

Publikacja: Gazeta Wyborcza, 2002

Rozmowa z Markiem Skałą
Tytuł: Trening czyni mistrza

Karolina Wiśniewska: Dlaczego firmy szkolą swoich pracowników?

Marek Skała, właściciel firmy szkoleniowej Megalit: Firmy decydują się na szkolenia z dwóch powodów. Po pierwsze, kiedy pojawia się konkretny problem, np. pracownicy są za mało asertywni albo nie znają skutecznych technik sprzedaży. Drugą przyczyną to tzw. planowa ścieżka kariery: szef zakłada, jakie umiejętności mają zdobyć pracownicy w danym momencie swojego rozwoju zawodowego. Innymi słowy, jest to takie „robienie kompletnego pracownika”.

Jakie szkolenia cieszą się największą popularnością?

Jeszcze niedawno dużą popularnością cieszyło się zarządzanie czasem i inteligencja emocjonalna. Z powodu recesji w gospodarce, obecnie bardziej poszukiwane są techniki „twardsze” - wywieranie wpływu na ludzi i techniki negocjacyjne. Doborem tematów szkoleń, podobnie jak i innymi naszymi wyborami, w pewnym stopniu kieruje też moda. Jednak podobnie jak w innych dziedzinach życia, modzie szkoleniowej można ulec dopiero wtedy, kiedy ma się na to pieniądze.

Które tematy są najbardziej odporne na recesję?

Ponadczasowym tematem jest motywowanie pracowników, zwłaszcza motywowanie pozapłacowe. Paradoksalnie, ale mimo recesji nie słabnie popyt na szkolenia dla szefów. Bo tak się w Polsce ułożyło, że najwyższe stanowiska w firmie piastują zwykle inżynierowie, ekonomiści, finansiści czy prawnicy, a więc ludzie, których nikt nigdy nie uczył rozmawiania z pracownikami. A to jest konieczne, żeby dobrze kierować firmą.

Czego najtrudniej nauczyć?

Efektom dobrego szkolenia musi być przekazanie ludziom pewnych umiejętności oraz rozszerzenie ich horyzontów. Chodzi o to, żeby nie tylko nauczyć technik sprzedaży, ale aby pracownicy uwierzyli, że są w stanie z nich korzystać. Żeby po zakończeniu kursu nie mówili, że „owszem, nauczyłem się wielu ciekawych technik, ale na nic mi się one nie przydadzą, bo teraz i tak nikt niczego nie kupuje”. To właśnie zmiana przekonań jest największym wyzwaniem dla prowadzących szkolenia trenerów. Każda technika, sama w sobie, jest stosunkowo łatwa do nauczenia. Znacznie trudniej jest przekonać ludzi, że da się i warto ją zastosować. Tak jak w powiedzeniu Lenina - można siłą wprowadzić konia do rzeki, ale nie da się go zmusić, żeby pił.

Jak zwiększyć efektywność szkolenia?

Z doświadczenia wiem, że bardzo pomaga, gdy jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia pracownik określi, czego chce się na nim nauczyć. Później ważne jest odnotowywanie postępów. Zaś po zakończeniu treningu proponuję wytyczenie sobie konkretnych celów i określenie czasu, w którym chcemy je osiągnąć. Taką deklarację najlepiej uczynić przy świadkach, bo dzięki temu, zgodnie z zasadą konsekwencji wobec własnych publicznych deklaracji, znacznie zwiększają się szanse na praktyczne wykorzystywanie wiedzy zdobytej podczas szkolenia. Trzeba też pamiętać, że żaden kurs nie zastąpi szefa: nie pochwali, nie zmotywuje pracowników, nie wyda im poleceń. Jeśli przyczyną złej komunikacji wewnątrz firmy jest niekomunikatywny dyrektor czy prezes, szkolenie pracowników nie pomoże. Trzeba zmienić styl kierowania. A czasem samego szefa.