

Skill Excellence

Digest

Organizational Needs Inventory (ONI) ▶

Актуално предложение ▶

От новините ▶

Skill Excellence Digest търси вашето мнение ▶

Препоръчваме ви

“Книга за практическата мъдрост” ▶

Вашите лични 5 минути ▶

Icebreaker ▶

Skill Excellence

брой 7, октомври 2010 г.

Digest

3 Leadership Management® Bulgaria представя

Organizational Needs Inventory (ONI)

5 Актуално предложение

6 От новините

7 Skill Excellence Digest търси вашето мнение

7 Препоръчваме ви

“Книга за практическата мъдрост!”

8 Вашите лични 5 минути

11 Icebreaker

Здравейте!

Непрекъснато говорим за това колко важно е да постигнем баланс, но дали успяваме да го направим? За да успеем и това да не е краткотрайно са ни необходими средства, с които да разберем къде сме в момента и къде отиваме. Затова преди да продължим напред имаме нужда от тази проверка: „Накъде сте тръгнали?“ „В правилната посока ли вървим?“ „От какви средства/знания и умения се нуждаем, за да достигнем крайната си цел?“. Приятно четене!

Представяме ви Organizational Needs Inventory (ONI).

Нашето специално предложение валидно за Октомври и Ноември.

От новините сме избрали данни от актуални проучвания в областта на фирменото управление.

Търсим вашето мнение: една самооценка на вашите лидерски качества, която ще ви представим в два последователни броя.

В Препоръчваме ви представяме книжка, която трябва да има под ръка всеки мениджър, за да поддържа духа си устичнат.

Във Вашите лични 5 минути сме избрали наша статия от новия брой на сп. „Твоят бизнес“ за цената на етичното, когато става дума за performance improvement.

Този път Icebreaker упражнение е Какво ще готвим?.

*С най-добри пожелания,
Екипът на Leadership Management® Bulgaria*



Organizational Needs Inventory (ONI)

В: Какво е ONI?

О: ONI е фирмена диагностика, доказала практическите резултати от измерване на специфични аспекти в различни организации в цял свят. Фокусът се поставя върху организационната структура, култура и преобладаващ лидерски стил. ONI е метод, който дава информация на лидерите за правилното разбиране на това:

- Как членовете описват тяхната организационна структура и тяхното виждане за това каква би могла да е идеалната такава.
- Как членовете описват преобладаващия лидерски стил в организацията и тяхното виждане за това какъв би могъл да бъде идеалния такъв.
- Как членовете описват тяхната

организационна култура и тяхното виждане за идеалната такава.

- Областите на несъвместимост между настоящата организационна структура, преобладаващ лидерски стил и организационна култура.
- Какви промени в нагласите и лидерския стил биха били полезни, за да постигне организацията своите цели.

В: За кого е предназначен ONI?

О: ONI е изследване предназначено за организации, чиито лидери искат да изградят по-добра среда за привличане и задържане на добрите си служители и за постигане на по-добри оперативни резултати. Първата крачка е свързана с ясното разбиране за необходимостта от промени в начина, по който се управлява компанията. Следва разработване на план за действие, базиран на ясното разбиране за посока и цел. Накрая, планът за действие се прилага, за да започне същинското придвижване на компанията към желаното бъдещо състояние. ONI е инструмент, който улеснява този процес.

В: Как се провежда диагностиката?

О: Вариантите са два: Онлайн провеждане (на английски език) или на хартиен носител (на български език). Участниците дават по 2 отговора (реално и желано състояние) на 126 твърдения за важни аспекти на организацията. Факторите и

подфакторите, които се измерват чрез тези твърдения са:

I. Организационна структура

- A. Работа и позиция
- B. Природа на властта
- C. Гъвкавост
- D. Формални изисквания/непринуденост

II. Преобладаващ лидерски стил

- A. Мнение за човешката природа
- B. Степен на разчитане на правомощия
- C. Екипна ориентация
- D. Мотивационен стил
- E. Природа на контрола
- F. Упълномощаване
- G. Стил на комуникация

III. Организационна култура

- A. Споделени нагласи и вярвания
- B. Идентифициране с организацията
- C. Доверие
- D. Вътрешно сътрудничество
- E. Иновации.

В: Какъв е резултатът от изследването?

O: ONI доклада съдържа три части: 1) Executive Summary, 2) Items Scores, и 3) Factor Scores. Трите части дават изчерпателна, задълбочена моментна снимка на организацията, което позволява да се направи достоверен анализ в максимално кратък период от време. При по-малка група поради опасност за лесно идентифициране на конкретен служител по неговия пол, позиция

или възраст, не препоръчваме изготвянето на доклада Factor Score.

В: За какво могат да се използват резултати от ONI?

O: Приложенията на резултатите от ONI

диагностиката варират в зависимост от типа и спецификата на организацията.

Изборените по-году показват общите закономерности при повечето от тях:

- Определяне на планирани програми за обучение, които ще създадат не само умения, но и нагласи и работни навици необходими да придвижат организацията в желаната от нейните лидери посока.
- В прилагането на информацията получена за организационната структура добре е първо да се дефинира каква структура би била идеална сега и каква след 3 до 5 години. След това е необходимо да се планират действия за придвижване в тази посока.
- Специално внимание трябва да бъде отделено на преобладаващия лидерски стил в организацията. След като е определена посока на промяна е жизнено важно лидерите да развият система за поставяне на целите така, че да осигурят придвижването в правилната посока. Подобна система ще намали случайностите и ще повиши мотивацията.
- Организационната култура е жизнено важна за успеха на организацията, но за тази промяна са необходими повече от един човек и повече от заповед или разпоредба за

нейното стартиране.

• Менеджърите могат да наредят на подчинените си да се идентифицират с организацията, да интернализират нейните цели и ценности и да вярват на своите лидери и един на друг, но заповедите не са достатъчен инструмент за постигане на ефективност.

В: Каква е цената за провеждане?

O: Когато работим по дългосрочни програми за развитие с наши клиенти, провеждането на ONI е първата стъпка преди дефиниране на етапите за performance improvement на отделни служители и/или екипи и тя е бонус към тези програми.

Във всички останали случаи цената се определя като: \$8/участник за провеждането на ONI и \$450 за изготвянето и представянето на 3-те доклада от диагностиката.

В: Каква е продължителността?

O: Когато се провежда онлайн имате парола и свободата да влизате откъдето и когато пожелаете, докато го довършите. При провеждане на хартиен носител е добре да предвидите около 1:30-2:00 ч.



Нашето специално предложение:

**Special
OFFER**

A close-up photograph of a person's hand holding a red, starburst-shaped sign. The sign has the words "Special" and "OFFER" written on it in white, bold, sans-serif capital letters. The background is a plain, light color.

Само през Октомври и Ноември можете да се възползвате от преимуществата на индивидуалния коучинг при условията за участие в отворените класове. Така няма да се съобразявате с фиксираните дни и часове за провеждане на седмичните сесии, защото ние ще идваме при вас, когато ви е удобно.

Знаете ли, че **Все по-рядко** мениджърите общуват със служителите си в българските фирми?



Кризата чувствително е намалила оперативките между служителите и преките им ръководители – от 50% през 2008 г. на 35% през 2010 г. е спаднал делът на работещите, които посочват комуникацията лице в лице като основен източник на информация за фирмата, в която работят.

Източник: национално представително социологическо изследване на Arcticon Academy

Знаете ли, че **повечето срещи свършват преди да са взети решения?**

Мениджърите прекарват около 50% от времето си в срещи, но по данни от проучване на Bain & Company 2/3 от тези срещи приключват преди да бъдат взети важни решения. Не е изненадващо че 85% от мениджърите са неудовлетворени от ефикасността на фирмените срещи.



Източник: Decide & Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization

Проучване за иновации, промяна и растеж на Leadership Pundit (2010)

Проучването показва, че лидерите могат да предприемат по-агресивни стъпки към иновативност, промяна и растеж на своите компании. По отношение на:

- Иновации - само 50% от респондентите вярват, че лидерите в техните компании въвеждат нови стратегии за растеж или разработват иновативни начини да правят бизнес. Още по-малко - само 45% вярват, че лидерите им осигуряват достатъчно ресурси за промотиране на растеж и иновации.

- Само 54% са удовлетворени от работата си, и само 36% казват, че имат достатъчно възможности за кариерно развитие в сегашната си компания. Само 43% са убедени, че ще са добре платени за техния принос към компанията.



- Старата генерация е много скептично настроена по отношение на приноса и ценностите на най-младите участници на работното място. Само 23% казват, че младите работят по-добре, 17% са на мнение, че младите споделят ценностите на висшите ръководители, 54% смятат, че те имат нереалистични очаквания. Само 20% са на мнение, че младите поставят фирмените приоритети пред техните собствени.

Skill Excellence Digest търси вашето мнение

Самооценка

В този и следващия брой ви предлагаме една самооценка на вашите лидерски качества.

Погледнете се безпристрастно и отговорете в каква степен сте съгласни с тези твърдения:

Самооценка	невярно						вярно
<i>Общност</i>	A	B	C	D	E	F	
Права всичко, за да се чувстват моите служители ценени членове на екипа	A	B	C	D	E	F	
Създавам традиции, които обединяват екипа	A	B	C	D	E	F	
Изграждам силна екипна идентичност	A	B	C	D	E	F	
Изграждам силните страни на екипа като стимулирам уникалния талант на всеки	A	B	C	D	E	F	
<i>Автентичност</i>	A	B	C	D	E	F	
Моите действия са в синхрон с посочените от мен ценности	A	B	C	D	E	F	
Споделям личните си слабости, когато не се справя с дадена задача	A	B	C	D	E	F	
Изявявам се последователно и по подходящ начин в различни ситуации	A	B	C	D	E	F	
Позволявам си да бъда опознат и като личност отвъд позицията/ролята ми в компанията	A	B	C	D	E	F	

**Пребройте колко отговора E и F сте дали и си запишете техния брой.
В следващия брой ще довършим теста и ще видите резултатите от него**

Препоръчваме ви

- „Книга за практическата мъдрост” - проверено средство за разведряване и на най-облачните дни.



За разликата между ученето на ниска цена и подобрието



Когато говорим за качество и цена, всички се сещаме за английската поговорка: **„Не съм достатъчно богат, за да си позволя да купувам евтини неща“**. И докато преди 20-на година не я разбирахме много добре, защото всичко беше с еднакво качество и без кой знае каква възможност да избираме, то и сега не сме много близо до простата истина, че заслужаваме

по-високо качество, за което съвсем логично обаче ще платим повече. Защото тези, които повярваха безрезервно на тази мъдрост бяха използвани от всякакви предприемчиви българи, решили да натрупат бързо и много пари от това да предлагат стоки и услуги „менше“ на цени като за топ качество. Затова, колкото и патриотично да съм настроена, не мога да

се сърдя на сина ми, който си пазарува от eBay. На желанието ми да го накарам да влезе в българските МОЛ-ове, той ми изброи 3 неща, с което спора приключи: истински маркови стоки, истински намаления, реална коректност. Така, че разбирам много добре хората, които пред дилемата да си купят нещо скъпо с неясен произход и качество избират евтиното и непретенциозното. И така ген след ген, година след година до днес, когато разбираме, че сме променили навика си на мислене, навиците и поведението ни на потребители. Вече нямаме истински коректив за това, което потребяваме, защото немотията ни доведе до издигане в култ на „икономията“, и съвсем естествения бум на магазините от типа за 1 лев, 1 долар, 1 евро и грехи втора употреба... Миналата година, в една студена есенна сутрин се натъкнах на гледка, която ме накара да се замисля за това, колко ниско сме свалили летвата на изискванията си. Уличките в центъра бяха празни, с изключение на една госта голяма и шумна група спокойно чакащи на тротоара. Зарадвах се вътрешно, т.к. кризата вече се усещаше осезаемо и това да видиш опашка за каквото и да било беше истинска радост за окото. С любопитство се приближих, за да видя какво е предизвикало интереса на тези жени, и с изненада установих, че тази група добре облечени дами тръпне в очакване да отворят магазин за грехи втора употреба. Ентузиазмът на първите дошли се четеше в очите и в думите: „Днес е денят за нова стока!“ С тъга се замислих, че тези жени живеят от понеделник до понеделник чертаейки

планове какво и как ще напазаруват, горди от добрите покупки. Но истината, зад заблудите за изгодното пазаруване е, че в тези магазини близаме с ясното, макар и задрямало съзнание, че ще направим компромис с качеството, и пълнейки кошницата си казваме: „Е, какво му плащам?“

Пълним домове (и умовете) си с боклуци, с ясното съзнание че няма да ни служат дълго, само защото са „много евтини“.

А не е ли трогателно, когато отидете на гости на вашите родители мама да направи палачинки в тигана от вашето детство. Само този тиган прави палачинките уникални по вкус, а преживяването неповторимо. Сигурно е бил скъп преди 40 години, когато някой го е купил, но не се ли е изплатил за това време? Не го ли ценим по-високо, защото е напоен с емоциите и преживяванията на целия ни живот?



И ако погледнем на нещата от забавната им страна и застанем на ръце всичко ще си дойде

на мястото: тогава пирамидата, вместо на върха, ще стъпи на основата си и очакваните резултати ще бъдат определящи за нашите решения с кого, какво и как правим. А няма ли да ни е по-лесно вместо да ходим на ръце, просто да обърнем пирамидата? Не можем обаче да се залъгваме, че това ще стане бързо, въпреки, че загубихме толкова време да вървим назад без да си даваме сметка за това.

...А сега нека си представим, че всички тези примери се отнасят за "performance development".

Как избирате тренер, ментор, коуч?



Кое е определящо за избора ви на корпоративно/фирмено ниво: Цена, Време за работа, Know-how и резултати ... или колко обета и кафе паузи са включени в обучението?

И макар да знаем, че нищо качествено не е евтино, ние не преставаме да отглеждаме собствената си заблуда, че е важно да намерим

„изгодно“ обучение, а ако е бесплатно още по-добре. А резултатите? Каква част от чутоето на семинара приложихте? Къде сложихте записките от последното обучение, в което лекторът беше обаятелен и ви говори хубави неща 2 гена, а вие го слушахте в захлас? Измерихте ли резултата за вас, екипа ви и компанията, в която работите? Или просто вашия HR мениджър ви даде да попълните една форма за обратна връзка дали сте доволен или не? *А дали евтиното обучение без резултат няма да доведе до това да се наложи да го повторите на друго място: и пак време, пари...!?!?* И ако теглите чертата, ще се окаже, че англичаните наистина са прави и евтиното ви е коствало много повече. Най-разбираем и близък до повечето от нас е примерът с езиковите курсове. За хора като мен, които са учили език работейки и гледайки сами децата си, критериите за избор са били: курсът да е евтин, кратък и без много домашни. Дойде момент, в който трябваше да си призная, че след 5-6 подобни кратки и евтини курсове очакванията ми са далеч от постигнатия резултат, че похарчените пари са били на вятъра и трябва да започна отначало на място, където се плаща много, но няма компромис с постигнатите резултати. А сега прехвърлете тази аналогия върху всички ключови компетенции, които искате или позицията ви изисква да развиете. Колко разтваряте ножицата, за да свържете очакванията с резултатите?

Друга заблуда е, че развивайки умения, вие или компанията, в която работите трябва да харчите пари. Огледайте се и изберете

хора, които ви предлагат възвръщаемост на инвестицията, която ще направите. Така само ще спечелите. Вдигате вежди и не вярвате? И аз не вярвах, защото се броят на пръсти куражливите, които в България ще ви предложат да измерите ROI след тренинг или обучение, нещо което извън границите ни е добра практика, а тук все още е обгърната в недоверие екзотика. И колкото и мнителни да сме като нация, когато някой гарантира, че ще постигнете резултати срещу парите, които сте инвестирали, това не е прост рекламен трик, а знанието и самочувствието, че ви предлагат проверено качество и доказани резултати.

За съжаление обаче, няма нищо атрактивно в това да разберете, че ако искате да постигнете резултат и то дългосрочен, е необходима целенасочена и продължителна работа в тази посока. „Микровълнови“ обучения и семинари, колкото и изгодни да са, не са инвестиция, а разход и добър ресурс за нови контакти, нищо повече. Може би ще постигнете бързи резултати, но трябва да се простите с илюзията, че те ще бъдат дългосрочни. Затова ще споделя безпокойството си, че т.нар. „Ваучърна система“ по ОП „Развитие на човешките ресурси“ няма да ни направи по-конкурентни като нация, защото се акцентира на обученията на килограм. Ако т.нар. „доставчик на услуги“ ви предлага висока цена, срещу която гарантира постигане на измерими резултати, той няма да може да работи с вас по тази програма, защото основния критерий

за отсяване на тези доставчици е цената. Къде е качеството в критериите и не е ли по-голяма икономия вместо да влезеш в магазин за 1 евро, да си купиш скъп тиган, който да ползваш дълго време? И колко ценно е за вас нещо, което получавате бесплатно? Всъщност ако се замислим, ние упорито продължаваме да браним детинската наивност, че някой е длъжен да се погрижи за нас и да ни плати или подари това, от което имаме нужда. Нещо, което изненадва чужденците.

Друг аспект на „икономията“ е мисленето ни „Живей ден за ден“ и стремежът ни към

показан лукс. Изборът да инвестираш в своето бъдеще или да купиш изгодно плазма е тежък. Или да избираш между това да подобриш ефективността си или в най-новия модел смартфон - the choice is yours! Както се казва, в началото имайте предвид края. Тръгнете от там, където искате да стигнете към мястото на което сте сега: само така ще можете да сложите нещата на правилните им места и да изберете въз основа на вашите очаквания, магазина, в който да влезете и на кого да се доверите, за да постигнете повече в личен и професионален план.



**Живейте за мига, но сякото за вашата
голяма картина: вие сте автора и главния
персонаж на нея!**

Публикувана в сп. Твоят бизнес

Icebreaker

Какво ще готвим?

Вашият екип току-що е наследил известен ресторант от много популярен главен готвач, ваш далечен роднина. Единственият проблем е, че този ваш далечен роднина е бил първокласен готвач, но много разпилян човек. Затова единствената рецепта, която успявате да намерите е нарязана на отделни парченца хартия. Ресторанта отваря тази вечер и вие трябва да възстановите рецептата бързо – имате 10 минути!

- Всеки от групата получава по едно парченце от рецептата (инструкции, заглавие, съставки, т.н.)
- Вашата работа е да се организирате така, че да подредите парченцата в ред, в който рецептата да звучи смислено.
- Когато вашата група е готова, обявете на висок глас “bon appetit” за край на играта и прочетете рецептата.

Би било чудесно ако наистина я сготвите и я опитате заедно!:)



Ако имате предложения за включване на нови секции или допълване на съществуващите очакваме вашите предложения. Ако познавате хора като вас, за които не е достатъчно това, което са, което правят днес и с което разполагат, и се стрелят да станат, да правят и да имат повече, този Digest може да им бъде полезен. Ще ви бъдем благодарни ако им го препратите.

Ако не искате да получавате нашия бюлетин, върнете ни празен e-mail.

www.lmi-bulgaria.com; monthlydigest@lmi-bulgaria.com



*Редакционен екип:
Leadership Management® Bulgaria*

*Дизайн:
Ина Борисова
PC Supp Design Studio*



Със съдействието на



pcsupp-bg.com