



EDUKACYJNY MODEL SUKCESJI

Zestaw narzędzi diagnostycznych i testów wiedzy

Autorzy:

Marek Składowski i Konrad Schroeder

Wykonane w ramach projektu:
"POPOJUTRZE 2.0 – KSZTAŁCENIE",
nr POWR.04.01.00-00-I108/19



Wprowadzenie

Drogi Nestorze i Sukcesorze,

Zestaw narzędzi diagnostycznych Edukacyjnego Modelu Sukcesji jest pierwszym krokiem jaki wykonacie przed przystąpieniem do realizacji całego procesu edukacyjnego, a w konsekwencji do stworzenia planu sukcesji/edukacji dla Sukcesora.

Zestaw składa się z 7 narzędzi są to:

1. Narzędzie Diagnostyczne EMS „Gotowość Firmy do wdrożenia procesu sukcesji”
Wypełnia Nestor – strona 2
2. Narzędzie Diagnostyczne „Gotowość Nestora do wdrożenia procesu sukcesji”
Wypełnia Nestor – strona 6
3. Narzędzie Diagnostyczne „Gotowość Sukcesora do wdrożenia procesu sukcesji”
Wypełnia Sukcesor – strona 12
4. Narzędzie Diagnostyczne „Poziom wiedzy biznesowej Nestora”
Wypełnia Nestor – strona 18
5. Narzędzie Diagnostyczne „Poziom wiedzy biznesowej Sukcesora”
Wypełnia Sukcesor – strona 22
6. “Kwestionariusz diagnostyczny kompetencji miękkich dla Nestora” – strona 26
7. “Kwestionariusz diagnostyczny kompetencji miękkich dla Sukcesora” – strona 29

Po przeprowadzeniu diagnozy przystępujemy do pracy z EMS. Kolejne etapy i narzędzia są opisane szczegółowo w podręczniku dla Nestora i w podręczniku dla Sukcesora.

Życzymy udanej i twórczej pracy.

Marek Składowski i Konrad Schroeder

Narzędzie Diagnostyczne EMS

Gotowość Firmy do Wdrożenia Procesu Sukcesji

Wprowadzenie

Wypełnienie poniższego formularza pozwoli Nestorowi na przyjrzenie się firmie poprzez pryzmat poukładania i skutecznego wdrożenia w organizacji procesów gwarantujących powtarzalność realizacji działań w poszczególnych, często kluczowych, obszarach.

Funkcjonowanie organizacji w oparciu o ustalone zasady i normy oraz na bazie poukładanych procedur pozwala uczynić jej działanie w większym stopniu przewidywalnym, tym samym bardziej zrozumiałym, a dzięki temu w wyższym stopniu kontrolowalnym. Wdrożenie przyszłego menedżera zarządzającego całą organizacją, nawet gdy jest ona „małym biznesem”, wymaga przede wszystkim zrozumienia przez niego tego w jaki sposób firma działa i na jakich procesach się opiera. Organizacja pozbawiona procedur nie ma podstaw do utrzymania jednolitego standardu pracy, a przez to i jakości. Dopilnowanie wszystkiego w sposób „manualny” poprzez każdorazowe zaangażowanie osoby odpowiedzialnej (np. właściciela czy kierownika działu) nie tylko narażone jest na powielanie tzw. „błędu ludzkiego”, ale jest także bardzo kosztochłonne.

Plany przekazania działalności młodszemu pokoleniu, Nestor winien rozpocząć od przyjrzenia się temu na ile jego Sukcesor będzie w stanie uzyskać aktualną efektywność zarządzania, a jeśli w ogóle to jak dłużej perspektywy czasowej potrzebuje. Nestor, często będąc założycielem firmy, zna ją „od podszewki”, co oznacza, że wszystko co się w niej dzieje jest z jego perspektywy oczywiste. Jest tak też dlatego, że rozwijał się razem z firmą. Był na każdym etapie zmian jakie przechodziła, zatem ma podstawy, aby je pamiętać. Np. „nie kupujemy już od firmy Z, bo jej właściciel stawia na ilość, więc dostawy od nich wciąż się spóźniały – od dawna zamawiamy w firmie X gdyż oni są zawsze na czas”. To przykład ścieżki decyzyjnej jaką ma w pamięci Nestor. Sukcesor nie ma prawa jej mieć, a zatem może nie znać kryteriów doboru dostawców czy szacowania ryzyka utrzymania stałego poziomu produkcji. Potrzebuje on procesów, jasnych wytycznych, wg których „rzeczy dzieją się w firmie” oraz w jaki sposób podejmowane są decyzje. Jedne wynikają z wiedzy właścicielki/ła, inne z odległych czasowo doświadczeń, a jeszcze inne z całkowitego przypadku („Tato czemu sprowadzamy te owoce aż z Białej Podlaskiej?”, „A bo to córka Twojej cioci od strony mamy prowadzi te sady i jakoś tak się kiedyś zgadaliśmy.”)

Celem przeprowadzenia poniżej diagnozy jest określenie tych miejsc w organizacji, które działają w sposób nieuproszowany, co przekładać się może na dużą trudność w skutecznym wdrożeniu Nestora w funkcjonowanie firmy jako takiej. W efekcie zebrany materiał ma stać się przyczynkiem do wprowadzenia koniecznych zmian i poukładania wszystkich tych obszarów, które tego wymagają.

Instrukcja

Jak używać poniższej karty oceny? Kluczowe jest skoncentrowanie się na faktach i uczciwe (przede wszystkim wobec siebie samego) udzielenie odpowiedzi poprzez zaznaczenie (lub nie) okienka w odpowiedniej kolumnie.

1. Pierwszy krok to stwierdzenie, czy w organizacji obecny jest dany opis, proces, procedura czy schemat działania (np. standard obsługi klienta), Jeśli tak to zaznacz odpowiednie okno w kolumnie „jest”. Jeśli nie, nie zaznaczaj nic. Pozostaw okno puste.
2. Drugi krok podejmujesz tylko dla odpowiedzi „jest”. Polega on na określeniu czy proces działa w firmie, czy po prostu jest. Jak w wielu organizacjach system ISO. Formalnie jest, ale realnie jego obecność na nic się nie przekłada.
3. Możesz też uznać, że dana procedura Cię nie dotyczy. Np. prowadzisz jednoosobową działalność i wszystko robisz sama/sam, dlatego też nie posiadasz opisu stanowisk.
4. Mamy 4 warianty odpowiedzi:
 - a) „jest” - gdy proces jest obecny i nie działa
 - b) „jest” i „działa” - gdy jest obecny i funkcjonuje poprawnie
 - c) „nie dotyczy” - gdy np. masz jednoosobową działalność i samodzielnie podejmujesz decyzje
 - d) gdy procesu nie ma a byłby przydatny - jest potrzebny

Obszary oceny

Pracownicy	Jest	Działa	Nie dotyczy
1. Jasny podział zadań między pracowników <ul style="list-style-type: none">• Opisy stanowisk pracy – np. karty stanowiskowe• Opisana struktura organizacyjna	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Świadomość pracowników co do sposobów funkcjonowania firmy <ul style="list-style-type: none">• Określone i funkcjonujące ścieżki decyzyjne• Zrozumiale komunikowana zależność pomiędzy działami• Jasno określone i komunikowane miejsce firmy na rynku – w jakiej branży działamy, kto jest naszą konkurencją, z kogo możemy czerpać inspirację• Czytelnie opisane i wdrażane wartości firmowe• Zdefiniowana i komunikowana misja i wizja firmy	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Rozwój pracowników w organizacji <ul style="list-style-type: none">• Wystandardyzowany i wdrożony system rekrutacji• Działający program diagnozy, monitorowania i podnoszenia (rozwijania) kompetencji pracowników• Opisane i wdrożone działania w zakresie pozyskania i rozwoju talentów• Działający program Employer Brandingu (wellbeing, engagement, etc.)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Zarządzanie	Jest	Działa	Nie dotyczy
1. Wdrożony system zarządzania kadrami			
• Jasno opisane zakresy odpowiedzialności kadry kierowniczej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Opisane i wdrożone procedury delegowania i rozliczania zadań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Skonstruowany i działający system motywowania pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Funkcjonujący system okresowej oceny pracowników (SOOP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Opisane i wdrożone „rutyny menedżerskie”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Zarządzanie systemowe			
• Działający system monitorowania i usprawniania skuteczności procesów zarządczych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Działający system podejmowania decyzji z uwzględnieniem analizy ryzyk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aktywne monitorowanie przepływów finansowych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Zarządzaniem łańcuchem dostaw	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Świadome zarządzanie terminami płatności	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marketing	Jest	Działa	Nie dotyczy
1. Promocja <ul style="list-style-type: none"> Świadome badanie potrzeb klientów Dedykowane działania promocyjne (dobór: kanałów, dopasowanej treści, adekwatnych grafik, etc.) 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sprzedaż <ul style="list-style-type: none"> Opisany, wdrożony i monitorowany proces sprzedaży (także dobrane modele i techniki sprzedażowe) Opracowana i wdrożona segmentacja klientów Zarządzanie ceną i marżą 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Obsługa Klienta <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie i wdrożenie standardów obsługi Klientów Opracowanie i wdrożenie standardów przyjmowania i rozpatrywania reklamacji Opracowanie i wdrożenie standardów komunikacji z Klientem (przez telefon, mail, bezpośrednio) 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wizerunek marki <ul style="list-style-type: none"> Świadome budowanie przekazu do rynku – pozycjonowanie firmy (kim jesteśmy? Co robimy? Dlaczego to robimy?) Identyfikacja graficzna – kolory, logotyp, atrybuty, zdjęcia, etc. Wykorzystanie podejścia User Experience w budowie strony i aranżacji punktu kontaktu z Klientem (sklep, hurtownia, punkt odbioru) 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Działanie

Co teraz gdy już tabelę mamy wypełnioną? Sekcje z ciemnym tłem są kluczowymi dla działania biznesu. Nawet małego. Jeśli w tych sekcjach widnieją wolne pola, co oznacza, że procesy tam nie są obecne lub też, że są, ale nie działają – konieczne jest podjęcie konkretnych działań. Im starszy jest Sukcesor, czyli im bliżej znajduje się data praktycznego wdrożenia go w pracę w firmie, tym mniej czasu masz na przygotowanie i wdrożenie poszczególnych opisów. Jeśli nie posiadasz aktualnie wiedzy lub zasobów w organizacji, które pozwolą Ci na zrealizowanie tych zadań we własnym zakresie, poszukaj wsparcia wśród firm doradczych lub niezależnych konsultantów biznesowych. Możesz też podnieść własne kompetencje poprzez uczestnictwo w szkoleniach, kursach czy studiach podyplomowych.

Narzędzie Diagnostyczne

Gotowość Nestora do Wdrożenia Procesu Sukcesji

L.p.	ZDANIE / TWIERDZENIE	ODPOWIEDŹ	
1	W ciągu tygodnia/miesiąca mogę zaangażować w proces rozwojowy mojego Sukcesora następującą liczbę godzin		
2	Lubię uczyć, przekazywać wiedzę, trenować, szkolić	Tak	nie
3	Umiem przyjmować pozycję innej osoby, aby lepiej zrozumieć jej punkt widzenia	Tak	nie
4	Myśląc o sobie, mogę powiedzieć, że (wybierz dowolną liczbę odpowiedzi):		
	<input type="radio"/> Odznacza mnie otwartość na inny punkt widzenia	<input type="radio"/> Nie lubię powtarzać dwa razy	
	<input type="radio"/> Mam dużą cierpliwość	<input type="radio"/> Szybko mówię i myślę	
	<input type="radio"/> Dobrze organizuję swoją pracę	<input type="radio"/> Łatwo się denerwuję	
	<input type="radio"/> Łatwo formułuję myśli	<input type="radio"/> Działam bardzo konsekwentnie	
	<input type="radio"/> Jestem elastyczna/ny w podejściu do zmian	<input type="radio"/> Jestem wytrwała/ty	
	<input type="radio"/> Charakteryzuje mnie wyrozumiałość	<input type="radio"/> Zazwyczaj długo się gniewam	
	<input type="radio"/> Zależy mi na dobrej atmosferze	<input type="radio"/> Wolę dawać niż brać	
5	Mam doświadczenie w uczeniu innych (dorosłych lub dzieci)	Tak	nie
6	Potrafię „odpuścić” kontrolę i zostawić działanie innym	Tak	nie
7	Uważam, że przekazanie firmy młodszemu pokoleniu to	Konieczność	
		Naturalna kolej rzeczy	
8	Z poniższej listy moimi cechami są (wybierz maksymalnie 3 opcje)		
	<input type="radio"/> Odpowiedzialny	<input type="radio"/> Niepoukładany	
	<input type="radio"/> Dominujący	<input type="radio"/> Pojednawczy	
	<input type="radio"/> Wspierający	<input type="radio"/> Stawiający wymagania	
	<input type="radio"/> Myślę nieszablonowo	<input type="radio"/> Lubię mieć wszystko poukładane / zaplanowane	
9	Za największą trudność w przekazaniu sukcesji uważam (wybierz dowolną liczbę odpowiedzi)		
	<input type="radio"/> Obawa przed tym czy Sukcesor sobie poradzi	<input type="radio"/> Autentyczne zaangażowanie Sukcesora w Firmę	
	<input type="radio"/> Różnica wizji Firmy Nestora i Sukcesora	<input type="radio"/> Nie wtrącanie się – zostawienie Sukcesorowi wolnej ręki w decyzjach i działaniu	
	<input type="radio"/> Brak wiedzy Sukcesora nt. działania Firmy	<input type="radio"/> Chęć zmieniania całej Firmy przez Sukcesora – bez poszanowania dokonań Nestora	

10	Które pokolenie Rodziny zarządza Firmą?						
11	Określ w jakim stopniu oceniasz siebie, że jesteś zdecydowana/ny aby przygotować Sukcesora do kierowania w przyszłości Twoją Firmą?						
	Wcale	Niezbyt	trochę	Nie wiem	Przygotowuję się	Prawie pewna/ny	W pełni
	-3	-2	-1	0	1	2	3
12	Gdy już przekażę kierowanie firmy Sukcesorowi to (wybierz dowolną liczbę odpowiedzi)						
	<input type="radio"/> Wreszcie odetchnę z ulgą			<input type="radio"/> Będę zaglądał do niej w każdej wolnej chwili			
	<input type="radio"/> Będę mógł doradzać i służyć wsparciem			<input type="radio"/> Będę sprawdzać czy dobrze nią zarządza			
	<input type="radio"/> Rozpocznę zasłużoną emeryturę			<input type="radio"/> Z obawy o kondycje Firmy będę się martwił			
	<input type="radio"/> Będę dalej kierował/ał, tylko z „tylnego fotela”			<input type="radio"/> Będę kontrolować czy właściwie dba o nią			
13	Po co przygotowywać Sukcesora do kierowania firmą rodzinną? (wybierz maksymalnie 3 opcje)						
	<input type="radio"/> Aby nie utracić dorobku życia			<input type="radio"/> Aby możliwie najlepiej wdrożyć się w jej działanie			
	<input type="radio"/> Aby móc wreszcie odpocząć			<input type="radio"/> Bo nie mam innego wyboru			
	<input type="radio"/> Aby firma mogła dalej się rozwijać			<input type="radio"/> Bo to naturalna kolej rzeczy			
14	Co stanie się z firmą pod kierownictwem Sukcesora? (wybierz dowolną liczbę odpowiedzi)						
	<input type="radio"/> Będzie dalej działać tak jak teraz			<input type="radio"/> Jak tego nie zepsuje to będzie dobrze			
	<input type="radio"/> Nie wiem - to się okaże z czasem			<input type="radio"/> Rozwinie się dzięki nowej energii i nowoczesnemu podejściu			

Instrukcja 1/2

Kwestionariusz ten należy wykorzystać po zakończeniu diagnozy poziomu gotowości Nestora do prowadzenia procesu sukcesji. Odnosi się on do kompetencji miękkich oraz postawy Nestora.

Jeśli Nestor udzielając swojej odpowiedzi na zadane pytanie wybrał odpowiedzi z pól zaznaczonych na szaro, winien na kolejnym etapie przenieść je do kolejnej tabeli, gdzie samodzielnie lub we współpracy z innym członkiem rodziny zaangażowanym w prowadzenie firmy, zaproponuje działania na rzecz zmiany podejścia.

Wyszczególnione w poniżej tabeli odpowiedzi wskazują na konkretne obszary rozwoju Nestora w zakresie jego postawy, a tym samym gotowości do przekazania firmy w ręce kolejnego pokolenia. Niewłaściwe nastawienie (np. postrzeganie sukcesji jako przymus lub brak czasu na prace z Sukcesorem czy też znaczne przywiązanie do kontroli) wpłynąć będą destruktywnie na budowanie wzajemnych relacji na polu zawodowym. Przyczyniać się będą do powstawania konfliktów, a także mogą obniżyć zaangażowanie Sukcesora w cały projekt. Te czynniki stanowią istotne zagrożenie znacznym zmniejszeniem szans na skuteczną sukcesję, a nawet je całkowicie zniwelować.

L.p.	ZDANIE / TWIERDZENIE	ODPOWIEDŹ	
1	W ciągu tygodnia/miesiąca mogę zaangażować w proces rozwojowy mojego Sukcesora następującą liczbę godzin		
2	Lubię uczyć, przekazywać wiedzę, trenować, szkolić	Tak	nie
3	Umiem przyjmować pozycję innej osoby, aby lepiej zrozumieć jej punkt widzenia	Tak	nie
4	Myśląc o sobie, mogę powiedzieć, że:		
	<input type="radio"/> Oznacza mnie otwartość na inny punkt widzenia	<input type="radio"/> Nie lubię powtarzać dwa razy	
	<input type="radio"/> Mam dużą cierpliwość	<input type="radio"/> Szybko mówię i myślę	
	<input type="radio"/> Dobrze organizuję swoją pracę	<input type="radio"/> Łatwo się denerwuję	
	<input type="radio"/> Łatwo formułuję myśli	<input type="radio"/> Działam bardzo konsekwentnie	
	<input type="radio"/> Jestem elastyczna/ny w podejściu do zmian	<input type="radio"/> Jestem wytrwała/ty	
	<input type="radio"/> Charakteryzuje mnie wyrozumiałość	<input type="radio"/> Zazwyczaj długo się gniewam	
	<input type="radio"/> Zależy mi na dobrej atmosferze	<input type="radio"/> Wolę dawać niż brać	
5	Mam doświadczenie w uczeniu innych (dorosłych lub dzieci)	Tak	nie
6	Potrafię „odpuścić” kontrolę i zostawić działanie innym	Tak	nie
7	Uważam, że przekazanie firmy młodszemu pokoleniu to	Konieczność	
		Naturalna kolej rzeczy	
8	Z poniższej listy moimi cechami są:		
	<input type="radio"/> Odpowiedzialny	<input type="radio"/> Niepoukładany	
	<input type="radio"/> Dominujący	<input type="radio"/> Pojednawczy	
	<input type="radio"/> Wspierający	<input type="radio"/> Stawiający wymagania	
	<input type="radio"/> Myślę nieszablonowo	<input type="radio"/> Lubię mieć wszystko poukładane / zaplanowane	
9	Za największą trudność w przekazaniu sukcesji uważam:		
	<input type="radio"/> Obawa przed tym czy Sukcesor sobie poradzi	<input type="radio"/> Autentyczne zaangażowanie Sukcesora w Firmę	
	<input type="radio"/> Różnica wizji Firmy Nestora i Sukcesora	<input type="radio"/> Nie wtrącanie się – zostawienie Sukcesorowi wolnej ręki w decyzjach i działaniu	
	<input type="radio"/> Brak wiedzy Sukcesora nt. działania Firmy	<input type="radio"/> Chęć zmieniania całej Firmy przez Sukcesora – bez poszanowania dokonań Nestora	

10	Które pokolenie Rodziny zarządza Firmą?						
11	Określ w jakim stopniu oceniasz siebie, że jesteś zdecydowana/ny aby przygotować Sukcesora do kierowania w przyszłości Twoją Firmą?						
	Wcale	Niezbyt	trochę	Nie wiem	Przygotowuję się	Prawie pewna/ny	W pełni
	-3	-2	-1	0	1	2	3
12	Gdy już przekażę kierowanie firmy Sukcesorowi to:						
	<input type="radio"/> Wreszcie odetchnę z ulgą			<input type="radio"/> Będę zaglądał do niej w każdej wolnej chwili			
	<input type="radio"/> Będę mógł doradzać i służyć wsparciem			<input type="radio"/> Będę sprawdzać czy dobrze nią zarządza			
	<input type="radio"/> Rozpocznę zasłużoną emeryturę			<input type="radio"/> Z obawy o kondycje Firmy będę się martwił			
	<input type="radio"/> Będę dalej kierowała/ał, tylko z „tylnego fotela”			<input type="radio"/> Będę kontrolować czy właściwie dba o nią			
13	Po co przygotowuję Sukcesora do kierowania firmą rodzinną?						
	<input type="radio"/> Aby nie utracić dorobku życia			<input type="radio"/> Aby możliwie najlepiej wdrożyć się w jej działanie			
	<input type="radio"/> Aby móc wreszcie odpocząć			<input type="radio"/> Bo nie mam innego wyboru			
	<input type="radio"/> Aby firma mogła dalej się rozwijać			<input type="radio"/> Bo to naturalna kolej rzeczy			
14	Co stanie się z firmą pod kierownictwem Sukcesora?						
	<input type="radio"/> Będzie dalej działać tak jak teraz			<input type="radio"/> Jak tego nie zepsuje to będzie dobrze			
	<input type="radio"/> Nie wiem – to się okaże z czasem			<input type="radio"/> Rozwinie się dzięki nowej energii i nowoczesnemu podejściu			

Instrukcja 2/2

Aby skutecznie rozwijać obszary deficytowe wskazane w powyższym kwestionariuszu samooceny, należy takie działania zaplanować. Może się ono odbyć w dowolny sposób. Naszą sugestią jest jednak wykorzystanie poniżej tabeli. W kolumnę „do rozwoju” wpisz obszary/odpowiedzi z szarych pól, np. „Przygotowuję Sukcesora do przejęcia firmy, aby nie utracić dorobku życia” lub „Nie mam doświadczenia w uczeniu innych” albo „Co stanie się z firmą pod kierownictwem Sukcesora? Jak tego nie zepsuje to będzie dobrze.”. Do przepisanych zdań wpisz potencjalne zagrożenia wynikające ze sposobu myślenia, które one opisują – czyli np. co może złego wyniknąć? Jak negatywnie na Twoją współpracę z Sukcesorem może wpłynąć przekonanie, że sukcesem będzie w tym transferze pokoleniowym, gdy on nic nie zepsuje.

Następnie zastanów się co możesz zrobić, aby zmienić podejście. Z czego ono wynika? Dlaczego tak myślisz? Gdzie ma źródło Twój pogląd? Jak możesz go przekształcić lub pozbyć się takiego myślenia oraz kto może Ci w tym pomóc. Następnie zaplanuj działania jakie wdrożysz, aby zwiększyć szanse na sukces we wdrożeniu procesu sukcesji w Twojej firmie.

Do rozwoju:	Jaki potencjalny negatywny skutek może mieć to dla sukcesji?	Skąd wziął się ten stan rzeczy?	Plan działania (co zrobić?)	Kto może mi pomóc? (imię i nazwisko)

Narzędzie Diagnostyczne

Gotowość Sukcesora do Wdrożenia Procesu Sukcesji

Wprowadzenie

Poniższe kwestionariusze służą do zweryfikowania poziomu wiedzy Sukcesora nt. funkcjonowania firmy rodzinnej, której częścią ma się stać. Dodatkowym aspektem jest przyjrzenie się temu, jak samo prowadzenie własnej działalności czy też zaangażowanie dorosłych postrzegane jest z jej/jego punktu widzenia.

Dzięki zebranych informacjom rodzic może zareagować w sposób odpowiedni, z jednej strony wyjaśniając dziecku czym faktycznie się zajmuje i jak działa firma, z drugiej zaś zwrócić uwagę na odpowiedzi na pytania otwarte dotyczące np. skojarzeń z firmą i jej prowadzeniem. Dlaczego to ważne? Otóż poznając perspektywę dziecka może łatwiej zrozumieć jego nastawienie do bycia przedsiębiorcą, a także wychwycić ewentualne zagrożenia dla ich relacji czy chęci zaangażowania się dziecka w cały proces poznawania firmy. Uwagę Nestora powinno zwrócić przede wszystkim wyrażanie opinii negatywnych nt. firm prywatnych i osób je prowadzących, a także ujawnianie ewentualnego żalu czy rozgoryczenia wynikającego z tego w jakim stopniu rodzice są zaangażowani w prowadzenie działalności, być może – z perspektywy dziecka – kosztem czasu spędzonego z nim.

Grupa wiekowa 7 - 11 lat

	Pytanie	Odpowiedź			
		Tak	Nie	Nie wiem
1	Czy interesuje Cię Firma Rodziców?	Tak	Nie	Nie wiem
2	Czym zajmuje się Firma Rodziców?				
3	Kim Twoja Mama i/lub Twój Tata jest w Firmie? (jaką rolę pełni?)				
4	Co Ty mogłabyś / mógłbyś robić w Firmie Rodziców?				
5	Czy w Firmie Twoich Rodziców pracują jakieś osoby?				
6	Czy wiesz za co Klienci płacą Firmie Twoich Rodziców? Co mogą w niej/od niej kupić?				
7	Do czego możesz porównać Firmę Twoich Rodziców? Opisz ją swoimi słowami.				
8	Jak duża jest Firma Twoich Rodziców?	Mała	Średnia	Duża	
9	Czy Firma Twoich Rodziców działa lokalnie czy na szerszym terenie?	Lokalna		większy obszar	
10	Do której kategorii zaliczysz Firmę swoich Rodziców?	Usługowa		Handlowa	Produkcyjna
11	Czy to co Twoja Mama i/lub Tata robią w Waszej Firmie jest...	Fajne	Nudne	Nie wiem	Bez sensu
12	Prowadzenie własnej firmy Twoim zdaniem jest (z czym Ci się to kojarzy?)...				
13	Ci co mają własną firmę muszą...				
14	Jakim szefem jest Twoja mama/Twój tata?				

Grupa wiekowa 12 – 15 lat

	Pytanie	Odpowiedź			
1	Czy interesuje Cię Firma Twoich Rodziców?				
2	Czym zajmuje się Firma Twoich Rodziców?				
3	Jaką rolę pełni Twoja Mama i/lub Twój Tata jest w Firmie? (jakie ma stanowisko?)				
4	Co Ty mogłabyś / mógłbyś robić w Firmie Rodziców?				
5	Czy Firma Twoich Rodziców zatrudnia jakichś pracowników?				
6	Czy wiesz za co Klienci płacą Firmie Twoich Rodziców? Co mogą w niej/od niej kupić?				
7	Do czego możesz porównać Firmę Twoich Rodziców? Opisz ją swoimi słowami.				
8	Jak duża jest Firma Twoich Rodziców?	Mała	Średnia	Duża	
9	Czy Firma Twoich Rodziców działa lokalnie czy na szerszym terenie?	Lokalna		większy obszar	
10	Do której kategorii zaliczysz Waszą Firmę rodzinną?	Usługowa	Handlowa	Produkcyjna	
11	Podaj przykład firmy, którą uważasz za podobną?				
12	Jak dużo czasu spędziłaś/eś w Firmie swoich Rodziców? Co tam robiłaś/eś?				
13	Jak oceniasz to czym zajmuje się Twoja Mama i/lub Tata w ich Firmie?	Fajne	Nudne	Nie wiem	Bez sensu
14	Czy czas jaki Twój Rodzic/Rodzice angażują na prace w Firmie jest...?	Za krótki	Taki jak trzeba	Za długi	Trudno powiedzieć
15	Ile znasz osób pracujących w Waszej Rodzinnej Firmie? Kogo z tych osób lubisz?				
16	Ci co mają własną firmę muszą...				
17	Jakim szefem jest Twoja mama/Twój tata?				

Grupa wiekowa 16 - 19 lat

	Pytanie	Odpowiedź						
1	Czy interesuje Cię Wasza Rodzinna Firma?							
2	Czym zajmuje się Wasza Firma?							
3	Jaką rolę pełni Twoja Mama i/lub Twój Tata jest w Firmie? (jakie ma stanowisko?)							
4	Co Ty mogłabyś / mógłbyś robić w Firmie Rodziców?							
5	Czy Wasza Firma zatrudnia jakichś pracowników?							
6	Czy wiesz za co Klienci płacą Waszej Firmie Rodzinnej? Co mogą w niej/od niej kupić?							
7	Do czego możesz porównać Waszą Firmę? Opisz ją swoimi słowami.							
8	Jak duża jest Wasza Firma Rodzinna?	Mała	Średnia		Duża			
9	Czy Firma Twoich Rodziców działa lokalnie czy na szerszym terenie?	Lokalna		większy obszar				
10	Do której kategorii zaliczysz Waszą Firmę rodzinną?	Usługowa	Handlowa		Produkcyjna			
11	Podaj przykład firmy, którą uważasz za podobną?							
12	Jak dużo czasu spędziłaś/eś w Firmie swoich Rodziców? Co tam robiłaś/eś?							
13	Jak oceniasz to czym zajmuje się Twoja Mama i/lub Tata w ich Firmie?	Fajne	Nudne	Nie wiem		Bez sensu		
14	Czy czas jaki Twój Rodzic/Rodzice angażują na prace w Firmie jest...?	Za krótki	Taki jak trzeba	Za długi		Trudno powiedzieć		
15	Ile znasz osób pracujących w Waszej Rodzinnej Firmie? Kogo z tych osób lubisz?							
16	Do jakiej branży zaliczysz Waszą Rodzinna Firmę?							
17	Czy Wasza Firma ma swój profil w mediach społecznościowych? Jeśli tak to w jakich? Co o nim sądzisz?							
18	Jak ocenisz jakość produktów/usług oferowanych przez Waszą Firmę.	Bardzo niski	Niski	Średni	Wysoki		Bardzo wysoki	Nie wiem
19	Opisz krótko kim są Klienci Waszej Firmy?							

20	Czy swoim znajomym poleciałabyś/ poleciałbyś produkty/usługi Waszej Firmy, gdyby ich potrzebowali?					
21	Oceń, ile kosztują usługi/produkty Waszej Rodzinnej Firmy.	Są bardzo tanie	Są tanie	Cena odzwierciedla jakość	Są drogie	Są bardzo drogie
22	Co mogłabyś/mógłbyś doradzić Mamie i/ lub Tacie aby Wasza rodzinna Firma działała jeszcze lepiej?					

Instrukcja interpretacji wyników

Co możesz zrobić z uzyskanymi odpowiedziami swojego dziecka? Przede wszystkim podkreślmy jedno – nie ma złych odpowiedzi. Nawet wtedy, gdy to co znajdziesz w treści kwestionariusza nie opisuje rzeczywistości z Twojego punktu widzenia. Oznacza to, że Twoje dziecko ma inną perspektywę, coś widzi odmiennie, może nie ma jakichś informacji lub te które posiada interpretuje w sposób, który nie do końca jest dla Ciebie jasny. W każdym z tych przypadków zdobywasz wiedzę nt. tego jak Ciebie, Twoją firmę i Twoją rolę w nim widzi Twoja latorośl. Z kolei z każdej z tych informacji możesz wyciągnąć wnioski, a następnie podjąć konkretne działania.

Jeśli odpowiedzi jakie znajdziesz w kwestionariuszu wskazują na to, że prowadzisz małą, lokalną firmę produkcyjną, a w istocie działasz na obszarze całego kraju oraz części krajów sąsiednich, zatrudniasz łącznie ponad 70 pracowników i zasadniczo jedynie pośredniczycie w sprzedaży, niczego sami nie wytwarzając, to znaczy, że na perspektywę Twojego dziecka wpływają czynniki, których możesz nie zauważać lub nie rozumieć. Co możesz, a nawet powinnaś/powinieneś zrobić? Znaleźć czas, najlepiej dużo czasu, na rozmowę. Usiądź z dzieckiem i przejdź punkt po punkcie przez cały kwestionariusz, aby wyjaśnić sobie wszystko (ono Tobie swój punkt widzenia, Ty jej/jemu to jak jest z Twojej perspektywy) i ustalić, jak rozumiecie i będziecie rozumieć poszczególne kwestie, np. Twoją rolę w firmie. Kiedy przejdziecie przez wszystkie zagadnienia, po kilku dniach, tygodniach poproś swoją/swojego Sukcesorką/Sukcesora o to, aby ponownie wypełniła/ił kwestionariusz. Omówcie go podobnie jak poprzednim razem i porównajcie z wypełnionym za pierwszym razem.

Ważne jest to, aby w interpretacji skoncentrować się na tych miejscach, w których dziecko ujawnia swoje negatywne emocje względem firmy lub rodzica. Żal, smutek, rozgoryczenie czy brak szacunku albo nawet złość. Jest to silny sygnał, że być może jako rodzic nie zachowujesz równowagi pomiędzy pracą a czasem spędzonym z rodziną, a zwłaszcza swoim dzieckiem/swoimi dziećmi. Warto się przyjrzeć temu zagadnieniu właśnie z tej perspektywy – jak naszą firmę postrzega dziecko i co w związku z tym myśli o nas i prowadzonej przez nas działalności.

Zwróć proszę także uwagę na to, aby możliwie najlepiej poznać potrzeby i oczekiwania Twojego dziecka względem Twojego zachowania i roli Waszej rodzinnej firmy w relacji jaką macie (rodzic-dziecko). Finalnym rezultatem powinno być uwspólnienie tego rozumienia zmaterializowane w umowie między Wami, dotyczącej tego co i w jaki sposób będziecie robić – np. wspólnie dyskutować decyzje na jakiś temat, a czego robić nie będziesz, np. wracać z pracy po 18.00 czy wychodzić do niej w weekendy.

Narzędzie Diagnostyczne Poziom wiedzy biznesowej Nestora

Wprowadzenie

Diagnoza poziomu wiedzy biznesowej służy określeniu punktu rozpoczęcia samorozwoju w tym obszarze. Jej wynik w żaden sposób nie powinien powstrzymać czy zahamować działań związanych z wykorzystaniem modelu EMS i realizowaniem za jego pomocą przygotowania, a następnie wdrożenia projektu sukcesji w firmie. Wiedza pozyskana w wyniku wypełnienia narzędzia wskazuje obszary deficytowe, które w toku wykorzystania EMS należy uzupełnić, czy to z wykorzystaniem kart wiedzy czy innych dostarczonych lub rekomendowanych zewnętrznych materiałów.

Wypełnij test na następnie policz ilość punktów zgodnie z kluczem odpowiedzi.

Nr	Pytanie	A	B	C	D	PKT
1	Towar to	Każdy produkt przeznaczony na sprzedaż	Zakupione dobra materialne przeznaczone na sprzedaż	To samo co produkt	Żadne z powyższych	1
2	Firmą rodzinną to:	Firma, która musi być w 100% własnością rodziny	Firma, w której tylko członkowie rodziny pełnią kierownicze funkcje	Firma, która przynajmniej w połowie (50%) jest własnością jednej rodziny	Firma, której wszyscy pracownicy muszą być z jednej rodziny	1
3	Pieniędżem mogą być:	Złoto i srebro	Muszelki	Kamienie szlachetne	Każda odpowiedź jest dobra	1
4	Menedżer	Nie może być właścicielem firmy	Zajmuje się tylko zarządzaniem pracownikami	Odpowiada za zakupy i sprzedaż	Realizuje proces zarządzania	1
5	Dostawca to	Firma, która dostarcza paczki	Inaczej Konkurent	Ktoś od kogo kupujemy towary, usługi, surowce, materiały do firmy	Firma transportowa dostarczająca różnego rodzaju towary, materiały, surowce do naszej firmy	1

6	Cechą charakterystyczną usługi jest	To, że można ją świadczyć wszędzie	To, że jest droższa niż towary	To, że trudno ją skopiować	To, że nie wytwarza namacalnych produktów	1
7.	Produkt to:	Inaczej Towar	Wszystko co może być przedmiotem wymiany handlowej.	Tylko to co jest namacalne i da się sprzedać	Przetworzony surowiec	1
8	Przedsiębiorstwo	Prowadzony biznes potocznie zwany firmą	Inne znaczenie słowa spółka	Forma prowadzenia działalności gospodarczej	Firma, której właścicielem jest państwo	1
9	Zysk to	Pieniądze które zarabiają właściciele firmy	Inaczej dochód	Różnica pomiędzy dochodem, a wszystkimi kosztami firmy	Różnica pomiędzy wszystkimi przychodami, a wszystkimi kosztami firmy	1
10.	Przychód to	Dochód przedsiębiorcy	Całkowita ilość pieniędzy ze sprzedaży produktów po odjęciu kosztów	Całkowita ilość pieniędzy jaką otrzymujemy ze sprzedaży produktów	Tylko pieniądze w formie gotówki otrzymane ze sprzedaży towarów.	1
11.	Jakie są obszary w analizie SWOT ?	Silne strony Słabe strony Zagrożenia Szanse	Ryzyka Szanse Plusy firmy Minusy firmy	Silne strony Słabe strony Niedoskonałości Przewagi	Zagrożenia Szanse Zasoby Braki	2
12	Biznesplan to	Mapa finansowa firmy	Dokument konieczny do założenia firmy	Dokument zawierający ocenę opłacalności biznesu	Dokument zawierający bilans i rachunek wyników firmy	2
13	Co jest niezbędne, aby istniał rynek?	Produkty, pieniądze, miejsce	Klienci, sprzedający, warunki i zasady transakcji	Miejsce, zasady i warunki transakcji, środki transportu	Klienci sprzedawcy, lokal i towary	2

14	Cash Flow to	Różnica wszystkich wpływów gotówkowych i wydatków gotówkowych w danym okresie	Ilość gotówki w kasie w danym okresie	Inaczej przepływy na koncie firmy, czyli wydatki i wpływy w danym okresie	Inaczej sprawozdanie finansowe firmy za dany okres	3
15	Kanałem dystrybucji nie jest	Sklep internetowy	Hurtownie	Sklepy detaliczne	Targi	3
16	Outsourcing polega na	Zatrudnieniu pracowników w firmie na umowę zlecenie do wykonywania prac sezonowych	Korzystaniu w modelu biznesowego innej firmy na określonych warunkach i za określoną cenę	Zlecenie zadań realizowanych dotychczas w firmie na zewnątrz innym firmom	Wykorzystywanie innych firm we wchodzeniu na nowe rynki i podczas sprzedaży nowych produktów	3

Klucz odpowiedzi

Numer pytania	Prawidłowa odpowiedź
1	B
2	C
3	A
4	D
5	C
6	D
7	B
8	A
9	D
10	C
11	A
12	C
13	B
14	A
15	D
16	B

Ocena wyników:

Liczba punktów	Co to znaczy?
0 - 7	To wynik, który oznacza, że przed Tobą jeszcze dużo pracy. Na tę chwilę posiadasz bardzo fragmentaryczną wiedzę z zakresu biznesu. Aby skutecznie działać w tym obszarze potrzebujesz ją uzupełnić. Pomogą Ci w tym narzędzia i zadania zgromadzone w EMS, a wspólna praca z Sukcesorem sprawi, że nabywanie nowej wiedzy i umiejętności będzie przyjemne i skuteczne.
8 - 14	Posiadasz już pewną wiedzę i rozumiesz znaczenie wybranych pojęć. To dobra podstawa, aby rozwijać się dalej w tym obszarze. Weryfikuj swoje postępy, aby monitorować to jak wiele już wiesz i czego możesz nauczyć swojego Sukcesora.
15 - 20	Sporo już wiesz, a to oznacza, że masz dobre fundamenty, aby energicznie postępować na przód. Praca z EMS pozwoli Ci ugruntować to co już wiesz, aby stać się ekspertem.
21 - 25	Twój aktualny poziom wiedzy jest bardzo wysoki co daje Ci możliwość natychmiastowego jej przekazywania Sukcesorowi. Dzięki wspólnej pracy z EMS będziecie mieli możliwość wzajemnie się uczyć i sprawdzać swoją wiedzę w praktyce.

Narzędzie Diagnostyczne Poziom wiedzy biznesowej Sukcesora

Wprowadzenie

Diagnoza poziomu wiedzy biznesowej służy określeniu punktu rozpoczęcia samorozwoju w tym obszarze. Jej wynik w żaden sposób nie powinien powstrzymać czy zahamować działań związanych z wykorzystaniem modelu EMS i realizowaniem za jego pomocą przygotowania, a następnie wdrożenia projektu sukcesji w firmie. Wiedza pozyskana w wyniku wypełnienia narzędzia wskazuje obszary deficytowe, które w toku wykorzystania EMS należy uzupełnić, czy to z wykorzystaniem kart wiedzy czy innych dostarczonych lub rekomendowanych zewnętrznych materiałów.

Wypełnij test na następnie policz ilość punktów zgodnie z kluczem odpowiedzi.

Nr	Pytanie	A	B	C	D	PKT
1	Towar to	Każdy produkt przeznaczony na sprzedaż	Zakupione dobra materialne przeznaczone na sprzedaż	To samo co produkt	Żadne z powyższych	1
2	Firmą rodzinną to:	Firma, która musi być w 100% własnością rodziny	Firma, w której tylko członkowie rodziny pełnią kierownicze funkcje	Firma, która przynajmniej w połowie (50%) jest własnością jednej rodziny	Firma, której wszyscy pracownicy muszą być z jednej rodziny	1
3	Pieniądzem mogą być:	Złoto i srebro	Muszelki	Kamienie szlachetne	Każda odpowiedź jest dobra	1
4	Menedżer	Nie może być właścicielem firmy	Zajmuje się tylko zarządzaniem pracownikami	Odpowiada za zakupy i sprzedaż	Realizuje proces zarządzania	1
5	Dostawca to	Firma, która dostarcza paczki	Inaczej Konkurent	Ktoś od kogo kupujemy towary, usługi, surowce, materiały do firmy	Firma transportowa dostarczająca różnego rodzaju towary, materiały, surowce do naszej firmy	1

6	Cechą charakterystyczną usługi jest	To, że można ją świadczyć wszędzie	To, że jest droższa niż towary	To, że trudno ją skopiować	To, że nie wytwarza namacalnych produktów	1
7.	Produkt to:	Inaczej Towar	Wszystko co może być przedmiotem wymiany handlowej.	Tylko to co jest namacalne i da się sprzedać	Przetworzony surowiec	1
8	Przedsiębiorstwo	Prowadzony biznes potocznie zwany firmą	Inne znaczenie słowa spółka	Forma prowadzenia działalności gospodarczej	Firma, której właścicielem jest państwo	1
9	Zysk to	Pieniądze które zarabiają właściciele firmy	Inaczej dochód	Różnica pomiędzy dochodem, a wszystkimi kosztami firmy	Różnica pomiędzy wszystkimi przychodami, a wszystkimi kosztami firmy	1
10.	Przychód to	Dochód przedsiębiorcy	Całkowita ilość pieniędzy ze sprzedaży produktów po odjęciu kosztów	Całkowita ilość pieniędzy jaką otrzymujemy ze sprzedaży produktów	Tylko pieniądze w formie gotówki otrzymane ze sprzedaży towarów.	1
11.	Jakie są obszary w analizie SWOT?	Silne strony Słabe strony Zagrożenia Szanse	Ryzyka Szanse Plusy firmy Minusy firmy	Silne strony Słabe strony Niedoskonałości Przewagi	Zagrożenia Szanse Zasoby Braki	2
12	Biznesplan to	Mapa finansowa firmy	Dokument konieczny do założenia firmy	Dokument zawierający ocenę opłacalności biznesu	Dokument zawierający bilans i rachunek wyników firmy	2
13	Co jest niezbędne, aby istniał rynek?	Produkty, pieniądze, miejsce	Klienci, sprzedający, warunki i zasady transakcji	Miejsce, zasady i warunki transakcji, środki transportu	Klienci sprzedawcy, lokal i towary	2

14	Cash Flow to	Różnica wszystkich wpływów gotówkowych i wydatków gotówkowych w danym okresie	Ilość gotówki w kasie w danym okresie	Inaczej przepływy na koncie firmy, czyli wydatki i wpływy w danym okresie	Inaczej sprawozdanie finansowe firmy za dany okres	3
15	Kanałem dystrybucji nie jest	Sklep internetowy	Hurtownie	Sklepy detaliczne	Targi	3
16	Outsourcing polega na	Zatrudnieniu pracowników w firmie na umowę zlecenie do wykonywania prac sezonowych	Korzystaniu w modelu biznesowego innej firmy na określonych warunkach i za określoną cenę	Zlecenie zadań realizowanych dotychczas w firmie na zewnątrz innym firmom	Wykorzystywanie innych firm we wchodzeniu na nowe rynki i podczas sprzedaży nowych produktów	3

Klucz odpowiedzi

Numer pytania	Prawidłowa odpowiedź
1	B
2	C
3	A
4	D
5	C
6	D
7	B
8	A
9	D
10	C
11	A
12	C
13	B
14	A
15	D
16	B

Ocena wyników:

Liczba punktów	Co to znaczy?
0 - 7	To wynik, który oznacza, że przed Tobą jeszcze dużo pracy. Na tę chwilę posiadasz bardzo niewielką wiedzę z zakresu biznesu. Aby skutecznie działać w tym obszarze potrzebujesz ją uzupełnić. Pomogą Ci w tym narzędzia i zadania zgromadzone w EMS, a wspólna praca z Nestorem sprawi, że nabywanie nowej wiedzy i umiejętności będzie przyjemne i skuteczne.
8 - 14	Posiadasz już pewną wiedzę i rozumiesz znaczenie wybranych pojęć. To dobra podstawa, aby rozwijać się dalej w tym obszarze. Pracuj z EMS, weryfikuj swoje postępy, aby monitorować to jak wiele już wiesz i czego możesz nauczyć swojego Sukcesora.
15 - 20	Sporo już wiesz, a to oznacza, że masz dobre fundamenty, aby energicznie postępować na przód. Praca z EMS pozwoli Ci ugruntować to co już wiesz, aby stać się ekspertem.
21 - 25	Twój aktualny poziom wiedzy jest bardzo wysoki co daje Ci możliwość natychmiastowego jej wdrożenia w pracy z Nestorem. Dzięki wspólnej pracy z EMS będziecie mieli możliwość wzajemnie się uczyć i sprawdzać swoją wiedzę w praktyce.

Narzędzie diagnostyczne

Kwestionariusz diagnostyczny kompetencji miękkich dla Nestora

Ten prosty kwestionariusz pozwoli Wam na szybką diagnozę poziomu waszych kompetencji miękkich w 5 podstawowych obszarach. Odpowiedzcie na pytania szybko i intuicyjnie, wtedy wynik jaki uzyskacie będzie najbardziej miarodajny. Warto sięgnąć także do innych dostępnych narzędzi szczegółowo diagnozujących poziom umiejętności miękkich w poszczególnych obszarach.

Lp.	Stwierdzenie	Zawsze	Czasami	Nigdy
1.	Potrafię ustalać realistyczne cele, śledzę postępy do czasu ich osiągnięcia.			
2.	Nie odwlekam decyzji w czasie, jeśli mam podjąć decyzję, to podejmuję ją wybierając najlepsze dostępne rozwiązanie.			
3.	Mam wysokie poczucie własnej wartości.			
4.	Potrafię ustalać priorytety w zarządzaniu moimi sprawami i obowiązkami.			
5.	Praca w zespole i współpraca w grupie to jest to co lubię i czuję się w tym bardzo dobrze.			
6.	Nie marnuję dużo czasu ponieważ jestem pewien/pewna co muszę zrobić w danym momencie.			
7.	Jeśli motywuję innych to staram się to robić tak samo w stosunku do każdej osoby.			
8.	To co robię na co dzień jest zgodne z moimi wartościami i celami, które sobie wyznaczyłem.			
9.	Staram się aby informacje, które przekazuję były zrozumiałe dla odbiorcy. Upewniam się czy informacje przekazane przez ze mnie zostały właściwie zrozumiane.			
10.	Jeśli pojawiają się problemy to od razu szukam dla nich rozwiązań.			
11.	W sytuacjach konfliktowych wykorzystuję swoje umiejętności komunikacyjne aby rozwiązać trudną sytuację. Nie stosuję uników.			
12.	Wiem jaka jest różnica pomiędzy przewodzeniem a kierowaniem.			
13.	Kiedy prowadzę rozmowę o jakimś problemie, to staram się być na bieżąco i myślę o tym co powiedzieć dalej.			
14.	W przypadku porażki staram się zrozumieć jej przyczyny i potrafię spokojnie przeanalizować zaistniałą sytuację.			
15.	Mam wysoki poziom motywacji do wykonywania swoich zadań w odpowiednim czasie.			

Przyznajemy odpowiednio punkty za każdą odpowiedź, zgodnie z punktacją:

Za każdą odpowiedź ZAWSZE – 2 punkty

Za każdą odpowiedź CZASAMI – 1 punkt

Za każdą odpowiedź NIGDY – 0 punktów

Punkty przyznajemy odpowiednio do każdego pytania.

		Punkty
ZARZĄDZANIE CZASEM	1	
	6	
	15	
	Razem	
PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE	5	
	7	
	12	
	Razem	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I PODEJMOWANIE DECYZJI	2	
	10	
	14	
	Razem	
KOMUNIKACJA MIĘDZYLUDZKA	9	
	11	
	13	
	Razem	
UMIEJĘTNOŚCI OSOBISTE -PERSONALNE	3	
	4	
	8	
	Razem	

Interpretacja wyników.

Im więcej punktów zostało uzyskane w danej kategorii tym wyższe są umiejętności i kompetencje miękkie w tym obszarze. Im mniej punktów tym większa jest potrzeba pracy z tymi kompetencjami. Warto sięgać także po testy pogłębione, diagnozujące już szczegółowo poszczególne kompetencje miękkie oraz umiejętności zarządcze. Uzupełnieniem diagnozy mogą być także narzędzia do diagnozy profili osobowościowych, które pozwalają lepiej zrozumieć nasze indywidualne predyspozycje i zachowania.

Opis obszarów i umiejętności:

Zarządzanie czasem

Umiejętność zarządzania czasem i organizacją pracy jest jedną z najważniejszych kompetencji miękkich. Dzięki tym umiejętnością łatwiej jest nam osiągać założone cele, kierować projektami i zespołami. Uzyskujemy większą produktywność i dzięki temu mamy także więcej czasu dla siebie. Obniżamy stres wynikający ze świadomości niezrealizowania wyznaczonych zadań i celów.

Przywództwo i zarządzanie

To kluczowe umiejętności jeśli kierujemy ludźmi. Przywództwo jest osadzone w charyzmie i osobowości lidera, warto jest odpowiedzieć sobie na pytanie, na ile czujemy się prawdziwymi liderami, potrafiącymi zarażać ludzi swoimi pomysłami - wizjami i prowadzić ich do celu. Przywódca potrafi motywować ludzi i przeprowadzać ich przez zmiany, które są stałym elementem biznesu. Zarządzanie to proces, który jest domeną menedżerów i na który składają się cztery podstawowe kompetencje zarządcze: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Przywództwo i zarządzanie uzupełniają się. Prawdziwy lider jest Przywódcą oraz posiada kompetencje zarządcze.

Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji

Bardzo ważne kompetencje miękkie, które mają wpływ na jakość zarówno życia jak i zarządzania firmą. Odwlekanie w czasie, strach przed podjęciem decyzji, brak analizy trudnej sytuacji, to najczęstsze grzechy w tym obszarze. Aby podejmować dobre decyzje i rozwiązywać problemy potrzebujemy trzech elementów: wiedzy o sytuacji, opcji rozwiązania oraz zdecydowania.

Komunikacja międzyludzka

Jeśli potrafimy się skutecznie komunikować z innymi ludźmi to daje nam to możliwość lepszego zrozumienia innych oraz pozwala na skuteczniejsze zarządzanie pracownikami. Umiejętności w tym obszarze dotyczą zarówno jakości przekazywania komunikatów jak i umiejętności ich odbioru – słuchanie. Dzięki dobrej jakości procesu komunikacji oszczędzamy czas, popełniamy mniej błędów, oraz zyskujemy szacunek i sympatię naszych rozmówców. Wysoką jakość komunikacji personalnej osiągamy poprzez jakość przekazywanej treści, właściwe operowanie głosem oraz mowę ciała. Warto skorzystać z dedykowanych narzędzi diagnostycznych dla tych umiejętności miękkich.

Umiejętności osobiste – personalne

Są to umiejętności zarządzania samym sobą, radzenia sobie ze stresem, przyjmowaniem postawy asertywnej. Także z tym obszarem związane jest pojęcie inteligencji emocjonalnej. Jeśli chcecie podnieść swoje kompetencje w tym obszarze to także warto skorzystać z dostępnych narzędzi do badania poziomu inteligencji emocjonalnej oraz diagnozy naszego profilu osobowościowego.

Narzędzie diagnostyczne

Kwestionariusz diagnostyczny kompetencji miękkich dla Sukcesora

Ten prosty kwestionariusz pozwoli Wam na szybką diagnozę poziomu waszych kompetencji miękkich w 5 podstawowych obszarach. Odpowiedzcie na pytania szybko i intuicyjnie, wtedy wynik jaki uzyskacie będzie najbardziej miarodajny. Warto sięgnąć także do innych dostępnych narzędzi szczegółowo diagnozujących poziom umiejętności miękkich w poszczególnych obszarach.

Zaleca się, aby poniższy kwestionariusz najmłodszy Sukcesorzy w grupie 7-11 lat wypełniali przy wsparciu Nestora.

Lp.	Stwierdzenie	Zawsze	Czasami	Nigdy
1.	Potrafię ustalać cele, śledzę postępy do czasu ich osiągnięcia.			
2.	Nie odwlekam decyzji w czasie, jeśli mam podjąć decyzję, to podejmuję ją wybierając najlepsze dostępne rozwiązanie.			
3.	Mam wysokie poczucie własnej wartości.			
4.	Potrafię ustalać to co jest ważne oraz właściwie zrzędzać moimi sprawami i obowiązkami.			
5.	Praca w zespole i współpraca w grupie to jest to co lubię i czuję się w tym bardzo dobrze.			
6.	Nie marnuję dużo czasu, ponieważ wiem co muszę zrobić w danym momencie.			
7.	Jeśli motywuję innych to staram się to robić tak samo w stosunku do każdej osoby.			
8.	To co robię na co dzień jest zgodne z moimi zasadami i celami, które sobie wyznaczyłem.			
9.	Staram się, aby informacje, które przekazuję były zrozumiałe dla osób, z którymi rozmawiam. Upewniam się czy to co powiedziałem zostało właściwie zrozumiane.			
10.	Jeśli pojawiają się problemy to od razu szukam dla nich rozwiązań.			
11.	W sytuacjach konfliktowych wykorzystuję swoje umiejętności komunikacyjne, aby rozwiązać trudną sytuację. Nie stosuję uników.			
12.	Wiem jaka jest różnica pomiędzy przewodem a kierowaniem.			
13.	Kiedy prowadzę rozmawiam, to staram się być na bieżąco i myślę o tym do powiedziec dalej.			
14.	W przypadku porażki staram się zrozumieć jej przyczyny i potrafię spokojnie przeanalizować zaistniałą sytuację.			
15.	Jestem zmotywowany do wykonywania swoich zadań w odpowiednim czasie.			

Przyznajemy odpowiednio punkty za każdą odpowiedź, zgodnie z punktacją:

Za każdą odpowiedź ZAWSZE – 2 punkty

Za każdą odpowiedź CZASAMI – 1 punkt

Za każdą odpowiedź NIGDY – 0 punktów

Punkty przyznajemy odpowiednio do każdego pytania.

		Punkty
ZARZĄDZANIE CZASEM	1	
	6	
	15	
	Razem	
PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE	5	
	7	
	12	
	Razem	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I PODEJMOWANIE DECYZJI	2	
	10	
	14	
	Razem	
KOMUNIKACJA MIĘDZYLUDZKA	9	
	11	
	13	
	Razem	
UMIEJĘTNOŚCI OSOBISTE -PERSONALNE	3	
	4	
	8	
	Razem	

Interpretacja wyników.

Im więcej punktów zostało uzyskane w danej kategorii tym wyższe są umiejętności i kompetencje miękkie w tym obszarze. Im mniej punktów tym większa jest potrzeba pracy z tymi kompetencjami. Warto sięgać także po testy pogłębione, diagnozujące już szczegółowo poszczególne kompetencje miękkie oraz umiejętności zarządcze. Uzupełnieniem diagnozy mogą być także narzędzia do diagnozy profili osobowościowych, które pozwalają lepiej zrozumieć nasze indywidualne predyspozycje i zachowania.

Opis obszarów i umiejętności:

Zarządzanie czasem

Umiejętność zarządzania czasem i organizacji pracy jest jedną z najważniejszych kompetencji miękkich. Dzięki tym umiejętnościom łatwiej jest nam osiągać założone cele, kierować projektami i zespołami. Uzyskujemy większą skuteczność i dzięki temu mamy także więcej czasu dla siebie. Nie denerwujemy się z powodu niewykonanych zadań i niezrealizowanych celów.

Przywództwo i zarządzanie

To kluczowe umiejętności, jeśli kierujemy ludźmi. Przywództwo jest osadzone w charyzmie i osobowości lidera, warto jest odpowiedzieć sobie na pytanie, na ile czujemy się prawdziwymi liderami, potrafiącymi zarażać innych swoimi pomysłami - wizjami i prowadzić ich do celu. Przywódca potrafi motywować ludzi i przeprowadzać ich przez zmiany, które są stałym elementem biznesu. Zarządzanie to proces, który jest domeną menedżerów i na który składają się cztery podstawowe kompetencje zarządcze: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Przywództwo i zarządzanie uzupełniają się i prawdziwy lider jest Przywódcą oraz posiada kompetencje z zakresu zarządzania.

Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji

Bardzo ważne kompetencje miękkie, które mają wpływ na jakość zarówno życia osobistego jak i zarządzania firmą. Odwlekanie w czasie, strach przed podjęciem decyzji, brak analizy trudnej sytuacji, to najczęstsze grzechy w tym obszarze. Aby podejmować dobre decyzje i rozwiązywać problemy potrzebujemy trzech elementów: wiedzy o sytuacji, opcji rozwiązania oraz zdecydowania.

Komunikacja międzyludzka

Jeśli potrafimy się skutecznie komunikować z innymi ludźmi to daje nam to możliwość lepszego zrozumienia innych oraz pozwala na skuteczniejsze zarządzanie innymi. Umiejętności w tym obszarze dotyczą zarówno jakości przekazywania komunikatów jak i umiejętności ich odbioru- słuchanie. Dzięki dobrej jakości procesowi komunikacji oszczędzamy czas, popełniamy mniej błędów oraz zyskujemy szacunek i sympatię naszych rozmówców. Wysoką jakość komunikacji personalnej osiągamy poprzez jakość przekazywanej treści, właściwe operowanie głosem oraz mowę ciała. Warto skorzystać z dedykowanych narzędzi diagnostycznych dla tych umiejętności miękkich.

Umiejętności osobiste - personalne

Są to umiejętności zarządzania samym sobą, radzenia sobie ze stresem, przyjmowaniem postawy asertywnej. Także z tym obszarem związane jest pojęcie inteligencji emocjonalnej. Jeśli chcecie podnieść swoje kompetencje w tym obszarze to także warto skorzystać z dostępnych narzędzi do badania poziomu inteligencji emocjonalnej oraz diagnozy naszego profilu osobowościowego.



EMS

EDUKACYJNY MODEL SUKCESJI

Skład: Aleksander Wierstakow

