

Janusz Śnihur

Trener biznesu wsparciem dla decydenta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 509-519

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

JANUSZ ŚNIHUR¹

Uniwersytet Zielonogórski

TRENER BIZNESU WSPARCIEM DLA DECYDENTA

Streszczenie

Współczesny rynek zmusza podmioty gospodarcze do coraz to większego uatrakcyjniania swojej oferty. Działania te często wymuszają na załodze konieczność ciągłego doskonalenia swoich umiejętności w zakresie komunikacji, organizacji, kreatywności czy negocjacji. Niezbędnym rozwiązaniem staje się skorzystanie z doraźnych możliwości doskonalenia kwalifikacji, jakie niosą za sobą usługi firmy/trenera biznesu. W artykule autor przedstawia w zarysie istotę wsparcia przez trenera biznesu działań w firmie.

Słowa kluczowe: trener biznesu, szkolenie, komunikacja, warsztat szkoleniowy, trening biznesowy

Wprowadzenie

Wzrastająca na rynku konkurencja zmusza firmy do poszukiwania coraz to skuteczniejszych rozwiązań w zakresie realizowanych swoich zamierzeń biznesowych na takich płaszczyznach, jak: komunikacja, marketing, rynek, zarządzanie i inne. Dlatego też poszukuje się skutecznych form wsparcia działań decyzyjnych, które pozwolą przezwyciężyć napotymane trudności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a często ściśle personelem. W artykule scharakteryzowano działania trenera biznesu w aspekcie wsparcia dla procesu decyzyjnego. Istota trenera jako osoby i działania charakteryzuje jego skuteczność z uwagi na coraz to częstsze zapotrzebowanie na szkolenia zlecane przez firmy. Firmy muszą stale podnosić kompetencje pracownikowi po to, by odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa. Wysoki

¹ j.snihur@wez.uz.zgora.pl.

poziom fluktuacji, utrata kluczowych pracowników, wysokie koszty rekrutacji, zmiany oczekiwań na rynku pracy, to tylko kilka spośród kluczowych obszarów ryzyka, na które narażone jest środowisko pracy z perspektywy zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu.

Istota trenera

Słowo „trener”, które najczęściej kojarzy się ze sportem, czyli ciągłą pracą i doskonaleniem pewnych umiejętności, to „specjalista w określonej dziedzinie sportu prowadzący ćwiczenia, opracowujący ich metodykę, przygotowujący zawodników, drużynę do zawodów, nadzorujący występy zawodników, grupę drużyn podczas zawodów; trener koszykarzy, trener skoczków, trener selekcyjner”². Natomiast trening to „systematyczne wykonywanie odpowiednio dobranych, opracowanych ćwiczeń prowadzące do uzyskania maksymalnej sprawności w jakiejś dziedzinie sportu lub działalności”³. Trening piłkarski, siłowy, ale też umysłowy, „sprzedażowy”, zdolności negocjacyjnych itp. niezbędny jest przy doskonaleniu umiejętności biznesowych. Na rynku jest to pojawiający się coraz częściej „nowy” podmiot, zawód.

Idea trenera biznesu ma na celu uzupełnić lukę między wykorzystaniem umiejętności i doświadczenia w wykonywaniu profesji (czynności) zawodowych a doraźnym doskonaleniem pewnych umiejętności w celu uzyskania większej sprawności i sukcesów. Nazewnictwo takie ma niewątpliwie odzwierciedlać nowoczesną formę zarządzania biznesem. Określenia mogą być następujące: trener, trener biznesu, psycholog biznesu, warsztat szkoleniowy, trening biznesowy itd.⁴ Sformułowania te są modne, ponieważ kojarzą się z czymś nowoczesnym, aktywnym, angażującym, praktycznym, ciekawym i dającym prawdopodobnie szybkie rezultaty. Jest to niewątpliwie przeciwstawne do często nudnych i teoretycznych szkoleń starego typu kurs, konferencja, kursokonferencje, pogadanki. Odbiorcy nowoczesnych szkoleń i ich zleceniodawcy często oczekują natychmiastowych efektów na rzecz firmy, stąd też wzrastają potrzeby rynkowe i wymagania na trenerów biznesu.

Charakterystyka kompetencji

Rozwój osobisty i zawodowy to naturalny proces, który tworzy udane życie. Ludzie, którzy dbają nieustannie o rozwijanie nowych umiejętności i wy-

² *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001, t. 2, s. 441.

³ *Ibidem*.

⁴ J. Holweg, *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 14.

zwalają swoje możliwości prowadzą raczej życie pełne satysfakcji. W tej dość skromnej „definicji” pojawia się obszerny, niezbędny trenerowi zasób postaw, zachowań, umiejętności i źródeł wiedzy. Wśród nich zostały wyróżnione następujące umiejętności⁵:

- rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich,
- umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie,
- przygotowanie merytoryczne do szkolenia,
- umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji,
- otwartość na informacje zwrotne,
- świadomość swoich mocnych i słabych stron,
- planowanie osobistego rozwoju – umiejętność wyznaczania celów krótko- i długoterminowych,
- umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości,
- świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii.

Można zatem zauważyć, że nie jest łatwo uchodzić za dobrego trenera – to nie tylko sukcesy osiągane przez „trenowaną” grupę, firmę, ale również, a może przede wszystkim własne poczucie wartości i umiejętność jej wykorzystania, jako komplementarny zasób (wiedzy, doświadczenia, kompetencji, postaw i innych czynników składających się na szeroko rozumiany sukces) do rozwiązywania problemów innych osób i organizacji w sposób relatywnie szybki. Szkolenie ma przynosić efekty w krótkim czasie – cele szkolenia są jasno określone, a efekty winny być realne i możliwe do osiągnięcia w ustalonym terminie.

Od trenera wymaga się również właściwej postawy etycznej, która jest wkomponowana w ten zawód, jako element zaufania i rzetelności do jego roli – roli doradcy i koordynatora. Etyczny trener to osoba, która⁶:

- uczy się przez całe życie,
- stara się pracować nad sobą (permanentnie podnosi swoje kwalifikacje),
- pomaga innym w pracy nad sobą,
- ma świadomość ryzyka i zagrożeń, jakie pociąga za sobą szkolenie oraz pomaga uczestnikom radzić sobie z takimi zagrożeniami,
- dzieli się z innymi swoją wiedzą i umiejętnościami,

⁵ Podręcznik trenera przygotowany ramach projektu „Dobry Trener NGO, red. I. Sroczyńska-Skoratko, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008, s. 31.

⁶ *Profesjonalny Trener Zarządzania MATRIK – narzędzia pracy trenera*, <http://matrik.pl/nowy/blog/projekt-2>.

- potrafi zbliżyć się do uczestników, a równocześnie zachować odpowiedni dystans,
- jest krytyczny, głównie wobec siebie,
- precyzyjnie przedstawia i reklamuje swoje umiejętności oraz programy,
- jest empatyczny,
- wprowadza treści i procesy zgodnie z poziomem swoich umiejętności,
- tworzy atmosferę ułatwiającą uczenie się.

Oczekiwania firmy – czynniki wyboru trenera do szkoleń

Firmy, ze względu na wymagania rynkowe, kreowanie swojego wizerunku⁷, interesują się różnymi typami szkoleń, dlatego zawód „trener biznesu” staje się coraz bardziej popularny. Powszechnie, zawód ten kojarzy się z czymś kreatywnym, jednak istnieje druga „strona”. Prowadzenie efektywnych szkoleń jest ciężką i odpowiedzialną pracą. Aby szkolenie przyniosło pożądany efekt musi uwzględniać następujące warunki⁸:

- a) szkolenie powinno stwarzać okazję do wymiany doświadczeń między uczestnikami,
- b) preferowane jest stosowanie szczególnie metod interaktywnych i aktywizujących uczestników, co w konsekwencji pozostawia skutki edukacji na przyszłość,
- c) konfrontacja doświadczeń zdobytych podczas szkolenia z doświadczeniami, dotychczas wyniesionymi ze zdarzeń życiowych, biznesowych i innych,
- d) w trakcie szkolenia niezbędny jest klimat akceptacji i życzliwości, który ułatwi otwarcie się na innych, a tym samym przyswojenie nowych treści i doświadczeń,
- e) pokazywanie praktycznego zastosowania nowej wiedzy w realnym życiu przynosi o wiele większe skutki od studiowania „suchych” treści przez długi okres,
- f) trener powinien zadbać o motywację uczestników szkolenia.

Dobór dobrego trenera w dużej mierze gwarantuje powodzenie szkolenia, a co za tym idzie efekty przełożą się na korzyści dla firmy – beneficjenta szkole-

⁷ A. Barska, P. Lychmus, *Znaczenie klimatu pracy w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia*, red. G. Bartkowiak, B. Balewski, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, Zielona Góra 2007, s. 45.

⁸ Sugestie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz uczestnictwa w szkoleniu zorganizowanym przez Centrum Szkoleń i Rozwoju Osobistego „Meritum” w Katowicach, Schenk Institute w Warszawie.

lenia (głównie uczestników organizacji). Dlatego wybór właściwego trenera powinien uwzględniać jego wiedzę, motywacje, umiejętności komunikacyjne, warsztat trenerski itp. Zakres ten można określić w postaci następujących cech:

- wiedza i umiejętności z zakresu szkolenia,
- umiejętność przekazywania wiedzy,
- umiejętność przygotowania programu szkolenia,
- wrażliwość i odporność,
- inteligencja i kreatywność,
- zdolności interpersonalne,
- samokrytycyzm i chęć doskonalenia się,
- zaangażowanie i chęć pomagania ludziom w kształceniu się,
- otwartość i szczerłość w prezentowaniu własnych poglądów,
- wiarygodność, poczucie humoru, wiara w siebie.

Właściwy trener i profesjonalnie przeprowadzone szkolenie wpływają na podniesienie, jakości pracy, rozwój organizacji, a w konsekwencji efekty ekonomiczne firmy. Dobry trener powinien być świadomy swoich możliwości oraz kompetencji, które są niezbędne do przeprowadzenia efektywnego szkolenia w pożądanym zakresie, co przyczyni się do pokonania przez firmę doraźnych kłopotów na rynku. Dobry trener biznesu jawi się pożądaną instytucją dla wsparcia działania decydenta organizacji.

Problemowe obszary zarządzania w firmie jako przesłanka wsparcia dla trenera

Na podstawie analizy potrzeb w zakresie kształcenia zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi w opinii polskich przedsiębiorstw zdiagnozowano, że spośród umiejętności wśród kadry menadżerskiej, należałoby doskonalić następujące z nich, m.in.⁹:

- zarządzanie czasem,
- radzenie sobie ze stresem,
- kierowanie emocjami,
- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie jakością,
- komunikowanie w zespole.

⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*, red. B. Urbaniak, Difin, Warszawa 2008, s. 124–127.

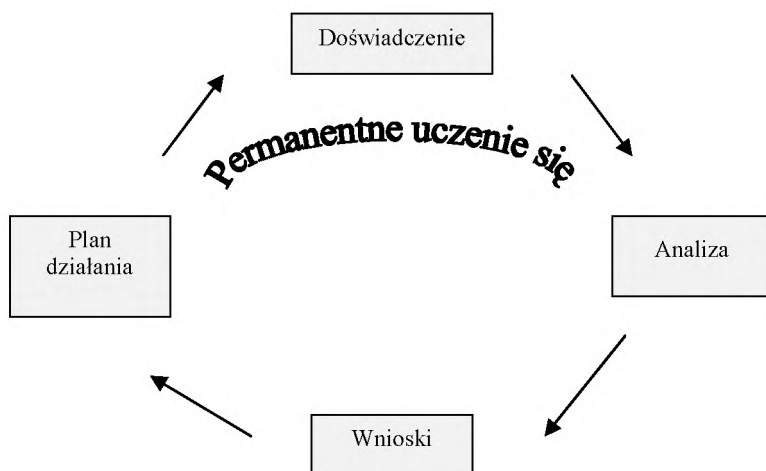
Wynika z tego, że należy doskonalić umiejętności komunikacyjne i dyscyplinujące postępowanie człowieka (np. zarządzanie czasem) w organizacji i u każdego z jej członków w celu efektywniejszego wykorzystywania zasobów firmy. Problemy, jakie wówczas zdiagnozowano w ramach projektu „Innovation Management and Technology Transfer; Developing a New Masters Programme (IMTT)”, realizowanego przez instytucje Wielkiej Brytanii, Chin, Indii oraz Polski, dotyczyły głównie zagadnień związanych z zarządzaniem i wyższym szczeblem kierowniczym. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie dla wsparcia działań trenerskich w biznesie dotyczy także szczebli niższych – pracowników funkcyjnych i szeregowych w przedsiębiorstwie. Główne obszary wsparcia treningiem dotyczą technik sprzedaży, komunikacji, negocjacji, radzenia sobie z trudnym klientem, wdrażania procesów jakościowych, np. proces znakowania i certyfikowania towarów, oraz innych, których to doskonalenie wpływa bezpośrednio na wyniki sprzedaży i przekłada się na doraźne poprawianie wizerunku organizacji. Dlatego też występuje coraz częstsze zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych na trenerów mogących przeprowadzić szkolenia w tym właśnie obszarze i doraźnie przyczynić się do poprawy sytuacji danego podmiotu.

Model Dawida Kolba jako narzędzie w procesie uczenia się – treningu

Aby nauczyć się czegoś, czy coś zrozumieć (nawet wyeliminować własne błędy życiowe) należy doświadczyć, zaobserwować własny, nawykowy sposób działania, by wyciągnąć wnioski. Dlatego też tzw. trening szkoleniowy, często polegający na wielokrotnym powtarzaniu czynności (ćwiczeń) w celu wyeliminowania złych nawyków i uświadomienia sobie błędów poprzez „poparzenie” się, prowadzi do skutecznego uczenia się. Model Dawida Kolba określa główne działania w procesie trenerskim, które są realizowane podczas szkolenia dla osiągnięcia zamierzonych korzyści – wyników. Na rysunku 1 zilustrowano proces uczenia się w oparciu o doświadczenie. Należy zauważyć, że częstymi uczestnikami różnego rodzaju szkoleń są osoby dorosłe, które uczą się przez doświadczenie i głównie tego, co w ich opinii będzie im przydatne. Doświadczenie jest dla nich punktem wyjścia, odniesienia i dojścia¹⁰. Dorosli mają swoje doświadczenie, nawyki, rutynę i inne pozytywne bądź negatywne zabarwienie swojego działania, które często utrudnia im realizację zadań także służbowych. Na każdym etapie uczenia się są też inne działania trenera, wymaga ono

¹⁰ M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 47.

zachęcania, motywowania, pokazywania i udowadniania, że szkolenie jest potrzebne, a nie tylko informowania. Najbardziej rozpowszechniony obecnie model procesu uczenia się dorosłych zaproponował David Kolb w 1984 roku – model zwany jest cyklem Kolby i stał się standardem w szkoleniach¹¹. Zakłada on, że uczestnik szkolenia zwiększy swe kompetencje poprzez aktywny udział w doświadczeniu, co daje mu możliwość obserwacji danego zjawiska.



Rys. 1. Etapy procesu uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Cykl można zacząć w dowolnym momencie, zależnie od preferencji uczących się, celu modułu i etapu szkolenia, ale osobiście autor artykułu nie jest zwolennikiem takiego rozwiązania. Efektem jest nie tylko większa motywacja do nauki, ale także to, że uczestnicy częściej wykorzystują wypracowane sposoby działania w praktyce, bo przecież sami do nich doszli. Stosuje się chętniej to, co własne – analogia, że kosztowało nas to większy wysiłek¹². Ruch kołowy w procesie uczenia się w cyklu D. Kolba znamionuje ciągle przetwarzanie informacji wynikającej z kolejnych doświadczeń, cykl się zatrzymuje tylko wówczas, jeśli w kolejnym działaniu nie popełni się błędu, a skutek jest zgodny z zamierzonym oczekiwaniem. Skuteczne uczenie wymaga przejścia lub, tak jak w przypadku szkolenia, przeprowadzenia uczącego się przez kolejne, nastę-

¹¹ W literaturze można znaleźć wiele przykładów modeli cyklicznych uczenia się. Do najbardziej znanych należy model Davida Kolby. Za: D.A. Kolb, *Experiential learning: experiential as the source of learning and development*, Prentice-Hall, New Jersey 1984.

¹² *Proces uczenia się osób dorosłych*, <http://www.neraida.pl/index.php/baza-wiedzy/item/38-proces-uczenia-si%C4%99-os%C3%B3b-doros%C5%82ych>.

pujące po sobie etapy. Trener pomaga uczestnikom wyabstrahować w pewnych sytuacjach te elementy, które są kluczowe dla skutecznego funkcjonowania w miejscu pracy, są one poddawane dyskusji, ocenie i analizie po to, by lepiej dostrzec, co należy zmienić. Przepracowane z trenerem i grupą etapy w postaci doświadczeń mogą być generalizowane i traktowane, jako rozwiązania konkretnych problemów zaistniałych w realnych sytuacjach, nie tylko biznesowych. W tabeli 1 przedstawiono informacje dotyczące oczekiwań uczących się dorosłych oraz dostosowywania działań trenera w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Tabela 1

Jak uczyć dorosłych?

Jak uczą się dorośli?	Co w związku z tym robimy?
Oczekują, że zdobyta wiedza będzie natychmiast przydatna	Korzystając z ostatniego etapu cyklu Kolba – testowanie – stwarza się warunki do przećwiczenia i zastosowania nowej wiedzy w praktyce zawodowej
Mogą służyć, jako źródło doświadczeń dla trenera i pozostałych słuchaczy. Trener powinien bazować na doświadczeniu uczestników	Trener jest moderatorem, a nie wykładowcą. Odnosi się do wiedzy uczestników. Korzystając z różnorodnych metod nauczania, porządkuje, nazywa i uzupełnia tę wiedzę, zależnie od poziomu wiedzy uczestników
Sami decydują, czy potrzebują się czegoś nauczyć. Ich nauce towarzyszy motywacja wewnętrzna bądź częściej jej brak	W celu wzbudzenia motywacji do nauki korzysta się z tzw. ćwiczeń egzystencjalnych. Są to emocjonujące ćwiczenia, które pokazują uczestnikom, że mogą się czegoś przydatnego nauczyć. Za pomocą takich ćwiczeń trener „otwiera” uczestników na naukę

Źródło: *Warsztaty Rozwoju Osobistego*, http://www.dkatraining.pl/lektura/lektura_Kolb.html.

Dorośli uczą się przez doświadczenie, czyli przez zaangażowanie w jakieś realne przeżycie. Następnie zastanawia się nad jego wynikami, co stanowi okazję do refleksji, później, podczas generalizacji, konfrontuje się swoje wnioski z teorią przedstawianą przez trenera. Ostatnim etapem cyklu jest zastosowanie, czyli przeniesienie obserwacji, refleksji i teorii na grunt działań zawodowych.

Jak ocenić szkolenie przeprowadzone przez trenera biznesu

W latach 60. opracowano czteropoziomowy pomiar efektów szkoleń, który jest powszechnie wykorzystywany do dziś. Aby szkolenia były satysfakcjonujące oraz dawały takie efekty, na jakie czekają uczestnicy, jak i trenerzy, należy znać ich oczekiwania oraz ustalić nastawienie do owej sytuacji.

Poprzez ewaluację programu lub polityki należy określić wartość projektu w odniesieniu do wcześniej założonych kryteriów, w oparciu o przygotowany plan szkolenia. Aby znać odpowiedź, najpierw trzeba zadać trafne pytania, które z powodzeniem sprecyzował Kirkpatrick¹³ (rys. 2):

1. Poziom reakcji: czy uczestnikom podobało się szkolenie?
2. Poziom uczenia się: czy uczestnicy szkolenia nabyli wiedzę, umiejętności, zmienili swoje nastawienie?
3. Poziom zachowania: czy uczestnicy stosują nowe kompetencje w praktyce?
4. Poziom wyników: czy szkolenie przyniosło wymierne korzyści?



Rys. 2. Model oceny szkoleń Donalda Kirkpatricka

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury

Aby wiedzieć, jakie oczekiwania od szkolenia ma pracodawca, który się na nie zdecydował, trener na początku powinien ustalić odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jakie wyniki chcemy osiągnąć?
2. Jakie zachowania pracowników i kierownictwa umożliwią ich osiągnięcie?
3. Jakie postawy, umiejętności i wiedza potrzebne są, by zachowywać się w określony sposób?
4. Jak w sposób atrakcyjny i zrozumiały dla uczestników przekazać konieczną wiedzę, umiejętności i wykształcić postawy?

¹³ *The Kirkpatrick Model*, <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>.

Ocenę osiągnięć szkolenia należy przeprowadzić na podstawie programu szkolenia, który musi być sprecyzowany przed całym zdarzeniem. Ważne jest, aby ustalenia były jasne dla obu stron. Świadomość odbywanego szkolenia jest istotą całego tematu. Wiedząc, co chciano osiągnąć, wie się, jaki obszar działań pracowników należy badać. By zmaksymalizować ilość zdobytych informacji, ocenę wyników należy prowadzić według wytycznych na każdym poziomie.

Na poziomie 1 – reakcji, pomocne są ankiety. Aby zgłębić wiedzę, również dobrym sposobem jest przeprowadzenie wywiadu z wybranymi uczestnikami. Proces ten jest niezbędny do sprawdzenia, czy uczestnicy są zadowoleni i usatysfakcjonowani, czego się nauczyli, czy coś ich zaskoczyło, oraz, czy czują się zmotywowani. Jakość zajęć z kolei najlepiej jest ocenić za pomocą obserwacji z użyciem np. listy kontrolnej. Obserwację taką przeprowadza pracownik działu szkoleń, obecny na szkoleniu przez jakąś jego część (np. przez godzinę) lub przez całe szkolenie. Dobrze prowadzone zajęcia i zadowoleni uczestnicy są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do tego, by szkolenie przyniosło rezultaty. Dlatego warto oceniać szkolenie także na drugim poziomie.

Poziom 2 to uczenie się/umiejętności. Profesjonalnie opracowane szkolenie ma jasno określone cele, dotyczące umiejętności, wiedzy i postaw. Na tym poziomie ocenia się to, czy cele te udało się w jego trakcie zrealizować. Znaną metodą jest test wiedzy i umiejętności przed i po szkoleniu. Ważne, aby poziom wiedzy podniósł się po odbytym szkoleniu, oraz by nabyte wiadomości były wykorzystywane w pracy.

Na etapie 3 – zastosowanie, bada się transfer wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy. Wyjaśnia się, czy nowe wiadomości są w rzeczywistości stosowane przez pracowników. Przykładowo, czy pracownicy komunikują się między sobą w sposób wyjaśniany na szkoleniu, czy witają się z klientami tak, jak zostało to przedstawione itp.

Czwarty poziom (wyniki) jest sprawdzeniem ostatecznym, czy wiedza jest nadal praktykowana w firmie i czy dało to wymierne wyniki pracodawcy. Liczą się konkretne zyski. Jest to najbardziej przekonujący poziom oceny skuteczności szkoleń, ale też niełatwy. Proces oceny musi angażować kierownictwo firmy i musi opierać się na danych znacznie wykraczających poza samo szkolenie.

Podsumowując, pojęcie oceny efektywności szkolenia można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie oceny dla wszystkich elementów systemu szkolenia pracowników. Przeprowadzone badania będą służyły ulepszeniu jakości szkoleń i dostosowania ich do potrzeb klientów.

Podsumowanie

Współczesny rynek wymaga od podmiotów na nim konkurujących ciągłego doskonalenia w aspekcie uatrakcyjniania oferty, czyli i ciągłego doskonalenia oraz specjalizacji potencjału firmy. Najważniejszym zasobem zawsze jest personel, dlatego też należy w sposób ciągły doskonalić jego umiejętności w radzeniu sobie z nowymi wyzwaniami w dziedzinie komunikacji, kreatywności, innowacyjności i zdolności twórczych, aby sprostać wciąż rosnącym oczekiwaniom rynku. Trener biznesu jest tutaj doraźnym rozwiązaniem – konkretne szkolenie daje zauważalne efekty już w krótkim okresie czasu.

BUSINESS COACH SUPPORT FOR THE DECISION MAKER

Summary

The modern market forces economic entities to make their offer more attractive. These activities often force the staff to continuously improve their skills in communication, organization, creativity and negotiation. The necessary solution becomes using the extemporary possibilities of qualifications improvement that are offered by business coach services. The paper presents an overview of the nature of the support of company's business operations by a business coach.

Keywords: business coach, training, communication, training workshops, business training

Translated by Janusz Śnihur