudowany na Ukrainie, postrzegany przez pryzmat takich cech, jak charyzma, pewność siebie, umiejętności wywierania wpływu i umiejętności negocjacyjne, wyraźnie różni się od wizerunku tych ról w Polsce, zbudowanego w oparciu o takie cechy, jak: umiejętność aktywnego słuchania, budowania dobrych relacji z innymi i empatii.

Jeśli jednak chodzi o badania ilościowe, to analizy materiału empirycznego wykazały zdecydowane potwierdzenie powyższej hipotezy, ale tylko w przypadku respondentów ukraińskich. To szczególnie uczestnicy badań realizowanych na Ukrainie wskazywali na wiele możliwości takiej współpracy w obszarze usług rozwojowych. Większość polskich respondentów stwierdziła, że trudno jest wyrazić jednoznaczną opinię w tym zakresie, a niektórzy z nich podkreślali, że współpraca ta mogłaby być ograniczona ze względu na różnice kulturowe i kontekstowe, różny poziom zaawansowania sytuacji gospodarczej, bariery językowe, przepisy prawne, sytuację polityczną, historię, istniejące stereotypy i przekonania, odmienną kulturę prowadzenia biznesu, różnice mentalne między Polakami i Ukraińcami oraz różnice w stopniu dojrzałości rynków.

H4. *Na procesy profesjonalizmu silniej oddziałują mechanizmy praktycznego naśladownictwa i społecznych wzorców wymiany pracy, niż formalno-instytucjonalne standardy kompetencyjne oraz edukacyjne kształtowanie umiejętności trenerów i coachów w procesie akademickiego kształcenia.*

Wyniki badań (póki co tylko jakościowych) zrealizowanych przez autorkę, potwierdziły, że w opinii ekspertów z rynku, takie mechanizmy praktycznego naśladownictwa i społecznych wzorców wymiany pracy, jak: współpraca z kompetentnym i profesjonalnym mentorem, praca w charakterze kotrenera oraz podpatrywanie innych w akcji, silniej oddziałują na procesy profesjonalizmu niż formalno-instytucjonalne standardy kompetencyjne i ich edukacyjne przekazywanie oraz kształtowanie umiejętności trenerów i coachów w procesie akademickiego kształcenia. Jednoznaczne potwierdzenie powyższej hipotezy z całą pewnością wymaga jednak realizacji dalszych badań szczegółowych w tym zakresie.

Hipotezy szczegółowe:

H1S. *Istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów i trenerów biznesu wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha silniej niż formalne kwalifikacje nabywane w trakcie edukacji akademickiej.*

Powyższa hipoteza szczegółowa została potwierdzona w zrealizowanych przez autorkę badaniach tylko częściowo. Istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących analizowane zawody w opinii respondentów rzeczywiście silniej wzmacniają proces profesjonalizacji, niż formalne kwalifikacje nabywane w trakcie edukacji akademickiej, ale zdaniem badanych tylko w przypadku zawodu coacha. Choć w przypadku badań zrealizowanych w Polsce różnica ta jest zaledwie kilkuprocentowa. W przypadku badań prowadzonych na Ukrainie, dwa razy większa ilość respondentów uznała, że to właśnie istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów wzmacnia proces profesjonalizacji tego zawodu na ukraińskim rynku usług rozwojowych. Ponadto większość ukraińskich ankietowanych uznała, że możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych nie wpływa w ogóle na proces profesjonalizacji zawodu coacha na Ukrainie.

Z kolei, jeśli chodzi o opinie respondentów odnośnie zawodu trenera biznesu, to różnice w wynikach odpowiedzi w przypadku polskich badanych jest niewielka. Tylko kilka

osób więcej stwierdziło, że to możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych bardziej wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu w naszym kraju, niż istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących ten zawód. Czyli odwrotnie niż założenie autorki w postawionej hipotezie. Różnica ta nie jest jednak istotna statystycznie. Z kolei badania realizowane na rynku ukraińskim wykazały zdecydowaną różnicę w odpowiedziach i tak, jak w przypadku zawodu coacha, potwierdziły założoną hipotezę.

Zdaniem autorki, wątek ten wymaga jednak zrealizowania dalszych badań uzupełniających, z całą pewnością, o ile to możliwe, na większej próbie badawczej, by zdecydowanie móc empirycznie potwierdzić powyższą hipotezę.

H2S. Rozbudowa elitarnych systemów akredytacyjnych i certyfikacyjnych nie wzmacnia procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha, stanowi przede wszystkim źródło dochodu dla instytucji certyfikujących, a nie wymagany element profesjonalizacji dla praktykujących trenerów biznesu i coachów oraz ich klientów.

Analiza materiału empirycznego, uzyskanego w badaniach jakościowych wykazała, że zdaniem badanych ekspertów z rynku, procesy akredytacyjne oraz certyfikacyjne same w sobie budzą wiele kontrowersji i są łatwym sposobem na zarabianie dużych pieniędzy. Ponadto rozmówcy autorki uznali, że dla potencjalnych klientów, ważniejsze od posiadanej akredytacji, bądź certyfikacji są m.in. naturalne predyspozycje i doświadczenie danego coacha i trenera biznesu. Wskazywali także, że osoby z największym doświadczeniem, działające na rynku usług coachingowym od samego początku jego ukształtowania się, świadomie podjęli decyzję, że nie chcą kończyć procesów akredytacyjnych i certyfikacyjnych, ani należeć do organizacji prowadzących tego typu procesy.

Co ciekawe, większość ankietowanych biorących udział w badaniach ilościowych, zadeklarowała z kolei, że akredytacja jest niezbędna dla coacha działającego zarówno na polskim, jak i ukraińskim rynku usług rozwojowych (choć znacznie bardziej do tezy tej przekonani byli badani w Polsce). Ponadto respondenci uznali także rozbudowę elitarnych systemów certyfikacyjnych, zwłaszcza na Ukrainie, za ważny element wzmacniający proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha.

Brak zatem jednoznacznego potwierdzenia powyższej hipotezy, z całą pewnością wymaga dalszych analiz badawczych, być może na większej i dodatkowej kategorii próby badawczej, uwzględniającej także opinię samych klientów usług szkoleniowych i coachingowych. Warto zatem głębiej przyjrzeć się, czy rację mieli Berger i Luckmann,

iż wymagania często mają niewiele wspólnego z samą wiedzą do pełnienia określonej roli i „są ustanawiane instytucjonalnie dla wzmocnienia prestiżu tych ról albo ze względu na inne interesy ideologiczne” (Berger i Luckmann, 2010, s. 206).

***H3S.** Posiadanie wykształcenia psychologicznego oraz kompetencji miękkich na wysokim poziomie (np. umiejętność radzenia sobie ze stresem, otwartość, inteligencja emocjonalna) wpływa pozytywnie na zwiększenie efektywności zajęć, prowadzonych przez coacha i trenera biznesu.*

Eksperti rozmawiający z autorką pracy, rozstrzygnęli od dawna pojawiający się w środowisku usług rozwojowych dylemat, mianowicie: czy coach powinien być psychologiem. Uznali oni, że o ile nie ma takiego wymogu, aby w formalnym wykształceniu coach uzyskiwał kwalifikacje psychologa, to jednak powinien on posiadać obszerną wiedzę psychologiczną, by lepiej radzić sobie w różnego rodzaju trudnych sytuacjach. Ponadto większość respondentów w badaniach ilościowych uznała, że posiadanie wykształcenia psychologicznego przez coacha z całą pewnością jest dodatkowym atutem i wpływa pozytywnie na efektywność prowadzonych przez niego zajęć, w większym nawet stopniu niż w przypadku trenera biznesu.

Ponadto wyniki zrealizowanych badań ilościowych potwierdziły hipotezę autorki, iż istnieją określone, kluczowe kompetencje, których posiadanie przez trenerów biznesu i coachów zdecydowanie wpływa pozytywnie na zwiększenie efektywności prowadzonych przez nich szkoleń i sesji coachingowych. Są to przede wszystkim takie kompetencje, jak: komunikatywność, umiejętność aktywnego słuchania, odpowiedzialność, kreatywność, charyzma, pewność siebie oraz umiejętność przekazywania wiedzy (w przypadku trenera biznesu) oraz: umiejętność aktywnego słuchania, komunikatywność, empatia, umiejętność zadawania pytań, nastawienie na osiąganie celów i umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych (w przypadku coacha). Ponadto szczegółowa analiza materiału empirycznego wykazała, że kompetencje wymagane od trenera biznesu i coacha różnią się istotnie statystycznie w zależności od badanego rynku: ukraińskiego czy polskiego.

***H6S.** Stosowanie tylko I i II poziomu oceny efektywności działań rozwojowych (tj. poziomu reakcji i uczenia się według klasyfikacji Donalda Kirkpatricka) wpływa na obniżenie jakości dokonywanych działań ewaluacyjnych.*

Wyniki badań ilościowych zrealizowanych przez autorkę pracy potwierdziły, że nadal najczęściej wybieraną formą oceny efektywności działań rozwojowych są badania ankietowe prowadzone wśród uczestników szkolenia (poziom I – reakcji wg. Donalda Kirkpatricka). Jednocześnie wielu respondentów przyznało, że w ich firmach praca trenerów w ogóle nie jest oceniana. Również analizy materiału empirycznego, uzyskanego w badaniach jakościowych pokazały, że nadal wśród narzędzi technik pomiaru efektywności szkoleń króluje kwestionariusz ankiety, mimo wielu zarzutów co do niedoskonałości tego narzędzia w obszarze rzetelności i trafności pomiarów w przypadku jego zastosowania w procesie rozwojowym. O wielu z tych zarzutów opowiadali autorce także eksperci z rynku w ramach realizowanych wywiadów jakościowych. Mimo, iż respondenci widzą sens, a także efekty i dobre rezultaty stosowania ewaluacji realizowanych projektów, a także deklaratywnie potwierdzają jej stosowanie w swoich firmach, to jednak w kuluarach trenerzy wciąż przyznają, jak bardzo realizacja tego procesu mocno kuleje w praktyce i nadal budzi wiele wątpliwości. Również w przypadku usług coachingowych większość respondentów w Polsce i na Ukrainie przyznała, że działania podejmowane w ramach oceny efektywności procesów coachingowych na rynku są niewystarczające.

ZAKOŃCZENIE

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Doświadczenia z realizacji badań ilościowych i jakościowych, oraz szczegółowa analiza uzyskanego materiału empirycznego, przyniosły wartość dodaną włożonej pracy w postaci wypracowania przez ich autorkę kilku rekomendacji, czyli implikacji praktycznych. Oto lista zaleceń postulowanych do wdrożenia w codziennej pracy trenera biznesu i coacha, a także do wykorzystania przez instytucje i organizacje działające na rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie:

1. Istotnym działaniem na rynku usług rozwojowych jest **wyraźne definiowanie klientowi roli trenera biznesu i coacha** od samego początku procesu rozwojowego, najlepiej w momencie kontraktowaniu usługi. Klient powinien wiedzieć, jakimi metodami będzie pracował, czy metody te będą łączone; po czym pozna, kiedy będzie następowała zmiana formy pracy; kto o tej zmianie może decydować itp. Zalecenie to dotyczy w szczególności osób łączących w swojej codziennej praktyce zarówno rolę trenera biznesu, jak i coacha. Powinna zatem nastąpić zmiana często zadawanego sobie przez coachów i trenerów biznesu pytania: „Czy ja to robię dobrze i jak powinienem to robić?”, na pytanie: „Czy to jest jasne dla klienta i jak mogę to z nim zakontraktować?”.
2. Na drodze stawania się profesjonalnym trenerem biznesu i/lub coachem kluczowe jest w pewnym momencie znalezienie swojej **ścieżki specjalizacyjnej**. Skończyła się już era trenerów i coachów „od wszystkiego”. Dzisiaj przede wszystkim klienci, przed decyzją o wybraniu konkretnej formy rozwoju, sprawdzają portfolio trenera/coacha, szukając w nim informacji o specjalizacji osoby prowadzącej dane szkolenie, czy sesję coachingową.
3. **Rozwój instytucji zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu oraz coachów** powinien stać się jednym z celów strategii rozbudowy rynku usług rozwojowych **na Ukrainie** na najbliższe lata.
4. Rozpoczęcie dyskusji w środowisku szkoleniowym na temat rozbieżności w deklarowaniu przez trenerów, pracowników i właścicieli firm szkoleniowych **stosowania kodeksów etycznych**, a braku ich znajomości i stosowania w praktyce. Być może w branży potrzebne jest wypracowanie aktualnego kodeksu etycznego trenera biznesu. Pomocna w tym zakresie może się okazać baza wypracowanych,

kluczowych zasad pracy zdefiniowanych przez badanych ekspertów, trenerów i pracowników firm szkoleniowych - opracowana przez autorkę w części praktycznej niniejszej dysertacji. Warto pochylić się w środowisku nad tym obszarem funkcjonowania trenerów biznesu na rynku. Zanim to jednak nastąpi, pierwszym krokiem powinna być rzetelna dyskusja branżowa i znalezienie odpowiedzi na pytania: jakie cele miałyby spełniać owe kodeksy etyczne, a także kogo i przed czym będą chronić. To istotne, aby w przyszłości kluczowym było nie tylko same przeczytanie, lecz także dobre zrozumienie i przepracowanie na konkretnych przykładach standardów ujętych w owych kodeksach (np. podczas zajęć w szkołach trenerów czy realizacji programów merytorycznych na studiach wyższych).

5. **Dobre praktyki w obszarze mierzenia efektów i rezultatów procesów coachingowych oraz szkoleniowych to:**

- włączanie przełożonych w proces wsparcia i pracy z coachee i uczestnikami szkoleń już po zakończonych sesjach i zajęciach;
- definiowanie wskaźników mierzenia efektywności szkoleń i coachingu od razu na etapie rozmów o celach w układzie trójstronnym (klient/uczestnik szkolenia, sponsor projektu, coach/trener);
- pozostawianie uczestnikowi procesu rozwojowego możliwości samodzielnego przygotowania raportu po zakończonym procesie, z zachowaniem swobody do decydowania o tym, co chce ujawnić (*autoewaluacja*);
- weryfikowanie na koniec każdego etapu większych projektów rozwojowych, na jakim etapie procesu jest klient i jak to się ma do celu zaplanowanego na cały proces.

6. **Zakładanie szkół trenerów i coachów**, prowadzących zajęcia w języku angielskim i przygotowujących absolwentów do prowadzenia szkoleń i sesji coachingowych poza granicami danego kraju.

7. Potrzeba zauważenia **rosnących potrzeb rozwojowych sektora NGO** np. realizacja projektów rozwojowych (szkoleń, coachingu, mentoringu) dla liderów organizacji pozarządowych m.in. z obszaru zarządzania, przywództwa sytuacyjnego, budowania efektywnych zespołów, design thinking, fundraisingu⁶⁶.

⁶⁶ Więcej informacji na ten temat: Jędrusik, A. (2017). *Kultura i społeczeństwo a uczenie się i rozwój osobisty*. W: Piasecki, P. (red.). *Biała Księga Usług Rozwojowych*. Warszawa: Polska Izba Firm Szkoleniowych.

8. Organizowanie **nowych form rozwoju i integracji zespołów pracowniczych** w firmach: zamiast wysokobudżetowych wyjazdowych szkoleń integracyjnych – np. wspólne malowanie ścian w szpitalach czy domach dziecka.
9. Realizowanie, promowanie i wzmacnianie tzw. **działań okołoszkoleniowych** wspierających rozwój i współpracę pracowników, biorących udział w projektach rozwojowych m.in.: badania etnografii organizacji, badania assessment i development center, wolontariat pracowniczy, FedEx Day⁶⁷, gamifikacja, action learning itp.⁶⁸
10. Potrzeba odświeżenia programów merytorycznych i oferty rozwojowej oraz ich dopasowania do **potrzeb pokolenia „Y” i „Z”** (np. wprowadzanie nowej tematyki z obszaru odporności psychicznej, przekuwania stresu w siłę do działania, inteligencji emocjonalnej w erze digitalizacji, zarządzania przez wartości, wzmacniania przepływu – *flow*, współpracy międzypokoleniowej itp.).
11. Tworzenie (np. w firmach szkoleniowych) tzw. **multikompetencyjnych zespołów projektowania zmiany** pracujących z jednym klientem (np. dany pracownik zamawiającego usługę w ramach jednego długoterminowego projektu rozwojowego pracuje z psychologiem, coachem, mentorem, ekspertem od spraw zarządzania, ekspertem od rozwoju inteligencji emocjonalnej, ekspertem od autoprezentacji itd.).
12. Potrzeba stworzenia platformy, umożliwiającej wspólne spotkania trenerów biznesu i coachów, wymianę doświadczeń czy organizację spotkań w formule tzw. **mastermind, kluby coacha i trenera**.
13. Większy nacisk w kształceniu trenerów i coachów (np. w szkole trenerów i coachów oraz na studiach podyplomowych) na **rozwój umiejętności sprzedaży własnych usług oraz budowania własnego wizerunku** (także w social mediach).
14. Eksperymentowanie z różnymi **nowymi propozycjami form rozwoju** np. realizacja szkoleń przez dwóch ekspertów występujących w różnych rolach np. roli coacha i trenera biznesu – okazja dla uczestników szkolenia poznania dwóch różnych stylów i perspektyw pracy.

Ponadto na bazie zebranego materiału empirycznego oraz posiadanego doświadczenia zawodowego, autorka pracy, przygotowała własną propozycję kompleksowego modelu realizacji procesu rozwojowego w firmie:

⁶⁷ *FedEx Day* - wydarzenie polegające na tym, że każdy w firmie może przez 24 godziny pracować nad czym chce, z zachowaniem warunku, że powstający projekt ma dotyczyć któregoś z rozwijanych w firmie produktów, usług lub używanych narzędzi.

⁶⁸ Więcej informacji na ten temat: Jędrusik, A. (2017). *Kultura i społeczeństwo a uczenie się i rozwój osobisty*. W: Piasecki, P. (red.). *Biała Księga Usług Rozwojowych*. Warszawa: Polska Izba Firm Szkoleniowych.

ANALIZA POTRZEB ROZWOJOWYCH na czterech poziomach:

1. *Analizy na poziomie uczestnika* (tj. badanie potrzeb zrealizowane z udziałem pracowników uczestniczących w danym projekcie rozwojowym; mogą obejmować m.in. badania ankietowe, indywidualne wywiady pogłębione, obserwacje, badania FGI, badania Mystery Shopper, wyniki badania satysfakcji pracowników, prowadzenie dzienników pracy, sesje development center).
2. *Analizy na poziomie zarządczym* (tj. badanie oczekiwań osób zarządzających odbiorcami projektu rozwojowego np. właścicieli firmy, bezpośrednich przełożonych; mogą obejmować m.in. indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, badanie ankietowe, analizy struktury organizacyjnej).
3. *Analizy na poziomie klienta* (tj. badanie opinii i potrzeb klientów pracujących na co dzień z odbiorcami projektów rozwojowych; mogą obejmować m.in. badania satysfakcji klientów, indywidualne wywiady pogłębione, badania ankietowe, badania FGI).
4. *Analizy na poziomie działu HR* (tj. badanie oczekiwań i zebranie propozycji rozwiązań od osób odpowiedzialnych za sprawy personalne w firmie; mogą obejmować m.in. wywiady IDI, wywiady telefoniczne, analizy raportów ze zrealizowanych już projektów rozwojowych, oceny efektywności, wyniki ocen okresowych, wyniki uzyskane za pomocą zaawansowanych narzędzi badających style zachowań, poziom motywacji i naturalne predyspozycje osób badanych, np. zgodnie z popularnym modelem typów osobowości DISC).

PLANOWANIE I PROJEKTOWANIE

obejmujące m.in. określenie celów rozwojowych, przygotowanie programów rozwojowych, opracowanie materiałów i narzędzi, rekrutację wykonawców itp.

REALIZACJA PROCESU ROZWOJOWEGO

np. z wykorzystaniem takich form rozwoju, jak: szkolenia, coaching, mentoring, gamifikacja, action learning, team building, team coaching, konsultacje.

ZAPLANOWANIE I WDROŻENIE DALSZYCH DZIAŁAŃ

OCENA EFEKTÓW I REZULTATÓW ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ:

1. *Analizy na czterech poziomach* (w oparciu o model Donalda Kirkpatricka): ocena zadowolenia uczestników ze zrealizowanego procesu rozwojowego (np. kwestionariusze ankiet na szkoleniu, wywiady IDI, wywiady telefoniczne - 2,3 tygodnie po zakończeniu procesu), ocena przyswojenia przez uczestników treści merytorycznych (np. pre i post testy, zadania symulacyjne, egzaminy certyfikacyjne), ocena wprowadzenia przez uczestników do swojej codziennej pracy wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie realizacji projektu rozwojowego (np. badania tajemniczego klienta, obserwacje, wywiady z przełożonymi, development center), ocena wpływu szkolenia na organizację (analiza wskaźników np. wzrostu sprzedaży, spadku liczby reklamacji, zmniejszenia fluktuacji pracowników itp.).
2. *Weryfikacja stopnia realizacji indywidualnych celów rozwojowych*, założonych na początku realizacji projektu.
3. *Włączenie przełożonych oraz przedstawicieli działu HR* w proces udzielania informacji zwrotnej uczestnikom procesu rozwojowego.
4. *Realizacja zadań wdrożeniowych* przez uczestników procesu rozwojowego.
5. *Realizacja warsztatów follow-up*.
6. *Przygotowanie raportów podsumowujących* np. przez trenerów realizujących szkolenia czy samych uczestników szkoleń i sesji coachingowych (tzw. *autoewaluacja*).
7. *Kontakt uczestników projektu rozwojowego z trenerem, coachem, mentorem* itp. biorącym udział w realizacji projektu do 30 dni po zakończeniu jego realizacji.
8. *Bieżąca realizacja procesów superwizyjnych* dla osób odpowiedzialnych za realizację procesu rozwojowego.

Rys. 2. Kompleksowy model realizacji procesu rozwojowego w firmie. Opracowanie własne autorki dysertacji.

WNIOSKI BADAWCZE I PODSUMOWANIE

W jednym z podsumowujących pytań w kwestionariuszu ankiety w badaniach ilościowych autorka badań zapytała respondentów wprost o ich opinię na temat tego, czy ich zdaniem w Polsce i na Ukrainie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych i coachingowych. W przypadku szkoleń większość polskich respondentów (43%) miała trudność z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie (podobnie zresztą, jak eksperci z rynku, biorący udział w wywiadach jakościowych), „uciekając” w kafeterii w odpowiedź „trudno powiedzieć”. 39,1% ankietowanych zdecydowanie uznała, że w naszym kraju aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych, a 17,8% była przeciwnego zdania. Większym zdecydowaniem w tym obszarze wykazali się respondenci z Ukrainy. Ponad połowa z nich (54,4%) potwierdziła, że w ich opinii na ukraińskim rynku usług szkoleniowych ma aktualnie miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych. Różnica ta w wyniku dalszych analiz, okazała się różnicą istotną statystycznie – opinia respondentów w tym zakresie różni się w zależności od kraju realizacji badania:

$$X^2 (df=1) = 10,024; p < 0,01$$

Tabela 95.

Proces profesjonalizacji rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: „W Polsce/na Ukrainie aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych”</i>				
Tak	90	39.1	56	54.4
Nie	41	17.8	21	20.4
Trudno powiedzieć	99	43.0	26	25.2
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku usług coachingowych, polscy respondenci, także w większości (50,9%) mieli trudność z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie (podobnie zresztą, jak eksperci z rynku, biorący udział w wywiadach jakościowych), „uciekając” w kafeterii w odpowiedź „trudno powiedzieć”. 30,9 % ankietowanych zdecydowanie uznała, że w naszym kraju aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych, a 18,3% była

przeciwego zdania. Tym razem, respondenci ukraińscy odpowiadali podobnie, jak polscy. Tutaj także większość z nich (40,8%) miała trudność z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie, „uciekając” w kafeterii w odpowiedź „trudno powiedzieć”. 34% zdecydowanie uznała, że na Ukrainie aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych, a 25,2% była przeciwego zdania.

Tabela 96.

Proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych w Polsce i na Ukrainie

	POLSKA		UKRAINA	
	N	%	N	%
<i>Pyt. Czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem: „W Polsce/na Ukrainie aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych”</i>				
Tak	71	30.9	35	34.0
Nie	42	18.3	26	25.2
Trudno powiedzieć	117	50.9	42	40.8
Ogółem	230	100.0	103	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniany przez autorkę pracy w części teoretycznej niniejszej rozprawy Alexander M. Carr-Saunders opisując dokonujące się procesy profesjonalizacji danego zawodu, wyróżnił cztery typy profesji:

- uprawomocnione profesje (o ustalonej już stabilnej reputacji; ich przedstawiciele opierają się na sprawdzonej wiedzy teoretycznej, ukończyli kilkuletnie studia i przestrzegają profesjonalnych kodeksów etycznych np. prawnik, lekarz, kapłan;
- młode profesje (absolwenci specjalistycznych studiów) np. chemik, księgowy;
- semi-profesje (studia mogą tu być zastąpione praktyczną wiedzą) np. pielęgniarka, optyk, pracownik socjalny;
- niedoszłe profesje np. kierownik sprzedaży, menadżer produkcji (Carr-Saunders, 1955, za: Czarkowska, 2010a).

Mimo, iż dzisiaj moglibyśmy się pokusić o inną typologię przykładów zawodów w powyższej hierarchii to sam podział wydaje się być nadal aktualny. Powyższa koncepcja stanowi propozycję odpowiedzi przez autorkę pracy na pytanie o obecny kształt i stopień zaawansowania procesu profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha. I tak próbując znaleźć odzwierciedlenie pozycji owych zawodów w powyższej typologii, można zauważyć na podstawie dokonanych w niniejszej rozprawie analiz badawczych, że trener biznesu znajduje

się na końcu drogi *semi-profesji*, przygotowując się do awansu na kolejny poziom *młodych profesji* (będzie to wymagało m.in. opracowania, wdrożenia i spopularyzowania profesjonalnych kodeksów etycznych). Z kolei zawód coacha, ze względu na wyraźnie skodyfikowane standardy etyczne i ich powszechną znajomość wśród tej grupy zawodowej, a także coraz bardziej formalizowane kryteria dostępu, aspiruje zdaniem autorki już teraz do wkroczenia na drogę *młodej profesji* w naszym kraju.

Ponadto, w opinii autorki pracy, a także ekspertów z rynku i ankietowanych biorących udział w badaniach, zarówno trener biznesu, jak i coach zasługuje na miano posługiwania się tytułem „zawodu”. Z całą pewnością są to jednak nadal nowe profesje, różniące się w wielu obszarach od profesji klasycznych, co pokazuje analiza autorki w poniższej tabeli.

Tabela 97.

Porównanie klasycznych profesji z profesją trenera biznesu i coacha

	Klasyczne profesje (np. lekarz, prawnik)	Nowe profesje – trener biznesu, coach
<i>Zasób wiedzy</i>	Dość trwałe, uzupełniany stopniowo, pogłębiany w ramach specjalizacji.	Na bieżąco, nieustannie modyfikowany, często się zmieniający, aktualizowany w zależności od potrzeb danego klienta.
<i>Sposób nabywania wiedzy</i>	Wieloletnie studia, praktyka, kolejne stopnie specjalizacji.	Studia (nie obowiązkowe), doświadczenie zawodowe, nieustanne samokształcenie (kursy, szkolenia, studia podyplomowe), podążanie na bieżąco za pojawiającymi się nowinkami w biznesie.
<i>Wspólnota wiedzy</i>	Przynależność do formalnych organizacji i stowarzyszeń branżowych.	Organizacje zrzeszające i reprezentujące trenerów biznesu i coachów, grupy dyskusyjne, kluby, stowarzyszenia, superwizje, mastermindy itp.
<i>Główne miary jakości wykonywanej pracy</i>	Pragmatyka – skuteczność i ekonomiczność.	Pragmatyka – możliwość zastosowania zdobytej wiedzy w codziennej pracy uczestnika szkoleń i sesji coachingowych, ale także zmiana postawy (np. wzrost samoświadomości).
<i>Potrzebne cechy i kompetencje</i>	Fachowość, dokładność, wykonywanie pracy zgodnie z procedurami i standardami.	Komunikatywność, autoprezentacja, uważność, elastyczność, odporność psychiczna i wiele innych przedstawionych w niniejszej rozprawie.

Źródło: opracowanie własne autorki na przykładzie innych zawodów z: Czarkowska, L. (2010a). *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*. Warszawa: WSiP S.A.

Droga profesjonalizacji zawodu trenera biznesu i coacha, jak pokazały ujęte w niniejszej rozprawie wyniki badań, będzie się różniła w zależności od kraju, w których są one praktykowane. Dzięki realizacji badań ilościowych i jakościowych, autorce pracy udało się wychwycić oprócz wielu elementów wspólnych, także kilka istotnych statystycznie różnic między polskim a ukraińskim rynkiem usług rozwojowych m.in.:

- przekonanie respondentów o tym, że o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategorii zawodu, istotnie różni się w zależności od kraju realizacji badania; respondenci z Ukrainy z dużo mniejszą pewnością przypisywali roli coacha miano zawodu;
- ukraińscy respondenci znacznie częściej zwracali uwagę na rozgraniczanie obu ról: trenera biznesu i coacha oraz przestrzegali przed ich łączeniem w praktyce;
- polscy badani zdecydowanie częściej niż badani z Ukrainy, wskazywali na możliwość uzyskiwania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych w zakresie szkoleń i coachingu, jako jedną z cech świadczących o tym, iż aktywność podejmowana przez trenerów biznesu i coachów mieści się w kategoriach zawodu;
- ankietowani na Ukrainie, przypisywali większe znaczenie w tworzeniu profesjonalnego wizerunku trenera biznesu i coacha takim cechom, jak: charyzma, pewność siebie, asertywność, nastawienie na osiągnięcie celów, umiejętności negocjacyjne i wywieranie wpływu na innych; w przeciwieństwie do wizerunku trenera biznesu i coacha, budowanego przez polskich respondentów, jako osoby: empatycznej, potrafiącej uważnie i aktywnie słuchać, cierplivej, otwartej poznawczo oraz budującej dobre relacje z innymi;
- polscy respondenci znacznie częściej zgadzali się z tezą, iż ukończenie szkoły trenerów lub akademii przygotowującej absolwentów do pełnienia roli trenera biznesu, jest konieczne do profesjonalnego prowadzenia szkoleń na polskim rynku;
- na rynku ukraińskim nadal istnieją trudności w dostępie do procesu akredytacyjnego w coachingu i ograniczone możliwości wyboru w możliwościach ich uzyskiwania;
- respondenci ukraińscy, częściej niż polscy, wskazywali na znaczenie posiadania specjalizacji przez trenera biznesu i coacha; na Ukrainie istnieje wiele firm specjalizujących się w realizacji szkoleń i treningów tylko i wyłącznie z jednego, merytorycznego obszaru tematycznego;

- w przeciwieństwie do polskich respondentów, ukraińscy ankietowani uznali, że w przypadku trenera biznesu i coacha, nie ma zauważalnego wpływu ukończenia studiów wyższych w tym zakresie na proces profesjonalizacji obu zawodów;
- respondenci ukraińscy zdecydowanie częściej niż polscy wskazywali na praktykowanie zawierania kontraktu współpracy z uczestnikami szkoleń i procesów coachingowych w formie ustnej przed rozpoczęciem projektu rozwojowego; z kolei respondenci polscy znacznie częściej preferowali formę pisemną;
- badani z Ukrainy częściej niż z Polski, wybierali taką formę realizacji badania potrzeb szkoleniowych, jak: analiza wyników ocen pracowniczych oraz w przypadku oceny pracy trenera: dokonywanie analiz porównawczych wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.) przed i po zrealizowanym projekcie szkoleniowym; z kolei w przypadku oceny pracy coacha również respondenci ukraińscy częściej wskazywali na taką formę ewaluacji, jak: obserwacje w miejscu pracy klienta coachingu oraz dokonywanie analiz porównawczych wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.) przed i po zrealizowanym projekcie coachingowym;
- posiadane nadzieje, oczekiwania i przypuszczenia ukraińskich respondentów związane z wejściem Ukrainy do Unii Europejskiej i napływem finansowania do realizacji projektów rozwojowych, są jednocześnie przeciwieństwem tego, co o konsekwencjach napływu tego typu środków opowiadali uczestnicy badań w Polsce; przykładowo na Ukrainie respondenci podkreślali, że dzięki środkom unijnym zwiększy się zainteresowanie uczestników szkoleniami i coachingiem, a pracodawcy chętniej będą delegować swoich pracowników na tego typu usługi, tymczasem respondenci w Polsce wskazywali, że to właśnie z powodu napływu środków unijnych, ich klienci nie chcą już zamawiać i płacić za szkolenia komercyjne w takim samym stopniu jak wcześniej;
- respondenci ukraińscy częściej deklarowali podejmowanie współpracy z zagranicznymi partnerami w zakresie usług szkoleniowych;
- analizy materiału empirycznego wykazały zdecydowane potwierdzenie hipotezy, że różnice kulturowe oraz różnice w sferze gospodarczej nie wpływają na zwiększanie barier we współpracy polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych, ale tylko zdaniem respondentów ukraińskich; to szczególnie uczestnicy badań realizowanych na Ukrainie wskazywali na wiele możliwości takiej współpracy w obszarze usług rozwojowych; większość polskich respondentów stwierdziła z kolei, że trudno jest

wyrazić jednoznaczną opinię w tym zakresie, a niektórzy z nich podkreślali, że współpraca ta byłaby ograniczona ze względu na różnice kulturowe i kontekstowe, różny poziom zaawansowania sytuacji gospodarczej, bariery językowe, przepisy prawne, sytuację polityczną, historię, istniejące stereotypy i przekonania, odmienną kulturę prowadzenia biznesu, różnice mentalne między Polakami i Ukraińcami oraz w stopniu dojrzałości obu rynków;

- zgodnie z opiniami respondentów, na Ukrainie dużo większą popularnością cieszy się organizacja tzw. szkoleń „twardych” (tj. m.in. szkoleń zawodowych, czy szkoleń z obszaru zarządzania finansami) w porównaniu z polskim rynkiem usług w tym zakresie; z kolei dużo mniejszym zainteresowaniem cieszą się szkolenia związane z tematyką radzenia sobie ze stresem oraz mobbingiem;
- analizy opinii respondentów wykazały, że ukraińskie firmy znacznie częściej świadczą usługi *business coachingu* w porównaniu z firmami polskimi;
- zrealizowane analizy statystyczne pokazały, że to badani z Ukrainy zdecydowanie bardziej zgadzają się ze stwierdzeniem, że trenerzy biznesu otrzymują wysokie wynagrodzenie za wykonywaną przez siebie pracę.

Przyczyny owych różnic autorka pracy starała się każdorazowo przedstawić i skomentować, zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej niniejszej rozprawy oraz podczas weryfikacji przyjętych w badaniu hipotez i założeń badawczych.

Ponadto, w trakcie realizacji badań, a także analiz statystycznych uzyskanego materiału empirycznego autorce pracy towarzyszyło wiele zaskoczeń. Najważniejsze z nich dotyczyły m.in. poniższych kwestii:

- niektórzy respondenci biorący udział w badaniach, posiadający odpowiednie kwalifikacje do wykonywania tego zawodu, przyznawali, że wstydzą się używania nazwy *coach* np. podczas przedstawiania swojej osoby; rola ta ich zdaniem nie jest rolą prestiżową, wokół niej narosło wiele stereotypów, a w społeczeństwie pojawiło się wiele dowcipów na ten temat oraz czarnego PR-u wokół *coachingu*;
- zarówno polscy, jak i ukraińscy respondenci rekrutujący trenerów biznesu i coachów do prowadzenia szkoleń i sesji *coachingowych* zadeklarowali, że w procesie tym nie kierują się takimi zmiennymi jak wiek czy płeć aplikującego trenera biznesu i coacha; jednak, jak pokazuje praktyka biznesowa np. w Polsce, niejednokrotnie klienci

- rezygnowali ze współpracy z danym trenerem biznesu, czy coachem właśnie ze względu na jego wiek, czy płeć, o czym wspominali także uczestnicy wywiadów jakościowych;
- ukraińscy respondenci w większości uznali, że żadna z działających na ukraińskim rynku instytucja, ani organizacja nie przyczynia się do rozwoju rynku szkoleniowego i coachingowego na Ukrainie;
 - analizy materiału empirycznego wykazały, że uczestnicy badań realizowanych na Ukrainie wskazywali na wiele możliwości współpracy polsko-ukraińskiej w obszarze usług rozwojowych; tymczasem większość polskich respondentów stwierdziła, że trudno jest wyrazić jednoznaczną opinię w tym zakresie, a niektórzy z nich podkreślali, że współpraca ta byłaby ograniczona ze względu m.in. na różnice kulturowe i kontekstowe, różny poziom zaawansowania sytuacji gospodarczej, czy istniejące stereotypy i przekonania;
 - na rynku ukraińskim istnieją firmy, będące w czołówce najlepiej prosperujących firm na tamtejszym rynku usług rozwojowych, które realizują szkolenia tylko z jednego obszaru tematycznego np. zarządzania sobą w czasie;
 - większość badanych respondentów na Ukrainie zadeklarowała, że w ich firmach szkolenia i sesje coachingowe nadal (stan na lata 2018-2019) prowadzone są głównie w języku rosyjskim, w drugiej kolejności w języku ukraińskim;
 - niektórzy eksperci, rozmawiający z autorką pracy, osoby kojarzone od samego początku z budowaniem profesjonalnego środowiska coachingowego w naszym kraju przyznali, że po wielu latach pracy coachingowej, dzisiaj inaczej patrzą na stosowane w nim metody i narzędzia; coaching staje się dla nich pewnego rodzaju umiejętnością, sposobem komunikacji z innymi i budowania dobrych relacji z drugim człowiekiem, a nie zajęciem zarobkowym.

Na tym jednak nie koniec. Warto także zauważyć, że praca włożona w przygotowanie niniejsze rozprawy, przyniosła także wiele wartości dodanych m.in.:

- wypracowanie licznych, przedstawionych w pracy rekomendacji i implikacji praktycznych, gotowych do zastosowania w codziennej praktyce coachów i trenerów biznesu, a także stanowiących zdaniem autorki cenny materiał do wykorzystania przez instytucje zrzeczające i reprezentujące te zawody;
- wyraźne zdefiniowanie roli trenera biznesu i coacha oraz wyznaczenie granic, odróżniających obie aktywności;

- wypracowanie listy kryteriów, stanowiących dobry argument w dyskusjach, dlaczego trener biznesu i coach może być określany mianem zawodu;
- opracowanie listy kompetencji niezbędnych do pełnienia roli trenera biznesu i coacha w Polsce oraz na Ukrainie;
- stworzenie listy instytucji i organizacji przyczyniających się do rozwoju rynku szkoleniowego i coachingowego w Polsce;
- wypracowanie katalogu wartości i zasad etycznych ważnych w codziennej praktyce trenera biznesu i coacha, mogących stanowić dobrą bazę i tło do wypracowania kodeksów etycznych, co po zrealizowanych przez autorkę badaniach, wydaje się być szczególnie istotne w środowisku szkoleniowym;
- zebrane podczas zrealizowanych przez autorkę pracy wywiadów przykłady różnego rodzaju dylematów etycznych, towarzyszących codziennym działaniom trenerów biznesu i coachów, tworzące swego rodzaju podręcznik studiów przypadku do pracy i rozważania przez profesjonalistów i adeptów nauki zawodu (np. podczas zajęć w szkołach trenerów i/lub coachów oraz podczas realizacji programów merytorycznych na studiów wyższych);
- wypracowanie katalogu pomysłów na zakres wzajemnej współpracy polskich i ukraińskich firm w obszarze usług rozwojowych:
 - realizacja wspólnych projektów międzynarodowych,
 - wymiana know-how, wzajemne uczenie się od siebie,
 - wymiana kadry,
 - tworzenie wspólnych publikacji,
 - wspólna organizacja konferencji i seminariów,
 - wsparcie przez ukraińską kadrę projektów szkoleniowych dla pracowników -migrantów z Ukrainy dzięki ich znajomości języka i kultury,
 - prowadzenie badań międzykulturowych,
 - wprowadzenie europejskich standardów na Ukrainie w obszarze usług rozwojowych,
 - PR-owe wsparcie dla usług coachingowych realizowanych na Ukrainie.
 - zakładanie wspólnych firm i start-up'ów.

Ponadto szczegółowe analizy materiału empirycznego uzyskanego w badaniach jakościowych pozwoliły także na wypracowanie i omówienie w niniejszej rozprawie kilku dodatkowych wątków badawczych, istotnych z punktu widzenia tematu pracy, choć przez autorkę pracy nie zakładanych na etapie projektowania badań tj. m.in.:

- wpływ nowego pokolenia „Y” i „Z” na pracę trenera biznesu i coacha oraz efektywność realizowanych przez nich szkoleń i sesji coachinowych;
- wymagania i nowe oczekiwania uczestników szkoleń i sesji coachingowych dotyczące włączania nowoczesnych środków technologicznych w proces rozwoju;
- pojawienie się nowej roli w przestrzeni edukacyjnej tzw. mówcy motywacyjnego;
- czarny PR zbudowany wokół coachingu i jego wpływ na proces profesjonalizacji zawodu coacha;
- profesjonalizm trenera biznesu za kulisami – sytuacje trudne w codziennej praktyce trenera i ich wpływ na jego motywację, samopoczucie i budowanie odporności psychicznej.

Powyższe wątki omówione przez autorkę w części praktycznej pracy z całą pewnością warte są dalszego zaprojektowania kolejnych badań, dogłębniej analizujących powyższe tematy.

Zrealizowane przez autorkę badania ilościowe i jakościowe, a także dokonane analizy materiału empirycznego przyniosły także odpowiedź na pytanie, w jakim kierunku zmierzają rynki usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie, a także jaka będzie przyszłość usług szkoleniowych i coachingowych w tych krajach. Autorka pracy przewiduje m.in., że:

- zwiększy się odpowiedzialność biznesowa obu narodów - trenerzy i coachowie realizujący swoje projekty rozwojowe będą „zapraszani” przez zamawiających usługi rozwojowe do brania na siebie coraz większej odpowiedzialności za efekty i rezultaty całych procesów zmiany;
- trenerzy biznesu i coachowie będą dążyć do poszukiwania obszarów specjalizacyjnych i swojej niszy; stopniowo zanikać będzie zjawisko prowadzenia szkoleń przez tzw. „trenerów od wszystkiego”;
- będzie miała miejsce coraz bardziej postępująca „wirtualizacja” prowadzonych przez trenerów biznesów i coachów zajęć;
- nastąpi wzrost zaufania do rynku i procesu jego samoregulacji – rynek z czasem sam będzie odsiewać, co wartościowe, a co nie, co jest profesjonalne, a co nie;

- stopniowo wyłaniać się będzie nowa rola na rynku usług rozwojowych tzw. „ekspert ds. rozwoju”, łączący w sobie kompetencje profesjonalnego coacha, mentora i trenera biznesu (*COMET*);
- będzie miała miejsce realizacja coraz krótszych form szkoleniowych (tzw. 4-godzinne sety), ze względu na zmianę wymagań uczestników (przedstawiciele pokolenia „Y” i „Z”) oraz pracodawców (niechętnie delegujących swoich pracowników na całodniowe szkolenia);
- nastąpi wzrost znaczenia procesów superwizyjnych realizowanych dla trenerów biznesu i coachów;
- będzie miała miejsce intensyfikacja i powrót do realizacji tzw. „szkoleń miękkich”, kładących nacisk na rozwój takich umiejętności, jak: radzenie sobie ze stresem, inteligencja emocjonalna, automotywacja, budowanie pewności siebie itp.

Warto w tym miejscu pokreślić jeszcze jeden element dotyczący przedstawianych w niniejszej pracy wyników badań. W niektórych miejscach informacje przekazywane przez ekspertów z rynku, nie pokrywały się wprost z deklaracyjnymi opiniami anonimowych respondentów biorących udział w badaniach ilościowych w Polsce i na Ukrainie. Być może wpływ na to miała chęć dobrego przedstawienia reprezentowanych przez ankietowanych firm, a być może także stopień zaufania zbudowany w szczerych, czasem kilkugodzinnych rozmowach autorki z ekspertami, dających możliwość otwartego wypowiedzenia się na temat panującej rzeczywistości na rynku sytuacji. Z całą pewnością należałoby się szerzej przyjrzeć w kolejnych badaniach, czy deklarowane przez ankietowanych „poprawne” opinie, znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce.

Reasumując wszystkie powyższe rozważania, posługując się słowami ekspertów, biorących udział w badaniach autorki: „proces profesjonalizacji zawodów trenera biznesu i coacha się robi i jak w każdej innej dziedzinie, która się rozwija, tak i w szkoleniach oraz coachingu, od pojawienia się idei do jej faktycznej profesjonalizacji musi minąć kilka lat”. W Polsce jesteśmy blisko zjawiska, mającego już miejsce na rynkach światowych tj. pozytywnego postrzegania coachingu w międzynarodowych organizacjach w myśl zasady: „mam swojego coacha, to znaczy, że jestem ważny dla mojego pracodawcy”. Coaching w ukraińskiej kulturze nie przyjmuje się jeszcze tak dobrze, jak w krajach zachodu, gdzie menadżerowie już dawno zaczęli szukać rezerw w sobie, trenować swoje umiejętności osobiste,

a także zauważać związek między inwestycją w intelekt, a wydajnością całego przedsiębiorstwa ((Kurnosowa i Solomatina, 2009).

Takie korelaty jak: samorealizacja, samorozwój, podnoszenie kwalifikacji oraz szansa rozwoju w pracy to jedne z czynników wymienianych w różnego rodzaju badaniach, jako warunkujące zaistnienie zjawiska: „praca idealna” (Biernacka, 2009). Dlatego warto wkraczać na drogę profesjonalizacji rynku usług rozwojowych i nadal badać wszystkie zachodzące na nim procesy, ponieważ niniejsze rozważania stanowią zaledwie „muśnięcie tematu” - zajrzenie przez swego rodzaju „Bergerowską dziurkę od klucza”.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Aronson, E., Alert, T., Wilson, T. (2012). *Psychologia społeczna*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Avery, G. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Babiak, J. (2008). Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji. *Przeгляд Psychologiczny*, 51(1), 87-97.

Barge, K., Morreale, S., Spitzberg, B. (2019). *Komunikacja między ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bauman, Z. (2003). *Razem – osobno*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.

Berger, P. L. (1998). *Zaproszenie do socjologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Berger, P. L., Luckmann, T. (2010). *Społeczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Biernacka, M. (2009). *Człowiek w korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Bogucka, S., Niedzielski, D. (2016). *Odkrycia neurobiologii w praktyce coachingowego dialogu*. W: Czarkowska, L. (red.). *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext.

Bourdieu, P., Passeron, J-C. (2012). *Reprodukcja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bramley, P. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Brante, T. (1988). Sociological Approaches to the Professions. *Acta Sociologica*, 31(2), 119-142.

Bratnicki, M. (2000). *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu.

Burkett, H., Phillips, J., Pulliam-Phillips, P. (2015). *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Butyter, D. (2014). Perspektywy współpracy Polski z Ukrainą. *Wrocławsko-Lwowskie Zeszyty Prawnicze*, 5, 179-199.

Cavanagh, M. i Grant A. (2004). Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, nr 1.

Chechelnytskaya, A., Samokina, A. (2015). Психоисторический дискурс украинской истории XX-XXI ст. ст. *Humanities and social sciences. Research Journal*, 4, 73-98.

Chmielecki, M. (2014). Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1(96), 73-82.

Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415.

Cook, P. i Frank, R. (2017). *Zwycięzca bierze wszystko*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Czapiński, J. (red.). (2004). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: PWN.

Czarkowska, L. (2010a). *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*. Warszawa: WSiP S.A.

Czarkowska, L. (2010b). Profesjonalizm i proces profesjonalizmu w coachingu. *Coaching Review*, 1, s. 40-55.

Czarkowska, L. (red.). (2013). *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.

Davoine, E., Novitskaya, O. (2011). Трансферт западных HR-практик в Украине. *Управление персоналом-Украина*, 9(216), 61-65.

Domański, S. R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: PWN.

Drabik-Podgórna, V. (2015). Doradca, coach czy „architekt życia”? O nowych zadaniach i kompetencjach w obszarze profesjonalnej pomocy. W: M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Drucker, P. (1999). *Spółczesność pokapitalistyczna*. Warszawa: PWN.

Drucker, P. (2011). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.

- Fomina, J., Konieczna-Salamatin, J., Kucharczyk, J., Wenerski, Ł. (2013). *Polska-Ukraina, Polacy-Ukraińcy. Spojrzenie przez granicę*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Goffman, E. (2008). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Górecka, D., Mazur, M., Wąsowska-Bąk K. (2012). *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy*. Gliwicie: Wydawnictwo Helion.
- Hargrove R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Harris, R. (2018). *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Harrison R. (1970). Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(2), 181-202.
- Hauke-Lopes, A. (2011). Współpraca przedsiębiorstw w strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym: determinanty sukcesu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 198, 29-38.
- Hayes, S., Strosahl, K., Wilson, K. (2013). *Terapia akceptacji i zaangażowania. Proces i praktyka uważnej zmiany*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Heidman, J., Piasecki P. (2017). *Sensotwórczość. 7 sposobów tworzenia wartości w zespole i w organizacjach*. Warszawa: MT Biznes.
- Hill, J., Oliver, J. (2019). *Acceptance and Commitment Coaching*. New York: Routledge.
- Hinc, S. (2009). Pierre Bourdieu o edukacji i społeczeństwie oraz reprodukcji kulturowej. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, 3, 9-23.
- Hoffmann, K. (2015). Metoda ROI J.J. Phillipsa w mierzeniu efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 165-183.
- Hysa, B., Podgórska, M., Zdonek, I. (2019). Zdalna praca zespołu projektowego – charakterystyka ról i kompetencji. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 126 (1), 43-60.
- Kania, A. (2008). *Wiedza i wyobrażenia Polaków na temat krajów byłego ZSRR*. Niepublikowana praca magisterska autorki rozprawy.
- Jarmuż, S., Kossowska, M., Witkowski, T. (2008). *Psychologia dla trenerów*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). *Podręcznik Trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*. Wrocław: Biblioteka Moderatora.

Jędrusik, A. (2013a). Komunikacja w ofercie internetowej polskich i ukraińskich firm szkoleniowych. *Світ соціальних камунікацій*, 10, 16-22.

Jędrusik, A. (2013b). Nowoczesne formy aktywizacji kompetencji – rynek szkoleń a rozwój pracowników w dobie innowacji. *Pisma Humanistyczne*, Zeszyt XI.

Jędrusik, A. (2015a). *Naruszanie norm etycznych na sali szkoleniowej*. Niepublikowana praca zaliczeniowa. Uniwersytet SWPS w Katowicach.

Jędrusik, A. (2015b). Trener w teatrze świata szkoleń. Profesjonalizacja zawodu trenera biznesu a wyzwania i zagrożenia edukacji lifelong learning połowy XXI wieku. W: N. Starik, T. Węglarz (red.), *Podmioty, środowiska i obszary edukacyjne. Wyzwania i zagrożenia połowy XXI wieku*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa.

Jędrusik, A. (2015c). *Zarządzanie karierami w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych.

Jurek, K. (2018). Stereotypy na temat Ukraińców funkcjonujące w Polsce. W: M. Lubicz Miszewski (red.), *Imigranci z Ukrainy w Polsce. Potrzeby i oczekiwania, reakcje społeczne, wyzwania dla bezpieczeństwa* (s. 31-42). Wrocław: Wydawnictwo AWL.

Kaczmarek, Ł. (2016). *Pozytywne interwencje psychologiczne. Dobrostan a zachowania intencjonalne*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Kawałko, B. (2011). Wybrane problemy polsko-ukraińskiej współpracy transgranicznej. *Barometr Regionalny*, 2(24), 35-60.

Kijowski Instytut Szkoleniowy (2012). *Вестник тренера*. Kijów: Киевский Институт Тренинга.

Kirkpatrick, D. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Warszawa: Studio EMKA.

Kolman, R. (2011). Kwalitologia konsumencka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 151, 358-369.

Konieczna-Sałamatin, J. (2016). Kontakty polsko-ukraińskie a zmiany wzajemnego postrzegania Polaków i Ukraińców. *Państwo i Społeczeństwo*, 1, 75-96.

Kopijer, P. (2003). Badać, czy nie badać? Oto jest pytanie. Debata o mierzeniu efektywności szkoleń. *Personel i Zarządzanie*, nr 4.

Kopijer, P. (2011). *Kompendium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”.

Kowalewska, S. (1965). *Definicje i klasyfikacje zawodów*. W: Sarapata, A. (red.). *Socjologia zawodów*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Korolewa, N., Lewczenko, A., Semernina O. (2015). Коучинг как новая технология развития и обучения персонала. W: Фінансово-Економічна Наукова Рада, *Міжнародний Науковий Журнал. Сборник тезисов научных работ: II Международная Научно-Практическая Конференция - Глобальные проблемы экономики и финансов* (83-97). Kijów, Praga, Wiedeń: Фінансова Рада України.

Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Krasnopolskaja, N. L. (2013). Адаптация иностранных терминов в современной украинской терминологии менеджмента. W: M. G. Cercwadze, N. B. Biekuzarowa, D. A. Erszow, T. A. Magsumow (red.) *Слово. Предложение. Текст: анализ языковой культуры. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Сборник научных статей*. Krasnodar: Научно-издательский центр Априори.

Kuc, B. R., Moczyłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.

Kućka, J., Nowak, M., Sawicka, J., Sztajerwald, K., Wilczyńska, M. (2011). *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.

Kunasz, M. (2006). Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. *Studia i materiały – Wydział Zarządzania UW*, 1, 29-36.

Kurnosowa, O., Solomatina, O. (2009). Коучинг-технологии в управлении персоналом предприятий. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, 4, 195-198.

Lukyanenko, E. A., Yakovenko, I. M. (2012). Тренинговые услуги в украинском туризме: состояние, тенденции, проблемы. *Культура народов Причерноморья*, 221, 120-122.

Łaguna, M. (2012). *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Makedonskaya, L. (2010). *Коучинг в управлении персоналом современной организации* [Praca niepublikowana]. Gorłówka: Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ "ДонНТУ".

Malyszenko, K., Malyszenko, W. (2005). Анализ рынка тренинговых услуг Украины и их место в сфере обучения гостиничному бизнесу. W: O. Gluzman i inni (red.). *Проблеми сучасної освіти*. Jahta: Wydawnictwo Krymskiego Państwowego Instytutu Humanistycznego.

Matras J., Żak R. (2019). *Trener w rolach głównych. Podręcznik pracy trenera*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.

Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. *Studia i prace WNEIZ US*, 39(3), 307-320.

Meighan, R. (1993). *Socjologia edukacji*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Michalski, B. (2009). *Międzynarodowa koordynacja polityki konkurencji*. Warszawa: Difin.

Niemczyk, A. (2012). *Trener skuteczny. Procedury dla prowadzących szkolenia*. Warszawa: Difin.

Nowicka, O., Dawon, E. (2011). Трансферт западных HR-практик в Украине. *Управление персоналом-Украина*, 9(216), 61-65.

Parsloe, E., Wray M. (2008). *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesów uczenia się*. Kraków: Wolters Kluwer Polska

Pauli, U. (2014). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.

Pilipczuk, P. (2012). *Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Piórkowska, K. (2014). Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menadżerskich postaw społecznych. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 325-336

Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*. Warszawa: PWN.

Pólturzycki, J. (2000). Kierunki i tendencje przemian współczesnej edukacji dorosłych. W: J. Saran (red.), *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.

Przybyszewski, R. (2007). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.

Rae, L. (2012). *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Ratajczak-Mrozek, M. (2012). Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 37-41.

Sarapata, A. (red.). (1965). *Socjologia zawodów*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Seligman, M. (2005). *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*. Poznań: Media Rodzina.

Serafin, K. (2017). Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych. *Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 322, 214-229.

Sidor-Rządowska, M. (red.) (2009). *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Słoman, M. (2014). *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Smolska, M. (2018). Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce. W: E. Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk (red.). *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T.2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*. Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Smółka, P. (red.) (2009). *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.

Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice. (1985). Biblioteka psychologa praktyka Tom I. Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

Strauss, G. (1963). Professionalism and Occupational Associations. *Industrial Relations*, 2(3), 7-31.

Sulek, M., Świniarski, J. (2001). *Etyka jak filozofia dobrego działania zawodowego*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.

Susabowska, K. (2013). Na tropie polskiego HRD. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6(95), 89-108.

Szczepański, J. (1965). *Czynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową*. W: Sarapata, A. (red.). *Socjologia zawodów*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Szewczyk, A. (2016). *Sztuka prowadzenia dialogu w coachingu*. W: Czarkowska, L. (red.). *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext.

Szmidt, H. (2009). *Superwizja coachingu w odniesieniu do realiów polskich organizacji*. W: Sidor-Rządowska, M. (red.). *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Szymański, M. (2013). *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*. Kraków: Oficyna Wydawnicza IMPULS.

Szymczak, W., Wański, T. (2011). *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Ślęzak-Gładzik, I. (2015). Zawód coach. Kształcenie coachów w Polsce. *Humanities and Social Sciences*, vol. XX, 22(4), 183-197.

Thorpe, S., Clifford J. (2004). *Podręcznik coachingu*. Poznań: Wydawnictwo REBIS.

Tomaszewski, T. (1965). *O porównywalności zawodów*. W: Sarapata, A. (red.). *Socjologia zawodów*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Tutak, A. (2015). Zmiany w podejściu do świadczenia usług szkoleniowych w ramach EFS w latach 2007-2013. W: E. Pancer-Cybulska, E. Szostak (red.). *Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Viteles, M. S. (1939). *Industrial Psychology*. New York: Norton.

Weinstein-Fitzgerald, K. (1999). *Action learning*. Warszawa: Wydawnictwo PETIT.

Wilensky, H.L. (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.

Winnicka-Wejs, A. (2018). *Rynek usług szkoleniowych. Uwarunkowania – modele - implikacje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Woźniak, J. (2012). *Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Wójcik, J. (red.) (2012). *Kodeks Etyki Zawodowej Trenera Zarządzania Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Matrik*. Kraków: Księgarnia Akademicka.

Wójcik, M. (2006). Rozwój zawodowy pracowników. W: H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Zarycki, T. (2009). Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre'a Bourdieu. *Psychologia społeczna*, 1-2(10), tom 4, 12-25.

Znanięcki, F. (1973). *Socjologia wychowania. Tom 1 Wychowujące społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Znanięcki, F. (2001). *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zbierowski, K. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*.
Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.

Zbiegień-Maciąg, L. (1997). *Etyka w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe
PWN.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

Czernecka, M. i Woszczyk P. (2011). *End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce*. Pobrane z: https://www.efs.2007-2013.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/strony/efs_end_of_financial_support_23082012.aspx (dostęp: 20.08.2019).

CBOS (2019). *Komunikat z badań. Stosunek do innych narodów*. Pobrane z: https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_017_19.PDF (dostęp: 04.02.2021).

CBOS (2020). *Stosunek do innych narodów. Komunikat z badań*. Pobrane z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_031_20.PDF (dostęp: 04.02.2021).

Delo.ua (2016). *Рынок тренинговых услуг: за что бизнес и в кризис готов платить?* Pobrane z: <https://delo.ua/business/rynek-treningovyh-uslug-za-chto-biznes-i-v-krizis-gotov-platit-316148/> (dostęp: 14.08.2019).

EY Academy of Business (2018). *Cała prawda o szkoleniach. Raport z badania EY Academy of Business*. Pobrane z: <https://www.ey.com/pl/pl/services/specialtyservices/academy-of-business/ey-cala-prawda-o-szkoleniach> (dostęp: 13.07.2019).

Gazeta Finansowa (2020). *Rynek szkoleń. Biznes raport*. Pobrane z: https://gf24.pl/wp-content/uploads/attachments/rynek_szkolen_2.pdf (dostęp: 14.08.2019).

Gazeta Wyborcza (2019). *Smartfony policzyły Ukraińców. Ile Ukrainek planuje mieć dzieci?* Pobrane z: <https://wyborcza.pl/7,156282,24522397,smartfony-policzyly-ukraincow-ile-ukrainek-planuje-miec-dzieci.html> (dostęp: 04.02.2021).

Górniak, J., Strzebońska, A., Worek, B. (2020). *Rozwój kompetencji. Uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy. Raport z BKL 2019*. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/3-BKL-Uczenie-sie-doroslych-OK_201027.pdf (dostęp: 01.03.2021).

Gutkevich, S., Kniatvich, A. (2011). *Методы коучинга в совещательной деятельности*. Białoruski Uniwersytet Państwowy, Instytut Biznesu i Zarządzania Technologiami. Materiały z III Międzynarodowej Konferencji: *Инновационные процессы и корпоративное управление*, Mińsk 2011. Pobrane z: https://www.sbmt.bsu.by/pages/third_conference (dostęp: 07.01.2020).

HR Polska (2016). *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich firmach 2016 rok*. Pobrane z: <https://hrpolska.pl/zarzadzanie/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskichprzebiorstwach-w-2016-roku.html> (dostęp: 14.01.2020).

International Coach Federation (2016). *Akredytacja Coachów*. Pobrane z: <http://icf.org.pl/pl82,akredytacja-coachow.html> (dostęp: 30.04.2020).

International Coach Federation (2020). *Kodeks etyczny*. Pobrane z: <https://icf.org.pl/kodeks-etyczny/> (dostęp: 22.02.2021).

International Coach Federation (2021). *Kluczowe Kompetencje Coacha ICF*. Pobrane z: <http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html> (dostęp: 22.02.2021).

InVenture (2020). *Анализ рынка услуг психологов и коучей*. Pobrane z: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-uslug-psihologov-i-kouchej> (dostęp: 22.02.2021).

Izba Coachingu (2019a). *Raport Izby Coachingu - Geneza coachingu*. Pobrane z: <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20%20Geneza%20coachingu.pdf> (dostęp: 31.01.2021).

Izba Coachingu (2019b). *Raport Izby Coachingu - Ścieżki edukacji profesjonalnego coacha. Raport*. Pobrane z: <https://www.izbacoachingu.com/wpcontent/uploads/2019/RaportIC-SciezkiEdukacjiProfesjonalnegoCoacha.pdf> (dostęp: 31.01.2021).

Izba Coachingu (2020). *Kodeks etyczny coacha*. Pobrane z: https://www.izbacoachingu.com/standardy/#kodeks_etyczny (dostęp: 22.02.2021).

Kazimierska, I., Lachowicz, I., Piotrowska, L. (2015). *Reagowanie na sytuacje trudne podczas pracy z grupą*. Ośrodek Rozwoju Edukacji. Pobrane z: http://www.doskonaleniewsieci.plwww.doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/reagowanie_na_sytuacje_trudne.pdf (dostęp: 31.01.2021).

Loziychuk, N. (2018). *Рынок тренинговых услуг в условиях кризиса*. Pobrane z: <https://www.work.ua/articles/career/398/> (dostęp: 10.08.2019).

Małkuch-Świtalska, J. (2019). *Jak zmieniał się rynek szkoleniowy w Polsce*. Pobrane z: <https://lifescience.pl/blog/jak-zmienial-sie-rynek-trenerski-w-polsce/> (dostęp: 18.02.2021).

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2007). Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Pobrane z: https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin//gfx/ncbir/userfiles/_public/program_operacyjny_kapital_ludzki_05122011.pdf (dostęp: 03.05.2018).

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010). *Końcowy Raport z Wdrażania Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006*. Pobrane z: <https://zporr.slaskie.pl/zalaczniki/2011/01/18/1295341249.pdf> (14.12.2020).

Perso.In (2020). *Ogólnopolskie Badanie Coachów. Raport*. Pobrane z: <https://perso.in/obc/> (dostęp: 31.01.2021).

Personnel Service (2019). *Barometr imigracji zarobkowej. II półrocze 2019. Ukraiński pracownik w Polsce. Raport Personnel Service, IV edycja*. Pobrane z: <https://personnel>

service.pl/wp-content/uploads/2020/07/BarometrImigracjiZarobkowej_IIH2019.pdf (dostęp: 10.02.2021).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2014). *Wyniki badania rynku trenerskiego*. Pobrane z: <http://pokl.parp.gov.pl/index/index/2875> (dostęp: 06.04.2018).

Polska Izba Firm Szkoleniowych (2007). *Wyniki badania rynku trenerów 2007*. Pobrane z: <http://www.pifs.org.pl/pliki/RynekTrenerowPIFS2007wnioski.pdf> (dostęp: 06.04.2018).

Polska Izba Firm Szkoleniowych (2015). *Kodeks dobrych praktyk Polskiej Izby Firm Szkoleniowych*. Pobrane z: <http://www.pifs.org.pl/UserFiles/KDP.pdf> (dostęp: 31.08.2019).

Polska Izba Firm Szkoleniowych (2017). *Kodeks dobrych praktyk Polskiej Izby Firm Szkoleniowych*. Pobrane z: <https://pifs.org.pl/files/OTWARTE/KDP.pdf> (dostęp: 20.02.2021).

Polskie Towarzystwo Psychologiczne (2005). *Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa*. (2005). Pobrane z: <http://www.ptp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=29> (dostęp: 30.07.2019).

Strzebońska, A., Szczucka, A., Worek, B. (2019). Bierni, aktywni czy proaktywni? Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji. W: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017-2018*. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-Aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna---internet_20200224.pdf (dostęp: 31.03.2020).

Szczucka, A., Turek, K., Worek, B. (2012). *Raport z badań, Bilans Kapitału Ludzkiego. Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe*. Pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/component/knowledge/knowledge> (dostęp: 31.08.2019).

Szczucka, A., Turek, K., Worek, B. (2013). *Raport z badań, Bilans Kapitału Ludzkiego. Kształcenie przez całe życie*. Pobrane z: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/Kszta_cenie_przez_ca_e_ycie.pdf?1354109622 (dostęp: 31.08.2019).

Troszyński, M. (2019). Ukraina i Ukraińcy w polskich mediach społecznościowych. W: P. Tyma (red.). *Raport 2. Mniejszość ukraińska i migranci z Ukrainy w Polsce. Analiza dyskursu*. Warszawa: Związek Ukraińców Polskich. Pobrane z: <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%2027Mniejszo%C5%9B%C4%87%20ukrai%C5%84ska%20i%20migranci%20z%20Ukrainy%20w%20Polsce.%20Analiza%20dyskursu%27.pdf> (dostęp: 14.02.2021).

Turek, K., Worek, B. (2015). *Raport z badań: Bilans Kapitału Ludzkiego. Kształcenie po szkole*. Pobrane z: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20150410104351/PARP_ksztalcenie_po_szkole_srodek_www.pdf?1429088994 (dostęp: 31.08.2019).

Szubina, N. (2011). *Рынок тренинговых услуг: перезагрузка еще не закончилась*. Pobrane z: <http://delo.ua/education/rynok-treningovyh-uslug-perezagruzka-esche-nezakonchilas-165898/> (dostęp: 31.08.2019).

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. <i>Różnice ideologiczne między trenerem/coachem „transmisji” a trenerem/coachem „interpretacji”</i>	17
Tabela 2. <i>Nowy podział teorii profesjonalizmu według Lidii Czarkowskiej.</i>	31
Tabela 3. <i>Opis zawodu: Trener osobisty (coach, mentor, tutor)</i>	54
Tabela 4. <i>Porównanie różnych ról na rynku usług rozwojowych</i>	57
Tabela 5. <i>Najważniejsze kryteria podziału szkoleń</i>	60
Tabela 6. <i>Wady i zalety stosowania biznes coachingu w ukraińskich przedsiębiorstwach podczas kryzysu ekonomicznego</i>	70
Tabela 7. <i>Kształcenie do zawodu trenera biznesu na polskim i ukraińskim rynku – przykładowa droga.</i>	84
Tabela 8. <i>Kształcenie do zawodu coacha na polskim i ukraińskim rynku – przykładowa droga</i>	85
Tabela 9. <i>Zmiany nastawienia Polaków do Ukraińców w latach 1993-2006</i>	89
Tabela 10. <i>Zmiany nastawienia Polaków do Ukraińców na przestrzeni lat 2006-2020</i>	90
Tabela 11. <i>Wzajemne stereotypy narodowe Polaków i Ukraińców</i>	92
Tabela 12. <i>Wybrane aspekty etyczne dotyczące działalności coacha</i>	108
Tabela 13. <i>Wybrane aspekty etyczne dotyczące działalności trenera biznesu</i>	112
Tabela 14. <i>Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń według Donalda Kirkpatricka</i>	118
Tabela 15. <i>Cztery poziomy oceny efektywności coachingu</i>	123
Tabela 16. <i>Płeć respondentów w Polsce i na Ukrainie</i>	136
Tabela 17. <i>Wiek respondentów w Polsce i na Ukrainie</i>	136
Tabela 18. <i>Wykształcenie respondentów w Polsce</i>	137
Tabela 19. <i>Wykształcenie respondentów na Ukrainie</i>	137
Tabela 20. <i>Siedziba badanych firm w Polsce</i>	138
Tabela 21. <i>Siedziba badanych firm na Ukrainie</i>	138
Tabela 22. <i>Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń</i>	139
Tabela 23. <i>Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń (ilość lat)</i>	139
Tabela 24. <i>Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych</i>	139

Tabela 25. <i>Doświadczenie respondentów w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych (ilość lat)</i>	140
Tabela 26. <i>Wykształcenie kierunkowe respondentów</i>	140
Tabela 27. <i>Akredytacja coachinogwa respondentów</i>	140
Tabela 28. <i>Współpraca respondentów z innymi trenerami biznesu i coachami (ilość)</i>	141
Tabela 29. <i>Formy rozwoju realizowane w badanych firmach</i>	142
Tabela 30. <i>Wykształcenie coacha a efektywność sesji coachingowych</i>	149
Tabela 31. <i>Wykształcenie trenera biznesu a efektywność szkoleń</i>	149
Tabela 32. <i>Trener biznesu zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)</i>	161
Tabela 33. <i>Trener biznesu zawodem w opinii respondentów (kategorie cech)</i>	163
Tabela 34. <i>Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)</i>	166
Tabela 35. <i>Coach zawodem w opinii respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)</i>	167
Tabela 36. <i>Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)</i>	168
Tabela 37. <i>Coach zawodem w opinii respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)</i>	169
Tabela 38. <i>Coach zawodem w opinii respondentów z Polski (tabela krzyżowa)</i>	170
Tabela 39. <i>Coach zawodem w opinii respondentów (kategorie cech)</i>	172
Tabela 40. <i>Cechy i umiejętności profesjonalnego trenera biznesu</i>	177
Tabela 41. <i>Cechy i umiejętności profesjonalnego coacha</i>	180
Tabela 42. <i>Wykształcenie kierunkowe trenera biznesu</i>	184
Tabela 43. <i>Wykształcenie kierunkowe trenerów biznesu w Polsce (tabela krzyżowa)</i>	185
Tabela 44. <i>Wykształcenie kierunkowe trenerów biznesu na Ukrainie (tabela krzyżowa)</i>	186
Tabela 45. <i>Wykształcenie kierunkowe coacha</i>	189
Tabela 46. <i>Wykształcenie kierunkowe coacha w Polsce (tabela krzyżowa)</i>	189
Tabela 47. <i>Wykształcenie kierunkowe coacha na Ukrainie (tabela krzyżowa)</i>	190
Tabela 48. <i>Elitarne systemy certyfikacyjne a proces profesjonalizacji zawodu trenera biznesu</i>	191
Tabela 49. <i>Elitarne systemy certyfikacyjne a proces profesjonalizacji zawodu coacha</i>	191
Tabela 50. <i>Specjalizacja kierunkowa trenera biznesu</i>	192
Tabela 51. <i>Specjalizacja kierunkowa coacha</i>	192
Tabela 52. <i>Współpraca z trenerami zewnętrznymi z rynku</i>	194
Tabela 53. <i>Sposoby poszukiwania trenerów do współpracy</i>	195
Tabela 54. <i>Kryteria wyboru trenerów biznesu do współpracy</i>	195
Tabela 55. <i>Współpraca z coachami z zewnętrznego rynku</i>	196
Tabela 56. <i>Sposoby poszukiwania coachów do współpracy</i>	197

Tabela 57. <i>Kryteria wyboru coachów do współpracy</i>	197
Tabela 58. <i>Wpływ wybranych organizacji i instytucji na rozwój polskiego rynku szkoleń</i>	200
Tabela 59. <i>Wpływ wybranych organizacji i instytucji na rozwój polskiego rynku usług coachingowych</i>	200
Tabela 60. <i>Funkcjonowanie kodeksów postępowania etycznego</i>	205
Tabela 61. <i>Zawieranie kontraktów współpracy podczas szkoleń</i>	210
Tabela 62. <i>Zawieranie kontraktów współpracy przez coachów</i>	211
Tabela 63. <i>Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów</i>	225
Tabela 64. <i>Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Polski (tabela krzyżowa)</i>	226
Tabela 65. <i>Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Ukrainy</i>	227
Tabela 66. <i>Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Polski</i>	228
Tabela 67. <i>Realizacja badania potrzeb szkoleniowych przez respondentów z Ukrainy (tabela krzyżowa)</i>	229
Tabela 68. <i>Metody i techniki realizowanych analiz potrzeb szkoleniowych</i>	231
Tabela 69. <i>Realizacja oceny pracy trenerów biznesu przez respondentów</i>	234
Tabela 70. <i>Metody i techniki oceniania pracy trenerów biznesu</i>	234
Tabela 71. <i>Realizacja oceny pracy coachów przez respondentów</i>	239
Tabela 72. <i>Metody i techniki oceniania pracy coachów</i>	240
Tabela 73. <i>Ocena efektywności procesów coachingowych na polskim i ukraińskim rynku</i> ...	241
Tabela 74. <i>Znaczenie napływu środków unijnych na rynek usług rozwojowych w Polsce</i>	253
Tabela 75. <i>Wejście Ukrainy do Unii Europejskiej a rozwój ukraińskiego rynku usług szkoleniowych i coachingowych</i>	255
Tabela 76. <i>Znaczenie wejścia Ukrainy do Unii Europejskiej</i>	256
Tabela 77. <i>Współpraca z zagranicznymi partnerami z rynku szkoleń biznesowych i usług coachingowych</i>	262
Tabela 78. <i>Współpraca z trenerami i/lub coachami z zagranicy</i>	262
Tabela 79. <i>Współpraca polskich respondentów z trenerami biznesu i/lub coachami z zagranicy (kraje)</i>	263
Tabela 80. <i>Współpraca ukraińskich respondentów z trenerami biznesu i/lub coachami z zagranicy (kraje)</i>	263
Tabela 81. <i>Współpraca polsko-ukraińska na rynku usług rozwojowych</i>	264
Tabela 82. <i>Zakres współpracy polsko-ukraińskiej na rynku usług rozwojowych</i>	265
Tabela 83. <i>Zakres merytoryczny realizowanych szkoleń</i>	268

Tabela 84. <i>Rodzaj realizowanych usług coachingowych</i>	271
Tabela 85. <i>Znaczenie liczby trenerów biznesu funkcjonujących na rynku</i>	272
Tabela 86. <i>Znaczenie liczby coachów funkcjonujących na rynku polskim</i>	272
Tabela 87. <i>Liczba coachów na rynku ukraińskim</i>	273
Tabela 88. <i>Język szkoleń i sesji coachingowych w ukraińskich firmach</i>	274
Tabela 89. <i>Wynagrodzenie trenerów biznesu na rynku</i>	274
Tabela 90. <i>Wynagrodzenie coachów na rynku</i>	275
Tabela 91. <i>Wynagrodzenie trenerów biznesu na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)</i>	276
Tabela 92. <i>Wynagrodzenie trenerów biznesu na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)</i>	277
Tabela 93. <i>Wynagrodzenie coachów na polskim rynku (tabela krzyżowa)</i>	278
Tabela 94. <i>Wynagrodzenie coachów na ukraińskim rynku (tabela krzyżowa)</i>	279
Tabela 95. <i>Proces profesjonalizacji rynku usług rozwojowych w Polsce i na Ukrainie</i>	322
Tabela 96. <i>Proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych w Polsce i na Ukrainie</i>	323
Tabela 97. <i>Porównanie klasycznych profesji z profesją trenera biznesu i coacha</i>	324
Wykres 1. <i>Zmiany sympatii i niechęci Polaków do Ukraińców na przestrzeni lat 1993-2020</i>	90
Wykres 2. <i>Trener biznesu zawodem w opinii respondentów</i>	160
Wykres 3. <i>Coach zawodem w opinii respondentów</i>	165
Wykres 4. <i>Znaczenie instytucji zrzeszających i reprezentujących coachów</i>	199
Wykres 5. <i>Znaczenie instytucji zrzeszających i reprezentujących trenerów biznesu</i>	199
Wykres 6. <i>Znaczenie analizy potrzeb szkoleniowych</i>	224
Wykres 7. <i>Znaczenie procesu badania efektywności po szkoleniu</i>	233
Wykres 8. <i>Znaczenie badania efektywności zakończonego procesu coachingowego</i>	239
Wykres 9. <i>Znaczenie dostępu do środków unijnych na rynku usług szkoleniowych w Polsce</i>	246
Wykres 10. <i>Znaczenie dostępu do środków unijnych na rynku usług coachingowych w Polsce</i>	247
Rys. 1. <i>Baner na ulicy jednego z polskich miast</i>	157
Rys. 2. <i>Kompleksowy model realizacji procesu rozwojowego w firmie. Opracowanie własne autorki dysertacji</i>	321

ANEKS

Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety realizowanej w Polsce

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu Trenera Biznesu i Coacha.

Socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych.

Szanowni Państwo,

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniach i wypełnienie poniższego kwestionariusza ankiety. Jestem doktorantką Uniwersytetu Śląskiego, Wydziału Nauk Społecznych (Kierunek: Socjologia). W ramach gromadzenia materiału empirycznego, niezbędnego do mojej pracy doktorskiej realizuję badania, których celem jest analiza procesu kształtowania się i profesjonalizacji zawodu Trenera Biznesu i Coacha na polskim i ukraińskim rynku usług rozwojowych. Pana(i) opinie będą dla mnie ważnym źródłem informacji. Badanie jest anonimowe, wypełnionej ankiety nie należy więc podpisywać imieniem i nazwiskiem. Zarejestrowane wyniki tego badania posłużą do stworzenia zbiorczych zestawień i opracowań w mojej pracy doktorskiej. Przed wypełnieniem kwestionariusza proszę o jego uważne przeczytanie. Odpowiadając na kolejne pytania, należy spośród podanych odpowiedzi wybrać odpowiedź(i) zgodną(e) z osobistymi poglądami lub wpisać treść odpowiedzi we właściwym miejscu. Proszę o odpowiedź na każde pytanie. Pozostawienie pytania bez odpowiedzi obniża wartość całego badania.

Z góry dziękuję za uważne i szczere wypełnienie kwestionariusza.

Anna Jędrusik

Pyt. 1. Jakie formy rozwoju realizowane są u Pani/Pana w firmie?

(---> Proszę podać wszystkie formy występujące u Pani/Pana w firmie)

1. Szkolenia grupowe
2. Treningi
3. Warsztaty
4. Coaching grupowy
5. Coaching zespołowy
6. Action Learning
7. Szkolenia indywidualne
8. Coaching indywidualny
9. Mentoring
10. Doradztwo zawodowe
11. Doradztwo psychologiczne
12. Inne (jakie?)

Pyt. 2. Czy według Pani/Pana o aktywności podejmowanej przez Trenerów Biznesu w Polsce możemy mówić w kategorii „zawodu”?

1. Tak
2. Nie -> *proszę przejść do pytania nr 4.*
3. Trudno powiedzieć -> *proszę przejść do pytania nr 5.*

Pyt. 3. Jakie cechy świadczą o tym, że o aktywności podejmowanej przez Trenera Biznesu możemy mówić w kategoriach „zawodu”? (---> *można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi*)

1. Wymaga fachowej wiedzy
2. Wymaga określonych umiejętności
3. Daje możliwość zarobków
4. Istnieją organizacje zrzeszające, branżowe stowarzyszenia itp.
5. Funkcjonują systemy certyfikacji
6. Istnieje możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych
7. Posiada skodyfikowane zasady postępowania etycznego
8. Posiada określone ramy świadczenia usług (odróżniające ten rodzaj usług od innych)
9. Inne (jakie?)

(---> *Teraz proszę przejść do pytania nr 5*)

Pyt. 4. Co powoduje, że o aktywności podejmowanej przez Trenera Biznesu Pani/Pana zdaniem nie możemy mówić w kategoriach „zawodu”?

.....
.....

Pyt. 5. Jakie cechy i umiejętności Pani/Pana zdaniem powinien posiadać profesjonalny Trener Biznesu, aby efektywność prowadzonych przez niego zajęć była wysoka?

(---> *Proszę maksymalnie zaznaczyć 10 odpowiedzi*)

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| 1. Charyzma | 8. Odpowiedzialność |
| 2. Cierpliwość | 9. Otwartość poznawcza |
| 3. Ekstrawersja | 10. Pewność siebie |
| 4. Empatia | 11. Poczucie humoru |
| 5. Komunikatywność | 12. Pozytywne nastawienie |
| 6. Kreatywność | 13. Przedsiębiorczość |
| 7. Nastawienie na osiągnięcie celów | 14. Spokój i opanowanie |

- | | |
|---|--|
| 15. Stanowczość | 25. Umiejętność pozytywnej autoprezentacji |
| 16. Sumienność | 26. Umiejętność przekazywania wiedzy |
| 17. Ugodowość | 27. Umiejętność radzenia sobie ze stresem |
| 18. Wrażliwość | 28. Umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów |
| 19. Wysoka kultura osobista | 29. Umiejętność współpracy |
| 20. Umiejętność aktywnego słuchania | 30. Umiejętność wywierania wpływu na innych |
| 21. Umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych | 31. Umiejętność zadawania pytań |
| 22. Umiejętność budowania relacji z innymi | 32. Odporność psychiczna |
| 23. Umiejętność logicznego wnioskowania | 33. Inne (jakie?) |
| 24. Umiejętność negocjacji | |

Pyt. 6. Co Pani/Pana zdaniem należy do zadań Trenera prowadzącego szkolenie?

(---> Można zaznaczyć i dodać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Udział w spotkaniach sprzedażowych
2. Analiza potrzeb szkoleniowych – rozmowy z Zamawiającym
3. Analiza potrzeb szkoleniowych – rozmowy z uczestnikami szkoleń
4. Określenie celów szkolenia
5. Opracowanie zadań dla uczestników przed szkoleniem
6. Opracowanie programu szkolenia
7. Opracowanie materiałów szkoleniowych
8. Wydruk materiałów szkoleniowych
9. Ewaluacja szkolenia – badanie ankietowe
10. Ewaluacja szkolenia – rozmowy z uczestnikami po szkoleniu
11. Opracowanie raportu poszkoleniowego
12. Opracowanie zadań wdrożeniowych dla uczestników po szkoleniu
13. Kontakt z Klientem zamawiającym szkolenie
14. Inne (jakie?)

Pyt. 7. Czy u Pani/Pana w firmie podejmowana jest współpraca z Trenerami zewnętrznymi z rynku?

1. Tak
2. Nie, zatrudniamy tylko Trenerów Wewnętrznych
3. Nie, prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą (--> proszę przejść do Pyt. nr 11)
4. Nie wiem (--> proszę przejść do Pyt. nr 11)

Pyt. 8. Jaka jest dominująca forma zatrudniania Trenerów u Pani/Pana w firmie?

1. Umowa o pracę
2. Umowa cywilno-prawna
3. Umowa o współpracy
4. Inne (jakie?)
5. Nie wiem

Pyt. 9. W jaki sposób u Pani/Pana w firmie poszukuje się Trenerów do prowadzenia zajęć?

(--> Można zaznaczyć lub dodać dowolną liczbę odpowiedzi)

1. Za pomocą ogłoszeń w prasie
2. Za pomocą ogłoszeń na portalach społecznościowych
3. Za pośrednictwem rekomendacji innych osób
4. Poprzez zapytania ofertowe
5. Na specjalistycznych portalach internetowych (jakich?)
6. Inne (jakie?)
7. Nie wiem

Pyt. 10. Czym kierują się u Pani/Pana w firmie osoby rekrutujące Trenerów do prowadzenia szkoleń? *(--> Można zaznaczyć lub dodać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)*

1. Wiedzą merytoryczną aplikującego Trenera
2. Posiadaniem przez niego wykształceniem
3. Ilością godzin szkoleń dotychczas zrealizowanych przez aplikującego Trenera
4. Poziomem jego umiejętności interpersonalnych
5. Posiadaniem silnej - wyrazistej lub charyzmatycznej - osobowości
6. Klientami w portfolio aplikującego Trenera
7. Wiekiem aplikującego Trenera
8. Płcią rekrutowanego Trenera

9. Preferencjami Klienta, dla którego usługi mają być wykonywane
10. Wynikiem zrealizowanej próbki szkoleniowej
11. Rekomendacjami/poleceniami ze strony innych osób
12. Posiadaniem przez aplikującego Trenera certyfikatami (np. ukończenia szkoły trenerów)
13. Posiadaniem doświadczeniem menadżerskim
14. Dostępnością kandydata w danym terminie
15. Inne (jakie?)
16. Nie wiem

Pyt. 11. Z którego z niżej wymienionych zakresów tematycznych prowadzone są szkolenia u Pani/Pana w firmie? (--> Można zaznaczyć / dodać dowolną liczbę odpowiedzi)

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Asertywność | 21. System ocen pracowniczych |
| 2. Automotywacja | 22. Techniki sprzedaży |
| 3. Autoprezentacja | 23. Techniki zapamiętywania |
| 4. Budowanie zespołów | 24. Train the Trainer |
| 5. Etykieta w biznesie | 25. Windykacja |
| 6. Komunikacja | 26. Wypalenie zawodowe |
| 7. Kreatywność | 27. Wywieranie wpływu |
| 8. Lean Management | 28. Zarządzanie emocjami |
| 9. Marketing i public relations | 29. Zarządzanie finansami |
| 10. Mobbing | 30. Zarządzanie projektami |
| 11. Motywowanie pracowników | 31. Zarządzanie przez cele |
| 12. Negocjacje | 32. Zarządzanie sobą w czasie |
| 13. Obsługa reklamacji | 33. Zarządzanie sprzedażą |
| 14. Poruszanie się po rynku pracy | 34. Zarządzanie szkoleniami |
| 15. Profesjonalna obsługa Klienta | 35. Zarządzanie zespołem |
| 16. Radzenie sobie ze stresem | 36. Zarządzanie zmianą |
| 17. Rekrutacja i selekcja pracowników | 37. Szkolenia zawodowe |
| 18. Rozwiązywanie konfliktów | 38. Szkolenia językowe |
| 19. Różnice kulturowe w biznesie | 39. Inne (jakie?) |
| 20. Sprzedaż przez telefon | |

Pyt. 12. Czy Trenerzy pracujący u Pani/Pana w firmie zawierają z uczestnikami szkoleń na początku zajęć kontrakt określający zasady wzajemnej współpracy?

1. Tak - jako spisane zobowiązanie obu stron (np. na flipie)
2. Tak - jako ustne uzgodnienie opisujące zasady pracy na zajęciach
3. Nie (--> proszę przejść do pytania nr 14)
4. Nie wiem (--> proszę przejść do pytania nr 14)

Pyt. 13. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami?

--> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną przez siebie odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
1. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia jest niezbędne			
2. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia wpływa na zmniejszenie występowania sytuacji trudnych na sali szkoleniowej			
3. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia pomaga przeprowadzić zajęcia w sprawny i zorganizowany sposób			
4. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia zwiększa poczucie bezpieczeństwa uczestników na szkoleniu			
5. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia zwiększa komfort pracy Trenera			
6. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą na początku szkolenia jest przeszkodą w przekazywaniu informacji po szkoleniu Klientowi zamawiającemu szkolenie			
7. Zawarcie kontraktu współpracy z grupą jest niechętnie odbierane przez uczestników szkolenia			

Pyt. 14. Czy u Pani/Pana w firmie przed szkoleniami dla klientów realizowane jest badanie potrzeb szkoleniowych?

1. Tak, systematycznie
2. Tak, okazjonalnie
3. Nie (--> proszę przejść do pytania nr 16)
4. Nie wiem (--> proszę przejść do pytania nr 16)

Pyt. 15. Za pomocą jakich metod i technik realizowana jest analiza potrzeb szkoleniowych u Pani/Pana w firmie? (---> Można zaznaczyć dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Badanie ankietowe z uczestnikami szkolenia
2. Wywiady face to face/telefoniczne z uczestnikami szkoleń
3. Wywiady face to face/telefoniczne z Klientem zamawiającym szkolenie
4. Badanie fokusowe
5. Obserwacje w miejscu pracy uczestników
6. Analizy profili kompetencyjnych i opisów stanowisk
7. Analizy wyników ocen pracowniczych
8. Badania tajemniczego Klienta
9. Badania satysfakcji pracowników
10. Badania satysfakcji Klientów
11. Analizy listy zrealizowanych dotychczas programów rozwojowych u Klienta
12. Testy kompetencji
13. Assessment/Development Center
14. Inne (jakie?)

Pyt. 16. Czy u Pani/Pana w firmie praca Trenerów jest oceniana?

1. Tak, systematycznie
2. Tak, okazjonalnie
3. Nie (--> proszę przejść do pytania nr 18)
4. Nie wiem (--> proszę przejść do pytania nr 18)

Pyt. 17. Za pomocą jakich metod i technik realizowana jest ocena pracy Trenerów u Pani/Pana w firmie? (---> Można zaznaczyć dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Badanie ankietowe realizowane wśród uczestników szkolenia
2. Wywiady face to face/telefoniczne z uczestnikami szkoleń
3. Wywiady face to face/telefoniczne z Klientem zamawiającym szkolenie
4. Wywiady face to face/telefoniczne z bezpośrednimi przełożonymi uczestników szkolenia
5. Raporty/notatki poszkoleniowe przygotowywane przez Trenera
6. Testy kompetencyjne realizowane w formie pre- i post testów
7. Zadania poszkoleniowe wypełniane przez uczestników
8. Egzamininy certyfikacyjne dla uczestników szkoleń

9. Badania Assessment/Development Center
10. Badania tajemniczego Klienta
11. Badania satysfakcji pracowników
12. Badania satysfakcji Klientów
13. Obserwacje w miejscu pracy uczestników
14. Analizy wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.)
15. Superwizja Trenerów realizowana w trakcie ich zajęć
16. Inne (jakie?)

Pyt. 18. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami?

---> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną przez siebie odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
1. Posiadanie wykształcenia psychologicznego przez Trenera Biznesu wpływa pozytywnie na efektywność zajęć, które prowadzi			
2. Trener Biznesu powinien ukończyć Szkołę Trenerów			
3. Każdy Trener Biznesu powinien posiadać swoją specjalizację w zakresie prowadzonych przez siebie szkoleń			
4. Prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych uczestników zajęć jest konieczne dla dobrego efektu pracy Trenera Biznesu			
5. Trenerzy Biznesu otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie			
6. Pojawienie się na rynku szkoleniowym w Polsce zbyt dużej ilości Trenerów Biznesu wpłynęło negatywnie na jakość świadczonych usług szkoleniowych			
7. Każda firma szkoleniowa powinna mieć opracowany kodeks postępowania etycznego			
8. W Polsce aktualnie ma miejsce proces profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych			

Pyt. 19. Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na zjawisko profesjonalizacji zawodu Trenera Biznesu w Polsce:

---> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną przez siebie odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	<i>Wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu Trenera Biznesu w Polsce</i>	<i>Nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu Trenera Biznesu w Polsce</i>	<i>Trudno powiedzieć</i>
1. Istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących Trenerów Biznesu			
2. Rozbudowa elitarnych systemów certyfikacyjnych			
3. Możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych			
4. Organizacja naukowych konferencji z zakresu szkoleń i edukacji pozaformalnej osób dorosłych			
5. Wydawanie publikacji z zakresu szkoleń			
6. Pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie szkoleń			
7. Realizacja procesu analizy potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem			
8. Realizacja procesu ewaluacji po szkoleniu			

Pyt. 20. Jakie organizacje/instytucje przyczyniają się Pani/Pana zdaniem do rozwoju polskiego rynku szkoleń? (---> Można zaznaczyć dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Polska Izba Firm Szkoleniowych
2. Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu
3. Polskie Stowarzyszenie Trenerów Biznesu
4. Klub Trenerów Biznesu
5. Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK
6. Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych
7. Polskie Towarzystwo Psychologiczne
8. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
9. Inne (jakie?)

Pyt. 21. Czy w Pani/Pana opinii w Polsce o aktywności podejmowanej przez Coacha możemy mówić w kategorii „zawodu”?

1. Tak
2. Nie (--> *proszę przejść do pytania nr 23*)
3. Trudno powiedzieć (--> *proszę przejść do pytania nr 24*)

Pyt. 22. Jakie cechy świadczą o tym, że o aktywności podejmowanej przez Coacha możemy mówić w kategoriach „zawodu”? (---> *Można zaznaczyć dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi*)

1. Wymaga fachowej wiedzy
2. Wymaga określonych umiejętności
3. Daje możliwość zarobków
4. Istnieją organizacje zrzeszające, branżowe stowarzyszenia itp.
5. Funkcjonują systemy certyfikacji
6. Istnieje możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych
7. Posiada skodyfikowane zasady postępowania etycznego
8. Posiada określone ramy świadczenia usług (odróżniające ten rodzaj usług od innych)
9. Inne (jakie?)

(---> a następnie proszę przejść do pytania nr 24)

Pyt. 23. Co powoduje, że o aktywności podejmowanej przez Coacha Pani/Pana zdaniem nie możemy mówić w kategoriach „zawodu”?

.....
.....

Pyt. 24. Jakie cechy i umiejętności Pani/Pana zdaniem powinien posiadać profesjonalny Coach, aby efektywność prowadzonych przez niego sesji była wysoka?

(---> *Proszę zaznaczyć w tym pytaniu maksymalnie 10 z poniższych 32 odpowiedzi*)

- | | |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1. Charyzma | 6. Kreatywność |
| 2. Cierpliwość | 7. Nastawienie na osiągnięcie celów |
| 3. Ekstrawersja | 8. Odpowiedzialność |
| 4. Empatia | 9. Otwartość poznawcza |
| 5. Komunikatywność | 10. Pewność siebie |

- | | |
|---|--|
| 11. Poczucie humoru | 23. Umiejętność logicznego wnioskowania |
| 12. Pozytywne nastawienie | 24. Umiejętność negocjacji |
| 13. Przedsiębiorczość | 25. Umiejętność pozytywnej autoprezentacji |
| 14. Spokój i opanowanie | 26. Umiejętność przekazywania wiedzy |
| 15. Stanowczość | 27. Umiejętność radzenia sobie ze stresem |
| 16. Sumienność | 28. Umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów |
| 17. Ugodowość | 29. Umiejętność współpracy |
| 18. Wrażliwość | 30. Umiejętność wywierania wpływu na innych |
| 19. Wysoka kultura osobista | 31. Umiejętność zadawania pytań |
| 20. Umiejętność aktywnego słuchania | 32. Odporność psychiczna |
| 21. Umiejętność asertywnego udzielania informacji zwrotnych | 33. Inne (jakie?) |
| 22. Umiejętność budowania relacji z innymi | |

Pyt. 25. Co Pani/Pana zdaniem należy do zadań Coacha prowadzącego sesje coachingowe?

(---> Można zaznaczyć dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Udział w spotkaniach sprzedażowych
2. Analiza potrzeb – rozmowy ze Sponsorem coachingu
3. Analiza potrzeb – rozmowy z Klientami coachingu
4. Określenie celów sesji
5. Opracowanie zadań dla Klienta przed rozpoczęciem sesji
6. Ewaluacja coachingu – rozmowa ze Sponsorem coachingu
7. Ewaluacja coachingu – rozmowa z Klientem coachingu
8. Przygotowanie raportu z coachingu
9. Opracowanie zadań wdrożeniowych dla Klienta po sesjach coachingowych
10. Kontakt z Klientem coachingu
11. Kontakt ze Sponsorem coachingu
12. Inne (jakie?)
13. Nie wiem

Pyt. 26. Czy w ramach usług realizowanych u Pani/Pana w firmie występuje także coaching?

1. Tak
2. Nie (---> proszę przejść do pytania nr 36)
3. Nie wiem (--->proszę przejść do pytania nr 36)

Pyt. 27. Czy u Pani/Pana w firmie podejmowana jest współpraca z Coachami z zewnętrznego rynku?

1. Tak
2. Nie, zatrudniamy tylko Coachów Wewnętrznych
3. Nie, prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą (proszę przejść do pyt. nr 31)
4. Nie wiem (---> proszę przejść do pytania nr 31)

Pyt. 28. Jaka jest dominująca forma zatrudnienia Coachów u Pani/Pana w firmie?

1. Umowa o pracę
2. Umowa cywilno-prawna
3. Umowa o współpracy
4. Inne (jakie?)
5. Nie wiem

Pyt. 29. W jaki sposób u Pani/Pana w firmie poszukuje się Coachów do prowadzenia zajęć?

(---> Można zaznaczyć oraz wpisać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Za pomocą ogłoszeń w prasie
2. Za pomocą ogłoszeń na portalach społecznościowych
3. Za pośrednictwem rekomendacji innych osób
4. Poprzez zapytania ofertowe
5. Na specjalistycznych portalach internetowych (jakich?)
6. Inne (jakie?)
7. Nie wiem

Pyt. 30. Czym kierują się u Pani/Pana w firmie osoby rekrutujące Coachów do prowadzenia sesji coachingowych? (---> Można zaznaczyć i wpisać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Wiedzą merytoryczną aplikującego Coacha
2. Posiadaniem przez niego wykształceniem
3. Ilością godzin sesji coachingowych dotychczas zrealizowanych przez aplikującego Coacha
4. Poziomem jego umiejętności interpersonalnych
5. Posiadaniem silnej - wyrazistej lub charyzmatycznej - osobowości
6. Klientami w portfolio aplikującego Coacha
7. Wiekiem aplikującego Coacha
8. Płcią rekrutowanego Coacha
9. Preferencjami Klienta, dla którego usługi mają być wykonywane
10. Rekomendacjami/poleceniami ze strony innych osób
11. Posiadaniem przez aplikującego Coacha certyfikatem (np. ukończenia szkoły coachów)
12. Posiadaną przez kandydata akredytacją (np. ICF, ICC)
13. Posiadaniem doświadczeniem menadżerskim
14. Dostępnością aplikującego Coacha w danym terminie
15. Inne (jakie?)
16. Nie wiem

Pyt. 31. Jakiego rodzaju usługi coachingowe realizowane są u Pani/Pana w firmie?

(---> Można zaznaczyć/wpisać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. Business coaching | 10. Inne (jakie?) |
| 2. Coaching kariery | |
| 3. Coaching menadżerski | 11. Nie wiem |
| 4. Coaching relacji | |
| 5. Coaching rodzicielski | |
| 6. Coaching sportowy | |
| 7. Coaching zdrowia | |
| 8. Executive coaching | |
| 9. Life coaching | |

Pyt. 32. Czy Coachowie pracujący u Pani/Pana w firmie zawierają z Klientami sesji coachingowych kontrakt na początku współpracy?

1. Tak - jako spisane zasady współpracy obu stron
2. Tak - jako ustne uzgodnienie opisujące zasady pracy w trakcie sesji
3. Nie (---> proszę przejść do pytania nr 34)
4. Nie wiem (----> proszę przejść do pytania nr 34)

Pyt. 33. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami?

---> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną przez siebie odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	<i>Tak</i>	<i>Nie</i>	<i>Trudno powiedzieć</i>
1. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu na początku procesu jest niezbędne			
2. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu wpływa na zmniejszenie występowania sytuacji trudnych w trakcie realizacji sesji			
3. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu zwiększa poczucie bezpieczeństwa Klienta			
4. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu zwiększa komfort pracy Coacha			
5. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu jest przeszkodą w przekazywaniu informacji z przebiegu sesji Sponsorowi coachingu			
6. Zawarcie kontraktu z Klientem coachingu jest niechętnie odbierane przez Klienta			

Pyt. 34. Czy u Pani/Pana w firmie praca Coachów jest oceniana?

1. Tak, systematycznie
2. Tak, okazjonalnie
3. Nie (---> proszę przejść do pytania nr 36)
4. Nie wiem (---> proszę przejść do pytania nr 36)

Pyt. 35. Za pomocą jakich metod i technik realizowana jest ocena pracy Coachów u Pani/Pana w firmie? (---> Można zaznaczyć / wpisać dowolną liczbę adekwatnych odpowiedzi)

1. Badanie ankietowe realizowane z Klientem coachingu
2. Wywiad face to face/telefoniczny z Klientem coachingu

3. Wywiad face to face/telefoniczny ze Sponsorem coachingu
4. Wywiad face to face/telefoniczny z bezpośrednim przełożonym Klienta coachingu
5. Raporty przygotowywane przez Coacha
6. Raporty przygotowywane przez Klienta coachingu
7. Testy kompetencyjne realizowane w formie pre i post testów
8. Assessment/Development Center
9. Badania satysfakcji pracowników
10. Obserwacje w miejscu pracy Klienta coachingu
11. Analizy wskaźników (np. wzrostu sprzedaży, spadku reklamacji itp.)
12. Superwizje
13. Inne (jakie?)

Pyt. 36. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami?

---> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną przez siebie odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	<i>Tak</i>	<i>Nie</i>	<i>Trudno powiedzieć</i>
1. Posiadanie wykształcenia psychologicznego przez Coacha wpływa pozytywnie na efektywność prowadzonych przez niego sesji			
2. Coach powinien posiadać akredytację (np. ICF, ICC)			
3. Każdy Coach powinien posiadać swoją specjalizację			
4. Działania podejmowane w ramach oceny efektywności coachingu są na polskim rynku nadal niewystarczające			
5. Coachowie otrzymują obecnie wysokie wynagrodzenie			
6. Pojawienie się na rynku w Polsce zbyt dużej ilości Coachów wpłynęło negatywnie na jakość świadczonych usług coachingowych			
7. W Polsce ma aktualnie miejsce proces profesjonalizacji rynku usług coachingowych			

Pyt. 37. Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na zjawisko profesjonalizacji zawodu Coacha w Polsce:

---> Proszę zaznaczyć krzyżykiem wybraną odpowiedź w odpowiedniej kolumnie.

	<i>Wzmacnia proces profesjonalizacji zawodu Coacha w Polsce</i>	<i>Nie wpływa na proces profesjonalizacji zawodu Coacha w Polsce</i>	<i>Trudno powiedzieć</i>
1. Istnienie instytucji zrzeszających i reprezentujących Coachów			
2. Rozbudowa elitarnych systemów certyfikacyjnych			
3. Możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji na studiach wyższych			
4. Organizacja naukowych konferencji z zakresu coachingu			
5. Wydawanie publikacji z zakresu coachingu			
6. Pojawienie się środków unijnych pozwalających na finansowanie usług coachingowych			
7. Realizacja procesu ewaluacji po zrealizowanym coachingu			

Pyt. 38. Jakie organizacje/instytucje przyczyniają się Pani/Pana zdaniem do rozwoju polskiego rynku usług coachingowych?

(---> Proszę zaznaczyć / wpisać dowolną liczbę odpowiedzi)

1. ICF Polska (International Coach Federation)
2. ICC Poland (International Coaching Community)
3. Izba Coachingu
4. EMCC Poland (European Mentoring & Coaching Council)
5. SCP (Stowarzyszenie Coachów Polskich)
6. Polskie Towarzystwo Psychologiczne
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
8. Inne (jakie?)

Pyt. 39. Proszę dokończyć następujące zdanie:

„Napływ środków unijnych służących finansowaniu usług rozwojowych w Polsce...

(---> Można wskazać większą liczbę własnych zakończeń tego zdania)

1. *wpłynął na polepszenie jakości usług świadczonych przez Trenerów Biznesu i Coachów.*
2. *wpłynął na pogorszenie jakości usług świadczonych przez Trenerów Biznesu i Coachów.*
3. *spowodował większą konkurencję na rynku usług rozwojowych*
4. *przyczynił się do pojawienia się zbyt dużej ilości Trenerów Biznesu i Coachów na rynku.*
5. *spowodował, że nasi Klienci nie chcą już zamawiać i płacić za szkolenia komercyjne w takim stopniu jak wcześniej.*
6. *inne (jakie?)*

Pyt. 40. Czy w Pani/Pana firmie współpracuje się z Trenerami Biznesu i/lub Coachami z innych krajów?

1. Tak
2. Nie (*---> proszę przejść do pytania nr 42*)
3. Nie wiem (*---> proszę przejść do pytania nr 42.*)

Pyt. 41. Z Trenerami i/lub Coachami z jakich krajów współpracuje się u Pani/Pana w firmie?

.....

Pyt. 42. Czy Pani/Pana zdaniem możliwa jest współpraca polskich i ukraińskich firm w zakresie usług rozwojowych na rynkach szkoleń i coachingu?

1. Tak, w pełni na obu tych rynkach
2. Tak, ale w stopniu ograniczonym przez
3. Nie (*---> proszę przejść do pytania nr 44*)
4. Trudno powiedzieć (*---> proszę przejść do wypełnienia metryczki*).

Pyt. 43. W jakim zakresie mogłyby ze sobą współpracować polskie i ukraińskie firmy świadczące usługi rozwojowe?

(---> Można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

1. Wzajemne uczenie się od siebie – wymiana know-how
2. Wymiana kadry
3. Tworzenie wspólnych publikacji
4. Organizacja konferencji i seminariów
5. Realizacja wspólnych projektów międzynarodowych
6. Inne (jakie?)

(---> Proszę przejść do wypełnienia metryczki)

Pyt. 44. Z jakiego powodu Pani/Pana zdaniem współpraca polskich i ukraińskich firm szkoleniowych w zakresie usług rozwojowych nie jest możliwa?

.....
.....
.....

METRYCZKA:

Pyt. 1. Wiek:

Pyt. 2. Płeć:

1. Kobieta
2. Mężczyzna

Pyt. 3. Wykształcenie:

1. Gimnazjalne lub niższe
2. Zasadnicze zawodowe lub średnie techniczne
3. Średnie ogólne
4. Wyższe techniczne lub ekonomiczne
5. Wyższe humanistyczne lub prawne
6. Wyższe kwalifikacje naukowe - doktorat, habilitacja

Pyt. 4. Siedziba firmy w jakiej Pani/Pan pracuje (miasto):

.....

Pyt. 5. Jakie stanowisko zajmuje Pani/Pan w firmie?

.....

Pyt. 6. Czy posiada Pani/Pan doświadczenie w prowadzeniu profesjonalnych szkoleń:

1. Tak (ile lat?
2. Nie

Pyt. 7. Czy posiada Pani/Pan doświadczenie w prowadzeniu profesjonalnych sesji coachingowych:

1. Tak (ile lat?
2. Nie

Pyt. 8. Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę trenerów?

1. Nie
2. Tak - jaką lub gdzie?

Pyt. 9. Czy ukończył(a) Pan/Pani szkołę coachów?

1. Nie
2. Tak - jaką lub gdzie ?

Pyt. 10. Czy posiada Pani/Pan akredytację coachingową (np. ICF, ICC)?

1. Tak
2. Nie

Pyt. 11. Ile osób zatrudnionych jest u Pani/Pana w firmie?

.....

Pyt. 12. Z iloma Trenerami Biznesu współpracuje Pani/Pana firma?

.....

Pyt. 13. Z iloma Coachami współpracuje Pani/Pana firma?

.....

Pyt. 14. Czy Pani/Pana firma ma zagranicznych partnerów z rynku szkoleń biznesowych lub usług coachingowych?

1. Tak w zakresie usług szkoleniowych mamy zagranicznych partnerów z:
2. Tak z zakresu usług coachingowych mamy zagranicznych partnerów z:
3. Nie mamy zagranicznych partnerów w tych obszarach usług rozwojowych
4. Nie wiem

Bardzo dziękuję za udzielone odpowiedzi i wypełnienie kwestionariusza ankiety

Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety realizowanej na Ukrainie

Анкета

Формирование и профессионализация профессии Бизнес-Тренера и Коуча.

*Социологическое сравнительное исследование польского и украинского рынка
в области образовательных услуг.*

Здравствуйте,

Обращаюсь к вам с просьбой принять участие в исследовании и заполнить следующую анкету. Я - аспирантка Силезского Университета, Факультета Социальных Наук (Специальность: Социология). В рамках сбора опытного материала, необходимого для моей диссертации, осуществляю исследования, целью которых является анализ процесса становления и профессионализации профессии Бизнес-Тренера и Коуча на польском и украинском рынке образовательных услуг. Ваше мнение будет для меня важным источником информации. Исследование является анонимным, в виде опросника. Анкету не следует подписывать именем и фамилией. Записанные результаты этого исследования послужат для создания сводок и разработок в моей диссертации. Перед заполнением анкеты прочитайте ее внимательно. Отвечая на дальнейшие вопросы, пожалуйста, выберите из перечисленных ответов ответ(ы) в соответствии с личными взглядами или впишите ответ в правильном месте. Пожалуйста, ответьте на каждый вопрос. Вопросы, оставленные без ответа, снижают ценность всего исследования.

Заранее спасибо за внимательное и искреннее выполнение анкеты.

Анна Ендрусик

Вопрос 1. Какие формы развития реализуются у Вас в компании?

(---> Вы можете выбрать и добавить любое количество подходящих ответов)

1. Тренинги
2. Мастер-классы
3. Групповой коучинг
4. Командный коучинг
5. Action Learning
6. Индивидуальное обучение
7. Индивидуальный коучинг
8. Наставничество
9. Профессиональное консультирование
10. Психологические консультации
11. Другие (какие?)

Вопрос 2. Как Вы считаете, можем ли говорить о деятельности, осуществляемой Бизнес-тренером, в категориях «профессии»?

1. Да
2. Нет -> перейдите к вопросу № 4.
3. Трудно сказать -> перейдите к вопросу № 5.

Вопрос 3. Какие черты свидетельствуют о том, что о деятельности Тренера мы можем говорить в категориях «профессии» (---> вы можете выбрать любое количество ответов)

1. Требуется профессиональных знаний
 2. Требуется определенных навыков
 3. Дает возможность заработка
 4. Есть организации, отраслевые ассоциации и т. д.
 5. Действуют системы сертификации
 6. Существует возможность получения формальных квалификации в системе высшего образования
 7. Есть кодифицированные правила этического поведения
 8. Есть определенные рамки оказания услуг (отличающие этот вид услуг от других)
 9. Другие (какие?)
- (---> прошу перейти к вопросу № 5)

Вопрос 4. Объясните, почему вы считаете, что о деятельности Бизнес-Тренера, на Ваш взгляд, мы не можем говорить в категориях «профессии»?

.....
.....
.....

Вопрос 5. Какими качествами и навыками, на Ваш взгляд, должен обладать профессиональный Бизнес-Тренер, чтобы эффективность проводимых им занятий была высокой? (---> Пожалуйста, отметьте максимально 10 ответов)

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| 1. Харизма | 5. Коммуникабельность |
| 2. Терпение | 6. Креативность |
| 3. Экстраверсия | 7. Наставление на достижение целей |
| 4. Сочувствие | 8. Ответственность |

- | | |
|---|--|
| 9. Открытость познавательной | 22. Умение строить отношения |
| 10. Уверенность в себе | 23. Способность логического мышления |
| 11. Чувство юмора | 24. Умение вести переговоры |
| 12. Позитивный настрой | 25. Навыки позитивной
самопрезентации |
| 13. Предприимчивость | 26. Умение передать знания |
| 14. Спокойствие и уравновешенность | 27. Умение справляться со стрессом |
| 15. Твердость характера | 28. Навыки решения проблем
и конфликтов |
| 16. Добросовестность | 29. Способность к сотрудничеству |
| 17. Готовность к согласию | 30. Умение оказывать влияние на других |
| 18. Чувствительность | 31. Умение задавать вопросы |
| 19. Высокая личная культура | 32. Психическая устойчивость |
| 20. Умение активного слушания | 33. Другие (какие?) |
| 21. Умение предоставления обратной
связи | |

Вопрос 6. Что, по вашему мнению, входит в задачи Тренера, ведущего тренинг?

(---> Вы можете выбрать и добавить любое количество подходящих ответов)

1. Участие во встречах, посвященных продажам
2. Анализ потребностей в обучении – переговоры с заказчиком
3. Анализ потребностей в обучении – беседы с участниками тренингов
4. Определение целей обучения
5. Разработка заданий для участников перед тренировкой
6. Разработка программы обучения
7. Разработка учебных материалов
8. Печать учебных материалов
9. Оценка обучения – анкетирование
10. Оценка обучения – беседы с участниками после обучения
11. Обработка отчета после обучения
12. Разработка задач реализации для участников после обучения
13. Контакт с Клиентом заказчиком обучения
14. Другие (какие?)

Вопрос 7. Сотрудничает ли Ваша компания (как провайдер образовательных услуг) с внешними Тренерами с рынка?

1. Да
2. Нет, у нас работают только внутренние тренеры
3. Нет, я веду единоличную хозяйственную деятельность (-> перейдите к Вопрос. № 11)
4. Не знаю (-> перейдите к Вопрос. № 11)

Вопрос 8 . Какова доминирующая форма найма Тренеров у Вас в компании?

1. Трудовой договор
2. Договор гражданско-правовой (подряда)
3. Соглашение о сотрудничестве
4. Другие (какие?)
5. Не знаю

Вопрос 9. Каким образом у Вас в компании ищут Тренеров для проведения занятий?

(--> Вы можете выбрать или добавить любое количество ответов)

1. С помощью объявлений в прессе
2. С помощью объявлений в социальных сетях
3. С помощью рекомендаций других людей
4. Через коммерческие предложения
5. На специализированных интернет-порталах (каких?)
6. Другие (какие?)
7. Не знаю

Вопрос 10. Чем руководствуются у Вас в компании люди, которые выбирают Тренеров для проведения тренингов? (--> Вы можете выбрать или добавить любое количество адекватных ответов)

1. Профессиональными знаниями кандидата на Тренера
2. Имеющимся у него образованием
3. Количеством часов обучения до сих пор осуществленных данным тренером
4. Уровнем его навыков межличностного общения
5. Наличием сильной - яркой или харизматического личности
6. Клиентами в портфолио кандидата на должность Тренера

7. Возрастом кандидата на должность Тренера
8. Половой принадлежностью кандидата на должность Тренера
9. Предпочтениями Клиента, для которого услуги должны быть выполнены
10. Результатом проведенного пробного занятия (демо-тренинга)
11. Рекомендациями/инструкциями со стороны других людей
12. По имеющейся у кандидата сертификатами (нр. об окончании школы тренеров)
13. Имеющимся менеджерским опытом
14. Наличием у кандидата свободного времени в установленный срок
15. Другие (какие?)
16. Не знаю

Вопрос 11. С какой из ниже перечисленных тематических областей ведется обучение у Вас в компании? (---> Можно выбрать / добавить любое количество ответов)

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Ассертивность | 20. Продажи по телефону |
| 2. Самомотивация | 21. Система оценки сотрудников |
| 3. Самопрезентация | 22. Техники продаж |
| 4. Создание команды | 23. Методы запоминания |
| 5. Этикет в бизнесе | 24. Обучение тренеров |
| 6. Коммуникация | 25. Изъятие задолженностей |
| 7. Творчество | 26. Выгорания |
| 8. Lean Management | 27. Оказание влияния |
| 9. Маркетинг и связи
с общественностью | 28. Управление эмоциями |
| 10. Моббинг | 29. Управление финансами |
| 11. Мотивация сотрудников | 30. Управление проектами |
| 12. Переговоры | 31. Управление по целям |
| 13. Обслуживание рекламаций | 32. Управление собой во времени |
| 14. Передвижение по рынку труда | 33. Управление продажами |
| 15. Профессиональное обслуживание
Клиентов | 34. Управление обучением |
| 16. Как справиться со стрессом | 35. Управление командой |
| 17. Набор и отбор персонала | 36. Управление изменениями |
| 18. Устранение конфликтов | 37. Психическая устойчивость |
| 19. Культурные различия в бизнесе | 38. Профессиональные тренинги |
| | 39. Языковые обучения |
| | 40. Другие (какие?) |

Вопрос 12. Тренеры, работающие у Вас в компании, определяют с участниками обучения правила взаимного сотрудничества в начале занятий?

1. Да – как письменное определение обязанностей обеих сторон (например на флипчарте)
2. Да - устное согласование, описывающие правила работы на уроке
3. Нет (--> перейдите к вопросу № 14)
4. Не знаю (--> перейдите к вопросу № 14)

Вопрос 13. Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

--> Пожалуйста, отметьте крестиком выбранный вами ответ в правильном столбце.

	Да	Нет	Сложно сказать
1. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения является обязательным			
2. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения влияет на снижение возникновения сложных ситуаций в процессе обучения			
3. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения помогает проводить занятия собрано и организованно			
4. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения, повышает чувство безопасности участников на тренинге			
5. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения повышает комфорт работы Тренера			
6. Заключение соглашения сотрудничества с группой в начале обучения является препятствием в передаче информации после обучения Клиенту, заказывающему тренинг			
7. Заключение соглашения сотрудничества неохотно принимается участниками обучения			

Вопрос 14. Осуществляется ли у Вас в компании перед тренингами для клиентов анализ потребностей в обучении?

1. Да, систематически
2. Да, иногда
3. Нет (--> перейдите к вопросу № 16)
4. Не знаю (--> перейдите к вопросу № 16)

Вопрос 15. С помощью каких методов и приемов осуществляется анализ потребностей в обучении у Вас в компании?

(---> Вы можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Анкетирование участников обучения
2. Личностное/телефонное интервью с участниками тренингов
3. Личностное/телефонное интервью с клиентом, заказывающими обучение
4. Фокусное исследование
5. Наблюдения участников на рабочем месте
6. Анализ профилей компетенции и должностные инструкции
7. Анализ результатов оценки работников
8. Исследования тайного покупателя
9. Исследования удовлетворенности сотрудников
10. Исследования удовлетворенности Клиентов
11. Анализ списка реализованных до сих пор программ развития у Клиента
12. Тесты компетентности
13. Assessment/Development Center
14. Другие (какие?)

Вопрос 16. Оценивается ли у Вас в фирме работа Тренера?

1. Да, систематически
2. Да, периодически
3. Нет (*--> перейдите к вопросу №18*)
4. Не знаю (*--> перейдите к вопросу №18*)

Вопрос 17. С помощью каких методов и приемов осуществляется оценка работы Тренеров у Вас в компании? (---> Вы можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Анкетирование участников обучения
2. Личностное/телефонное интервью с участниками тренингов
3. Личностное/телефонное интервью с клиентом, заказывающими обучение
4. Отчеты/заметки после обучения, подготовленные Тренером
5. Тесты компетентности, проводимые до и после тренинга
6. Посттренинговые задания, выполняемые участниками
7. Экзамены на сертификацию для участников тренингов

8. Исследования Assessment/Development Center
9. Исследования тайного покупателя
10. Исследования удовлетворенности сотрудников
11. Исследования удовлетворенности Клиентов
12. С помощью наблюдения участников в процессе работы
13. Анализ показателей (например, роста продаж, снижение рекламаций и т. д.)
14. С помощью супервизии Тренеров во время их занятий
15. Другие (какие?)

Вопрос 18. Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

---> *Пожалуйста, отметьте крестиком выбранный вами ответ в правильном столбце.*

	Да	Нет	Сложно сказать
1. Наличие психологического образования у бизнес-тренера положительно влияет на эффективность занятий, которые он ведет			
2. Бизнес-тренер должен закончить Школу Тренеров			
3. Каждый Бизнес-Тренер должен иметь свою специализацию в области проводимых ним тренингов			
4. Проведение анализа потребностей в обучении участников занятий является обязательным для хорошего эффекта работы Бизнес-Тренера			
5. Бизнес-Тренеры получают в данный момент высокое вознаграждение			
6. Появление на рынке обучения в Украине слишком большого количества Бизнес-Тренеров повлияло отрицательно на качество предоставляемых образовательных услуг			
7. В каждой тренинговой компании должен быть разработан кодекс этического поведения			
8. В Украине в настоящее время имеет место процесс профессионализации рынка образовательных услуг			

Вопрос 19. Оцените влияние перечисленных ниже элементов на процесс профессионализации профессии Бизнес Тренера в Украине:

-> *Пожалуйста, отметьте крестиком выбранный вами ответ в правильном столбце.*

	<i>Усиливает процесс профессионализации профессии Бизнес-тренера в Украине</i>	<i>Не влияет на процесс профессионализации профессии Бизнес Тренер в Украине</i>	<i>Сложно сказать</i>
1. Существование институций, объединяющих и представляющих Бизнес-Тренеров			
2. Расширение профессиональных систем сертификации			
3. Возможность получения формальной квалификации в высшем образовании			
4. Организация научных конференций в области неформально обучения и образования взрослых			
5. Публикации в области обучения			
6. Реализация процесса анализа потребностей в обучении перед тренингом			
7. Реализация процесса оценки после обучения			

Вопрос 20. Какие организации/учреждения способствуют, по Вашему мнению, развитию украинского рынка обучения?

.....

Вопрос 21. По Вашему мнению, можем ли говорить о деятельности Коуча в категориях «профессии» на Украине?

1. Да
2. Нет (--> перейдите к вопросу №23)
3. Сложно сказать (--> перейдите к вопросу №24)

Вопрос 22. Какие черты свидетельствуют о том, что о деятельности Коуча мы можем говорить в категориях «профессии» (---> вы можете выбрать любое количество ответов)

1. Требуется профессиональных знаний
 2. Требуется определенных навыков
 3. Дает возможность заработка
 4. Есть организации, отраслевые ассоциации и т. д.
 5. Действуют системы сертификации
 6. Существует возможность получения формальной квалификации в системе высшего образования
 7. Есть кодифицированные правила этического поведения
 8. Есть определенные рамки оказания услуг (отличающие этот вид услуг от других)
 9. Другие (какие?)
- (--->перейдите к вопросу № 24)

Вопрос 23. Что, на Ваш взгляд, приводит к тому, что о деятельности Коуча мы не можем говорить в категориях «профессии»?

.....

.....

.....

.....

Вопрос 24. Какими качествами и навыками, на Ваш взгляд, должен обладать профессиональный Коуч, чтобы эффективность проводимых им занятий была высокой? (---> отметьте максимум 10 ответов из 32 ответов)

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Харизма | 11. Чувство юмора |
| 2. Терпение | 12. Позитивный настрой |
| 3. Экстраверсия | 13. Предприимчивость |
| 4. Сочувствие | 14. Спокойствие и уравновешенность |
| 5. Коммуникабельность | 15. Твердость характера |
| 6. Креативность | 16. Добросовестность |
| 7. Наставление на достижение целей | 17. Готовность к согласию |
| 8. Ответственность | 18. Чувствительность |
| 9. Открытость познавательной | 19. Высокая личная культура |
| 10. Уверенность в себе | 20. Умение активного слушания |

- | | |
|--|---|
| 21. Умение предоставления обратной связи | 27. Умение справляться со стрессом |
| 22. Умение строить отношения | 28. Навыки решения проблем и конфликтов |
| 23. Способность логического мышления | 29. Способность к сотрудничеству |
| 24. Умение вести переговоры | 30. Умение оказывать влияние на других |
| 25. Навыки позитивной самопрезентации | 31. Умение задавать вопросы |
| 26. Умение передать знания | 32. Психическая устойчивость |
| | 33. Другие (какие?) |

Вопрос 25. Что, по Вашему мнению, входит в задачи Коуча, ведущего сессии коучингов?

(---> можно выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Участие в торговых встречах
2. Анализ потребности – разговоры со Спонсором коучинга
3. Анализ потребности – разговоры с Клиентом коучинга
4. Определение целей сессии
5. Разработка заданий для Клиента перед началом сессии
6. Оценка коучинга – беседа со Спонсором коучинга
7. Оценка коучинга – беседа с Клиентом коучинга
8. Подготовка рапорта с коучинга
9. Разработка заданий после коучинга для Клиента
10. Контакт с Клиентом коучинга
11. Контакт со Спонсаром коучинга
12. Другие (какие?)
13. Не знаю

Вопрос 26. В рамках услуг, предоставляемых заказчику у Вас в компании, присутствует также коучинг?

1. Да
2. Нет (*---> перейдите к вопросу № 36*)
3. Не знаю (*---> перейдите к вопросу № 36*)

Вопрос 27. Сотрудничают ли у Вас в компании с Коучами с внешнего рынка?

1. Да
2. Нет, нанимаем только внутренних Коучей
3. Нет, я веду индивидуальную предпринимательскую деятельность
(---> перейдите к вопросу № 31)
4. Не знаю (---> перейдите к вопросу № 31)

Вопрос 28. . Какова доминирующая форма найма Коучей у Вас в компании?

1. Трудовой договор
2. Договор гражданско-правовой (подряда)
3. Соглашение о сотрудничестве
4. Другие (какие?)
5. Не знаю

Вопрос 29. Каким образом у Вас в компании ищут Коучей для проведения занятий?

(--> Вы можете выбрать или добавить любое количество ответов)

- 1.С помощью объявлений в прессе
- 2.С помощью объявлений в социальных сетях
- 3.С помощью рекомендаций других людей
- 4.Через коммерческие предложения
- 5.На специализированных интернет-порталах (каких?)
- 6.Другие (какие?)
- 7.Не знаю

Вопрос 30. Чем руководствуются у Вас в компании люди, которые выбирают Коучей для проведения сессий? (--> Вы можете выбрать или добавить любое количество подходящих ответов)

1. Знаниями кандидата на Коуча
2. Имеющемся у него образованием
3. Количеством часов коучинговых сессий, проведенных до сих пор Коучем
4. Уровнем его навыков межличностного общения
5. Наличием сильной - яркой или харизматической личности
6. Клиентами в портфолио кандидата на Коуча
7. Возрастом Коуча

8. Полом заявителя на Коуча
9. Предпочтениями Клиента, для которого должны быть выполнены услуги
10. Рекомендациями других людей
11. Имеющимся у кандидата сертификатом (например, окончанием школы коуча)
12. Аккредитацией заявителя (например ICF, ICC)
13. Менеджерским опытом
14. Доступность кандидата в установленный срок
15. Другие (какие?)
16. Не знаю

Вопрос 31. Какого рода коучинговые услуги предоставляются у Вас в компании?

(-->можете выбрать/дописать любое количество подходящих ответов)

1. Бизнес коучинг
2. Карьерный коучинг
3. Менеджерский коучинг
4. Коучинг отношений
5. Родительский коучинг
6. Спортивный коучинг
7. Коучинг здоровья
8. *Executive*-коучинг
9. Лайф-коучинг
10. Другие (какие?)

Вопрос 32. Коучи, работающие у Вас в компании, договариваются с участниками обучения о правилах взаимного сотрудничества в начале занятий?

1. Да – как письменное определение обязанностей обеих сторон
2. Да - устное согласование, описывающие правила работы на занятиях
3. Нет (--> перейдите к вопросу № 34)
4. Не знаю (--> перейдите к вопросу № 34)

Вопрос 33. Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

---> Пожалуйста, отметьте крестиком выбранный вами ответ в правильном столбце.

	Да	Нет	Сложно сказать
1. Заключение соглашения сотрудничества с Клиентом коучинга в начале обучения является обязательным			
2. Заключение соглашения сотрудничества с Клиентом коучинга уменьшает возможность возникновения трудных ситуаций во время реализации сессии			
3. Заключение соглашения сотрудничества с Клиентом коучинга повышает чувство безопасности Клиента			
Заключение соглашения сотрудничества с Клиентом коучинга увеличивает комфорт работы Коуча			
4. Заключение соглашения сотрудничества с Клиентом коучинга является препятствием при передаче информации после сессии Спонсору коучинга			
5. Заключение соглашения сотрудничества неохотно принимается Клиентом			

Рут. 34. Оценивается ли у Вас в фирме работа Коуча?

1. Да, систематически
2. Да, периодически
3. Нет (--> перейдите к вопросу №36)
4. Не знаю (--> перейдите к вопросу №36)

Вопрос 35. С помощью каких методов и приемов осуществляется оценка работы Коучев у Вас в компании?

(---> Вы можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Анкетирование Клиента коучинга
2. Личностное/телефонное интервью с Клиентом коучинга
3. Личностное/телефонное интервью с Спонсором коучинга
4. Личностное/телефонное интервью с руководителем Клиента коучинга
5. Рапорты, подготовленные Коучем
6. Рапорты, подготовленные Клиентом коучинга
7. Тесты компетентности, проводимые до и после тренинга
8. Исследования Assessment/Development Center

9. Исследования удовлетворенности сотрудников
10. Наблюдение Клиента коучинга в процессе работы
11. Анализ показателей (например, роста продаж, снижение рекламаций и т. д.)
12. Супервизия
13. Другие (какие?)

Вопрос 36. Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

---> отметьте крестиком выбранный Вами ответ в соответствующем столбце

	Да	Нет	Сложно сказать
1. Наличие психологического образования у Коуча положительно влияет на эффективность сессий, которые он проводит			
2. У Коуча должна быть аккредитация (например ICF, ICC)			
3. Каждый Коуч должен иметь свою специализацию			
4. Мероприятий, проводимые в рамках оценки эффективности коучинга на украинском рынке по-прежнему недостаточны			
5. Коучи на украинском рынке получают в данный момент высокое вознаграждение			
6. На украинском рынке присутствует слишком большое количество Коучей			
7. На Украине в настоящее время имеет место процесс профессионализации рынка коучинговых услуг			

Вопрос 37. Оцените влияние перечисленных ниже элементов на процесс профессионализации профессии Коуча в Украине:

-> отметьте крестиком выбранный Вами ответ в соответствующем столбце

	Усиливает процесс профессионализации и профессии Коуча в Украине	Не влияет на процесс профессионализации профессии Коуча в Украине	Сложно сказать
1. Существование институций, объединяющих и представляющих Коучей			
2. Расширение профессиональных систем сертификации			

3. Возможность получения формальной квалификации в высшем образовании			
4. Организация научных конференций в области коучинга			
5. Публикации в области коучинга			
6. Реализация процесса оценки после обучения			

Вопрос 38. Какие организации/учреждения способствуют, по Вашему мнению, развитию украинского рынка коучинговых услуг?

.....

.....

.....

.....

Вопрос 39. На каком языке ведется обучение и коучинг у Вас в компании?

(---> можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Украинский язык
2. Русский язык
3. Английский язык
4. Другие (какие?)

Вопрос 40. Сотрудничают ли у Вас в фирме с Бизнес-Тренерами и Коучами из других стран?

1. Да
2. Нет (*--->перейдите к вопросу №42*)
3. Не знаю (*--->перейдите к вопросу №42*)

Вопрос 41. С Тренерами и/или Коучами из каких стран работают у Вас в компании?

.....

Вопрос 42. По Вашему мнению, возможно ли сотрудничество польских и украинских компаний в области образовательных и коучинговых услуг?

1. Да, на обоих этих рынках
2. Да, но в ограниченном объеме со стороны.....
3. Нет (*--->перейдите к вопросу №44*)
4. Затрудняюсь ответить (*--->перейдите к вопросу №45*).

Вопрос 43. В каких областях могут сотрудничать польские и украинские компании, предоставляющие образовательные услуги?

(---> можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Взаимное обучение – обмен ноу-хау
2. Обмен персоналом
3. Создание совместных публикаций
4. Организация конференций и семинаров
5. Реализация совместных международных проектов
6. Другие (какие?)

(--->перейдите к вопросу №45)

Вопрос 44. По какой причине, по Вашему мнению, сотрудничество польских и украинских компаний в области образовательных и коучинговых услуг невозможно?

.....
.....
.....
.....

Вопрос 45. По Вашему мнению, вступление Украины в ЕС привело бы к развитию украинского рынка тренингов и коучинга?

1. Да
2. Нет (*--->перейдите к вопросу №47*)
3. Затрудняюсь ответить (*--->перейдите к вопросу №47*)

Вопрос 46. Каким образом вступление Украины в ЕС может повлиять на развитие украинского рынка тренингов и коучинга?

(--->можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Увеличит количество реализованных компанией заказов на обучение
2. Работодатели охотнее будут делегировать своих сотрудников на тренинги и коучинг
3. Повысится интерес участников к обучению и коучингу
4. Увеличатся доходы тренинговых компаний
5. Улучшится качество проводимых тренингов и коучинг-сессий
6. Увеличится количество сотрудников, работающих в тренинговых компаниях
7. Другие (какие?)
8. Затрудняюсь ответить

Вопрос 47. Какие угрозы для рынка тренинговых и коучинговых услуг может принести вступление Украины в ЕС ?

(--->можете выбрать любое количество подходящих ответов)

1. Ухудшение качества проводимых тренингов и коучинг
2. Появление на рынке слишком большого количества Тренеров и Коучей
3. Снижение цен на коммерческие тренинги и коучинги (неоплачиваемых из фондов Европейского союза)
4. Снижение доходов тренинговых компаний
5. Другие (какие?)
6. Не вижу никаких угроз для украинского образовательного рынка в связи с вступлением Украины в ЕС
7. Затрудняюсь ответить

Опросник:

Вопр. 1. Возраст:

Вопр. 2. Пол:

1. Женщина
2. Мужчина

Вопр. 3. Образование:

1. Неполное среднее
2. Среднее техническое
3. Среднее
4. Высшее техническое либо экономическое
5. Высшее гуманитарное или юридическое
6. Научная степень - доктор наук либо другая

Вопр.. 4. Юридический адрес компании, в которой Вы работаете (город):

.....

Вопр. 5. Какую должность Вы занимаете в компании?

.....

Вопр. 6. Имеете ли Вы опыт в проведении профессиональных тренингов:

1. Да (сколько лет?))
2. Нет

Вопр. 7. Имеете ли Вы опыт в проведении профессиональных коучинговых сессий:

1. Да (сколько лет?))
3. Нет

Вопр. 8. Окончили ли Вы школу тренеров?

1. Нет
2. Да - какая и где?

Вопр. 9. Окончили ли Вы школу коучей?

1. Нет
3. Да - какая и где?

Вопр. 10. Есть ли у Вас аккредитация коуча (например ICF, ICC)?

1. Да
2. Нет

Вопр.. 11 Сколько человек работает у Вас в компании?

.....

Вопр. 12. Со сколькими Бизнес-Тренерами работает Ваша компания?

.....

Вопр. 13. Со сколькими Коучами работает Ваша компания?

.....

Вопр. 14. Имеет ли Ваша компания иностранных партнеров из рынка бизнес-тренингов или коучинговых услуг?

1. Да, в области образовательных услуг имеем заграничных партнеров с:
2. Да, в области коучинга имеем заграничных партнеров с:
3. Не имеем иностранных партнеров в этих области образовательных услуг

Большое спасибо за предоставленные ответы и заполнение анкеты

Załącznik 3. Wzór scenariusza wywiadu realizowanego w Polsce

SCENARIUSZ WYWIADU

1.

- a) Jak zdefiniowałby/ałaby Pan/i rolę trenera biznesu?
- b) Jak zdefiniowałby/ałaby Pan/i rolę coacha?

2.

- a. Czy o aktywności podejmowanej przez trenera biznesu możemy mówić w kategoriach „zawodu”?

JEŚLI TAK:

- *Jakie cechy świadczą o dokonywaniu się profesjonalizacji zawodu trenera biznesu?*

JEŚLI NIE:

- *Co powoduje, że o aktywności podejmowanej przez trenera biznesu nie możemy mówić w kategoriach „zawodu”?*

- b. Czy o aktywności podejmowanej przez coacha możemy mówić w kategoriach „zawodu”?

JEŚLI TAK:

- *Jakie cechy świadczą o dokonywaniu się profesjonalizacji zawodu coacha?*

JEŚLI NIE:

- *Co powoduje, że o aktywności podejmowanej przez coacha nie możemy mówić w kategoriach „zawodu”?*

3. Jakie różnice i podobieństwa dostrzega Pan/i w pełnieniu roli trenera biznesu i coacha?

4. Czy uważa się Pan/i za trenera biznesu czy coacha lub oferuje Pan/i klientom obie specjalności?

- *Czy posługuje się Pan/i tytułem trenera biznesu lub coacha w zależności od preferencji klienta?*

5.

- a) **Jeśli spojrzysz Pan/i na swoją karierę, jakby Pan/i opisał/a rozwój swoich kompetencji trenerskich?**
- b) **Jeśli spojrzysz Pan/i na swoją karierę, jakby Pan/i opisał/a rozwój swoich kompetencji coachingowych?**

6.

- a) **Czy zna Pan/i kodeksy etyki zawodowej dotyczące działalności szkoleniowej?**

JEŚLI TAK:

- *Proszę podać przykłady kodeksów, które Pan/i zna?*
- *Które z zawartych w kodeksach wartości są dla Pana/i szczególnie bliskie?*
- *Proszę podać przykłady działań ze swojej praktyki zawodowej trenera biznesu, w których postępuje Pan/i według norm zawartych w kodeksach?*
- *Jakie sytuacje w swojej praktyce zawodowej trenera biznesu są dla Pana/i tzw. „sytuacjami trudnymi”?*

JEŚLI NIE:

- *Które wartości etyczne są dla Pana/i szczególnie ważne w Pana/i pracy trenerskiej?*
- *Proszę podać przykłady działań ze swojej praktyki zawodowej trenera biznesu, w których postępuje Pan/i wg wymienionych wartości*
- *Jakie sytuacje w swojej praktyce zawodowej trenera biznesu są dla Pana/i tzw. „sytuacjami trudnymi”?*

b) Czy zna Pan/i kodeksy etyki zawodowej dotyczące działalności coachingowej?

JEŚLI TAK:

- *Proszę podać przykłady kodeksów, które Pan/i zna?*
- *Które z zawartych w kodeksach wartości są dla Pana/i szczególnie bliskie?*
- *Proszę podać przykłady działań ze swojej praktyki zawodowej coacha, w których postępuje Pan/i według norm zawartych w kodeksach?*
- *Jakie sytuacje w swojej praktyce zawodowej coacha są dla Pana/i tzw. „sytuacjami trudnymi”?*

JEŚLI NIE:

- *Które wartości etyczne są dla Pana/i szczególnie ważne w Pana/i pracy coachingowej?*
- *Proszę podać przykłady działań ze swojej praktyki zawodowej coacha, w których postępuje Pan/i wg wymienionych wartości*
- *Jakie sytuacje w swojej praktyce zawodowej coacha są dla Pana/i tzw. „sytuacjami trudnymi”?*

7.

a) Jak Pan/i postrzega swoją odpowiedzialność za proces rozwoju w szkoleniu?

- *Kto jeszcze jest odpowiedzialny za proces rozwoju w szkoleniach?*
- *W jakich proporcjach rozkłada się owa odpowiedzialność po stronie wszystkich wymienionych przez Pana/iq podmiotów?*

b) Jak Pan/i postrzega swoją odpowiedzialność za proces rozwoju w coachingu?

- *Kto jeszcze jest odpowiedzialny za proces rozwoju w coachingu?*
- *W jakich proporcjach rozkłada się owa odpowiedzialność po stronie wszystkich wymienionych przez Pana/iq podmiotów?*

8.

- a) **W jaki sposób zdobywa Pan/i klientów dla swoich usług szkoleniowych?**
- b) **W jaki sposób zdobywa Pan/i klientów dla swoich usług coachingowych?**
- *Jakie problemy dostrzega Pan/i w zakresie zdobywania i utrzymania swoich klientów?*
 - *Jaki jest Pana/i stosunek do polityki przetargowej stosowanej obecnie na rynku usług rozwojowych w naszym kraju?*

9.

- a) **Jakie są Pana/i inspiracje w zakresie metod i narzędzi pracy trenera biznesu czerpane z zagranicznych wzorców?**
- b) **Jakie są Pana/i inspiracje w zakresie metod i narzędzi pracy coacha czerpane z zagranicznych wzorców?**

W PRZYPADKU OSÓB WSPÓŁPRACUJĄCYCH Z UKRAIŃSKIMI FIRMAMI:

- *Proszę podać przykłady transferu wzorców i metod pracy polskich i ukraińskich trenerów biznesu/coachów.*
- *Jakie szanse i zagrożenia dostrzega Pan/i we współpracy między polskimi i ukraińskimi firmami świadczącymi usługi rozwojowe?*

10.

- a) **Jak Pan/i ocenia dynamikę zmian polskiego rynku usług rozwojowych na przestrzeni ostatnich kilku lat?**
- *Jakie pozytywne zmiany oraz problemy dostrzega Pan/i na obecnym rynku usług rozwojowych w Polsce?*
 - *W jaki sposób współfinansowanie szkoleń ze środków unijnych wpływa na rynek usług rozwojowych w Polsce?*
 - *Jak Pana/i zdaniem ukształtuje się w przyszłości rynek usług rozwojowych w Polsce?*

Załącznik 3. Wzór scenariusza wywiadu realizowanego na Ukrainie

СЦЕНАРИЙ ИНТЕРВЬЮ

1.

- a) Как бы Вы описали роль бизнес-тренера?**
- b) Как бы Вы описали роль коуча?**

2.

- a. Можем ли говорить о деятельности, осуществляемой бизнес-тренером, в категориях «профессии»?**

ЕСЛИ ДА:

- *Какие признаки свидетельствуют о профессионализации профессии бизнес-тренера?*

ЕСЛИ НЕТ:

- *Какие причины того, что о деятельности, осуществляемой бизнес-тренером, не можем говорить в категориях «профессии»?*

- b. Можем ли говорить о деятельности, осуществляемой коучем, в категориях «профессии»?**

ЕСЛИ ДА:

- *Какие признаки свидетельствуют о профессионализации профессии коуча?*

ЕСЛИ НЕТ:

- *Какие причины того, что о деятельности, осуществляемой коучем, не можем говорить в категориях «профессии»?*

3. Какие сходства и различия Вы видите в роли бизнес-тренера и коуча?

4. Считаете ли Вы себя бизнес-тренером или коучем, или предлагаете клиентом обе специальности?

- *Используете ли Вы титул бизнес-тренера либо коуча в зависимости от предпочтений клиента?*

5.

- а) **Если посмотрите на свою карьеру, как бы Вы описали развитие своих тренерских компетенций?**
- б) **Если посмотрите на свою карьеру, как бы Вы описали развитие своих компетенций коуча?**

6.

- а) **Знаете ли Вы кодексы профессиональной этики, относящиеся к учебной деятельности?**

ЕСЛИ ДА:

- *Укажите, пожалуйста, примеры кодексов, которые Вы знаете?*
- *Какие из содержащихся в кодексах ценностей являются для Вас особенно близкими?*
- *Укажите, пожалуйста, примеры действий с Вашего профессионального опыта бизнес-тренера, в которых Вы действуете согласно норм, содержащихся в кодексах?*
- *Какие ситуации в Вашей профессиональной практике бизнес-тренера являются для Вас „трудными ситуациями“?*

ЕСЛИ НЕТ:

- *Какие этические ценности являются для Вас особенно важными в Вашей тренерской деятельности?*
- *Укажите, пожалуйста, примеры действий в Вашей профессиональной практике бизнес-тренера, в которых Вы действуете согласно указанных ценностей.*
- *Какие ситуации в Вашей профессиональной практике бизнес-тренера являются для Вас „трудными ситуациями“?*

в) Знаете ли Вы кодексы профессиональной этики, относящиеся к коучинговой деятельности?

ЕСЛИ ДА:

- *Укажите, пожалуйста, примеры кодексов, которые Вы знаете?*
- *Какие из содержащихся в кодексах ценностей являются для Вас особенно близкими?*
- *Укажите, пожалуйста, примеры действий в Вашей профессиональной практике коуча, в которых Вы действуете согласно норм, содержащихся в кодексах?*
- *Какие ситуации в Вашей профессиональной практике коуча являются для Вас „трудными ситуациями“?*

ЕСЛИ НЕТ:

- *Какие этические ценности являются для Вас особенно важными в Вашей коучинговой деятельности?*
- *Укажите, пожалуйста, примеры действий в Вашей профессиональной практике коуча, в которых Вы действуете согласно указанным ценностям.*
- *Какие ситуации в Вашей профессиональной практике коуча являются для Вас „трудными ситуациями“?*

7.

а) Как Вы видите свою ответственность за процесс развития на тренинге?

- *Кто еще является ответственным за процесс развития на тренингах?*
- *В каких пропорциях распределяется ответственность между всеми упомянутыми Вами сторонами?*

б) Как Вы видите свою ответственность за процесс развития в коучинге?

- *Кто еще является ответственным за процесс развития в коучинге?*
- *В каких пропорциях распределяется ответственность между всеми упомянутыми Вами сторонами?*

8.

a) Каким образом Вы ищите клиентов для своих образовательных услуг?

b) Каким образом Вы ищите клиентов для своих коучинговых услуг?

- *Какие проблемы Вы видите в сфере нахождения и удержания своих клиентов?*
- *Какое у Вас отношение к политике закупок, применяемой в настоящее время на рынке образовательных услуг в нашей стране?*

9.

c) Какие методы и инструменты работы бизнес-тренера Вы взяли с зарубежных примеров?

d) Какие методы и инструменты работы коуча Вы взяли с зарубежных примеров?

ОТНОСИТСЯ К ЛИЦАМ РАБОТАЮЩИМ С ПОЛЬСКИМИ ФИРМАМИ:

- *Приведите, пожалуйста, примеры перенесения образцов и методов работы польских и украинских бизнес-тренеров/коучев.*
- *Какие возможности и риски Вы видите в сотрудничестве между польскими и украинскими компаниями предоставляющими развивающие услуги?*

10.

b) Как Вы оцениваете динамику изменения украинского рынка образовательных услуг на протяжении последних нескольких лет?

- *Какие позитивные изменения и проблемы Вы видите на нынешнем рынке образовательных услуг в Украине?*
- *Каким образом отсутствие финансирования обучения со средств Европейского Союза влияет на рынок образовательных услуг в Украине?*
- *Как, по Вашему мнению, будет формироваться в будущем рынок образовательных услуг в Украине?*