

ROMAN WENDT

INTERIM MANAGEMENT W FIRMACH RODZINNYCH

Kontekst doświadczeń

5 LAT

Praca w firmie właścicielskiej

5 LAT

Start-up → rozwój → sprzedaż
[usługi, 200 osób, 13 oddziałów, 2,5 tys klientów]

3 LATA

Interim management,
[4 projekty {3-K, 1W}]

3 LATA

3 firmy konsultingowe,
[6 projektów {1-K, 3W}]

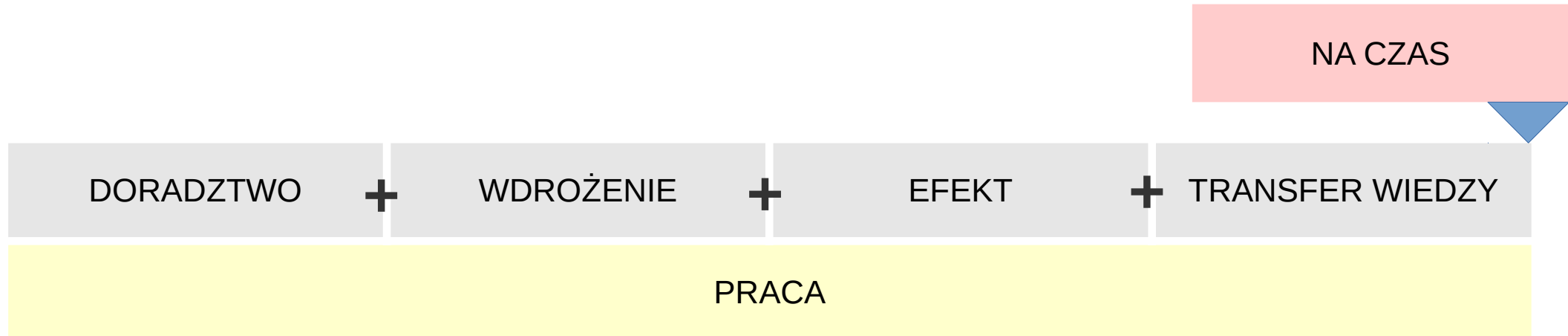
9 LAT

Interim management,
[11 projektów {6-K, 6W}]



SIM

Interim management



DEFINICJA

Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (Interim Managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku, co do zamierzonego efektu.

73tys

Tyle jest w Polsce małych i średnich firm (bez mikro)

[\[LINK\]](#)



35%

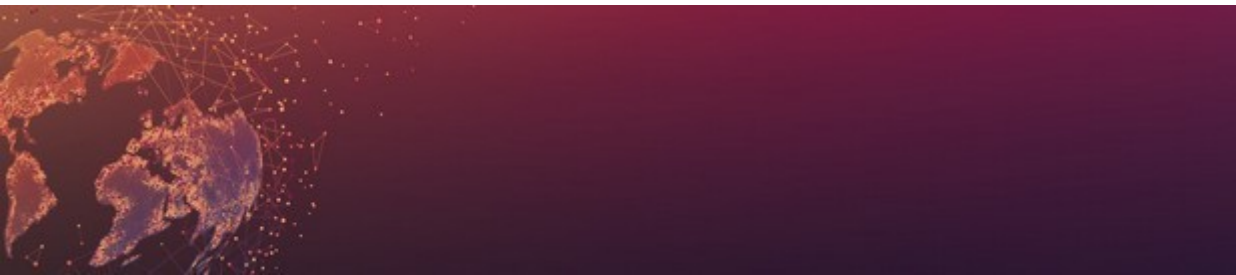
Tyle wynoszą niewykorzystane rezerwy w przeciętnej polskiej firmie

[\[LINK\]](#)



1

FIRMY RODZINNE
SĄ INNE



Właścicielska
(rodzinna)
czyli jaka?



ETYKIETA „Firmy rodzinne”

Firmy właścicielskie w pierwszym pokoleniu

Firma - źródło utrzymania rodziny

Marzenia o sukcesji



Firma właścicielska → firma rodzinna

- Namacalny wyróżnik
 - Pozytywne skojarzenia
 - Zmiana/ocieplenie wizerunku
 - Wyzwania sukcesji
 - Wzorce za granicą
- Zbudowanie tożsamości
 - Zwrócenie uwagi na specyfikę
 - Uświadomienie wymiaru rodziny
- Podniesienie stopnia komplikacji
 - Rozproszenie uwagi
 - Przekierowanie uwagi na rodzinę



Pozytywy profilu

- Zdrowa oś, fundament i model biznesu;
- Właściciel z zestawem cech i kompetencji, który umożliwił sukces;
- Organizacja działająca i zsynchronizowana z modelem i właścicielem;
- Wysoki poziom przedsiębiorczości (“Co się nie da? Wszystko się da”);
- Krótka ścieżka decyzyjna, szybkie decyzje (operacyjne);



Pozytywy profilu

- Nadrzędne wartości:
 - bezpieczeństwo,
 - odpowiedzialność,
 - jakość produktu (+),
 - trwanie(-);



Preferowanie prostoty (nie-wyrafinowanego minimalizmu), łatwych prostych i szybkich “patentów” dających rezultat szybko (+) (“na chłopski rozum”).

To również stosowanie (na zasadzie prób i błędów) prostych rozwiązań do złożonych problemów (-)



- Stary model zarabiania lat 90-ch, nie nadążył za zmianami rynku i otoczenia:
 - tania, wysoko-wykwalfikowana siła robocza;
 - proste produkty, podwykonawstwo;
 - konkutowanie ceną (i elastycznością);
 - zależność od kluczowych odbiorców.



Negatywy profilu

- Ekstensywny rozwój, oczekiwanie poświęceń, pomysł na rozwiązanie problemów: “więcej i ciężiej robić to samo”;
- “Firma to ja”; traktuję firmę “jak swoje dziecko”; ludzi w firmie traktuję jak swoich poddanych [są w pełni zależni],
- Poczucie kontroli jest ważniejsze niż wymierna korzyść;



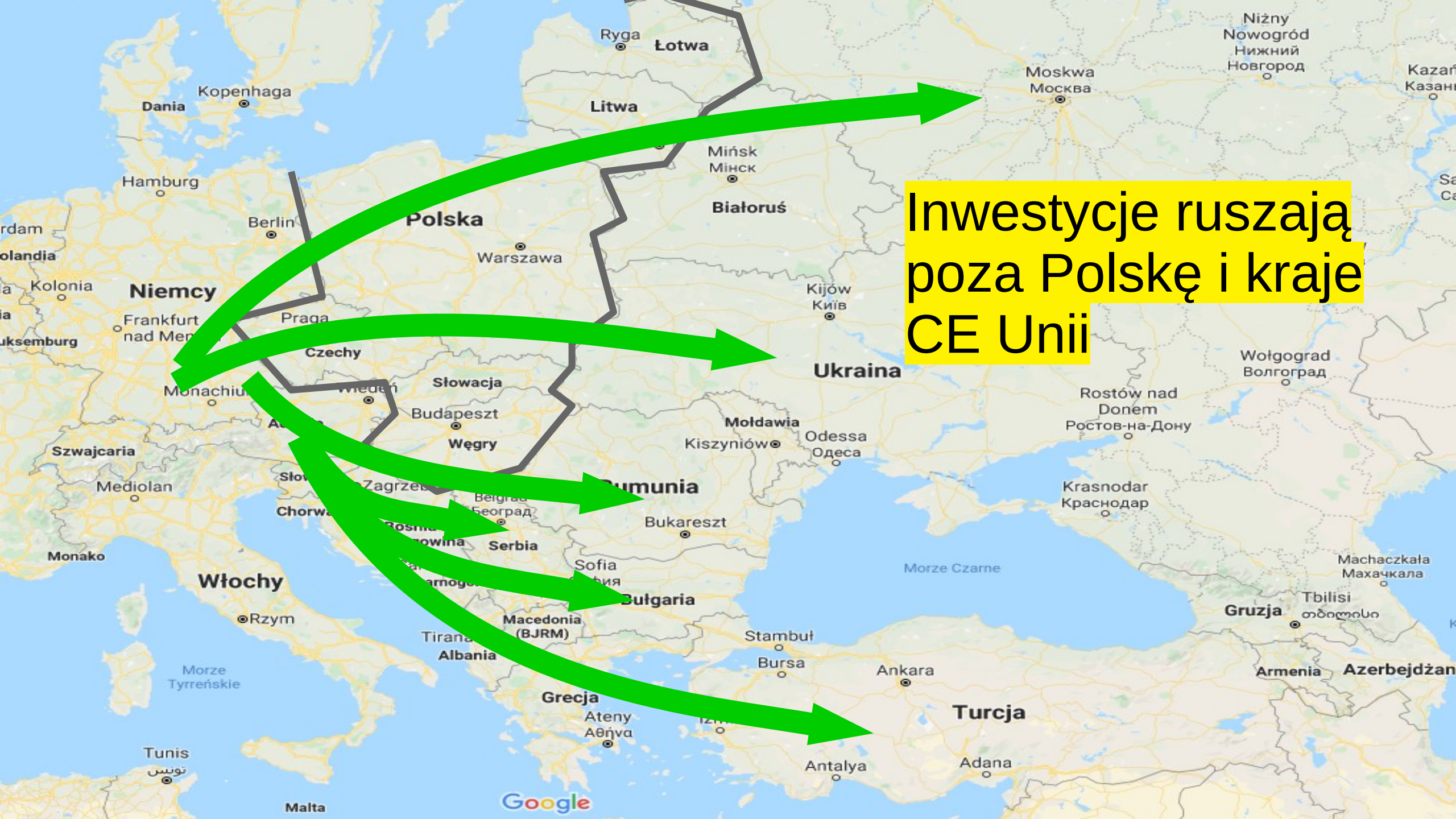
Większość firm dryfuje skupiona na sobie i swoich codziennych problemach.



2

CO CZEKA POLSKIE
FIRMY WŁAŚCICIELSKIE

Inwestycje ruszają
poza Polskę i kraje
CE Unii





V

Volatility

U

Uncertainty

C

Complexity

A

Ambiguity



GENERATION Z

The generation after Millennials

JAKIE ZMIANY STRATEGICZNE FIRMY RODZINNE ROZWAŻAJĄ W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 12 MIESIĘCY?

(PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)

POLSKA

EUROPA

Właściciele firm, które
startowały w latach 90-ch
XX wieku, mają teraz 60+
lat

18%
(9%)

Przekazanie własności firmy
kolejnemu pokoleniu

15%
(18%)

Przekazanie zarządzania firmą
kolejnemu pokoleniu

12%
(8%)

Przekazanie władzy nad firmą
kolejnemu pokoleniu

8%
(10%)

Mianowanie na dyrektora generalnego
osoby spoza rodziny, pozostawiając
własność/kontrolę nad firmą rodzinie

6%
(8%)

Sprzedaż firmy

1%
(1%)

Wejście na giełdę

40%

Nie zastanawia się
"CO DALEJ"



„WINTER IS COMING
Jak identyfikować zagrożenia w
biznesie i reagować na nie”

[\[LINK\]](#)

Największe wyzwania identyfikowane przez właścicieli firm rodzinnych



2015	POLSKA	REGION	ŚWIAT
Rentowność	57%	30%	
Warunki rynkowe	50%	30%	63%
Regulacje	43%	42%	33%
Konkurencja	43%		32%
Płynność	43%		

2020	POLSKA
Regulacje i podatki	83%
Rekrutacja pracowników	81%

Raport PwC, Badanie Firm Rodzinnych 2015

Raport KPMG Barometr Firm Rodzinny, Edycja 8, 2020

To co początkowo jest powodem sukcesu

DETERMINACJA

PARCIE DO
PRZODU

SILNE EGO

NISKIE KOSZTY I
CENA

Staje się przyczyną porażki, gdy coś się zmieni

LEKCEWAŻENIE
RYZYKA

BRAK
REFLEKSJI

ODRZUCANIE
POMOCY

BRAK KAPITAŁU
ZAPASOWEGO

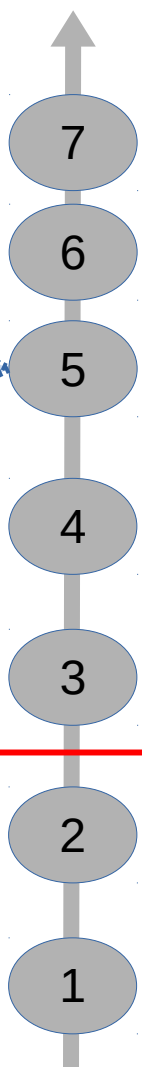
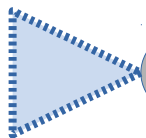
Potrzebny jest “wytrych”, który to zmieni i ktoś, kto w tym pomoże.



Jak złożone produkty można wytworzyć



PROFIL I
OCZEKIWANIA
KLIENTÓW
2020



7

Produkty kastomizowane, prototypy
[Koncepcja industry 4.0]

6

Małe partie
[Elastyczność, SMED]

5

Szybko
[Krótkie terminy realizacji. Planowanie, harmonogramowanie, zarządzanie kolejką, DDMRP]

4

Efektywnie
[Optymalne ustawienie procesu i sekwencji czynności oraz wykorzystywanych środków produkcji. Efekt niskie koszty.]

3

Na czas
[Kontrola przepływów w procesie i dat. Satysfakcja klienta dzięki terminowym dostawom]

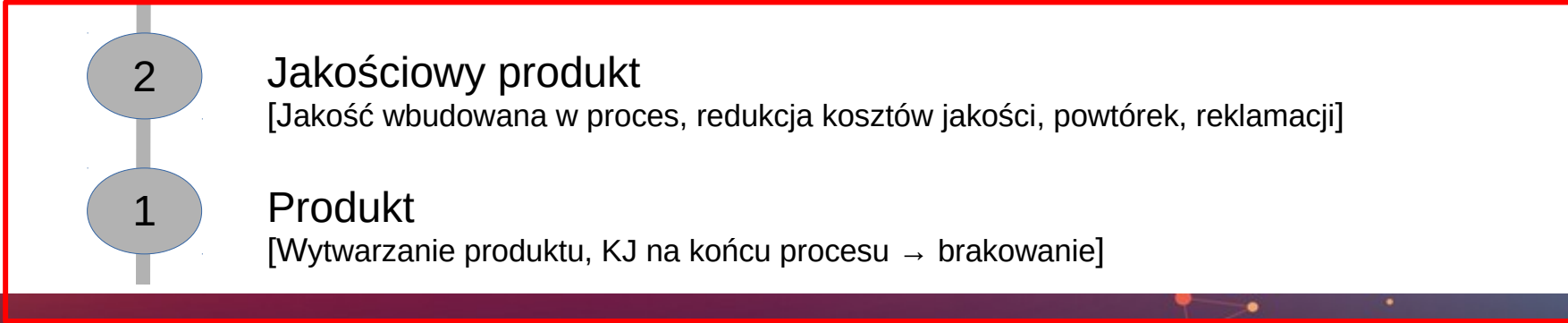
2

Jakościowy produkt
[Jakość wbudowana w proces, redukcja kosztów jakości, powtórek, reklamacji]

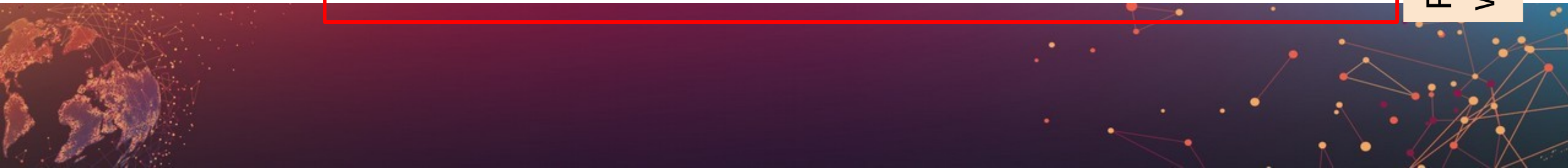
1

Produkt
[Wytwarzanie produktu, KJ na końcu procesu → brakowanie]

Kolejne etapy pod względem trudności ich osiągnięcia

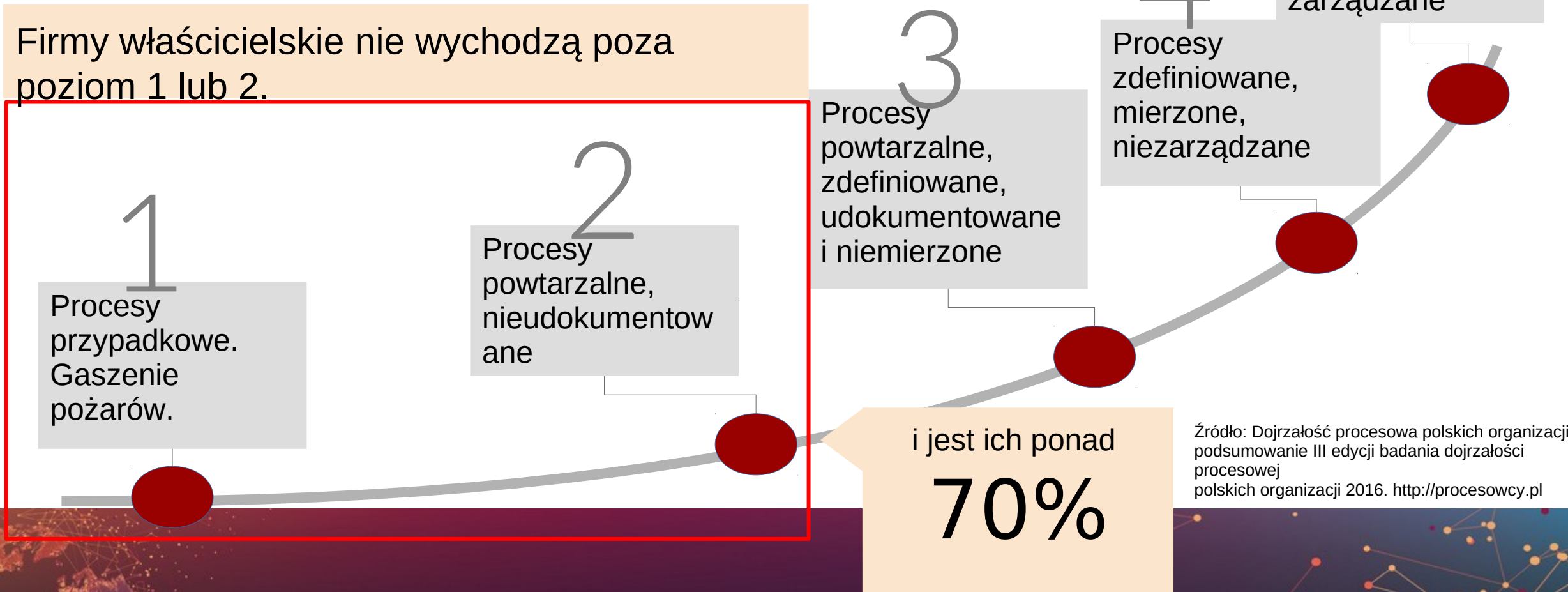


Firmy właścicielskie nie wychodzą poza poziom 1 lub 2.



Dojrzałość operacyjna

Firmy właścicielskie nie wychodzą poza poziom 1 lub 2.



Najczęściej spotykany poziom zaawansowania kluczowych procesów biznesowych

Matryca oceny poziomu kluczowych procesów biznesowych

PRODUKT	produkt	jakość	terminowość	wydajność	efektywność	produktywność
OBSŁUGA KLIENTA	dostępność dla klienta	kontakt z klientem	umowa	obsługa postępu zlecenia	obsługa reklamacji	obsługa posprzedażowa
ZAKUPY	ad-hoc	planowane	stali dostawcy	umowy	kontrolowane i zarządzane	
FINANSE	księgowość podatkowa	budżet	cash flow	księgowość zarządcza	zarządzanie finansami	
SPRZEDAŻ	obrót bez nadzoru	marża bez nadzoru	plany, działania i efekty ogólne	plany, działania i efekty wg okresu i produktu		
HR	umowy o pracę	system premiowania	opisy stanowisk	zakresy odpowiedzialności		regulaminy
CONTROLLING	produkty&klienci			aktywności	KPI operacyjne	wartości oczekiwane KPI

Poziomy rozwoju świadomości organizacyjnej

Firmy właścicielskie
nie wychodzą poza
poziom 1

RELACJE
WIĘZI

Pozycja
Przynależność

FUNKCJA

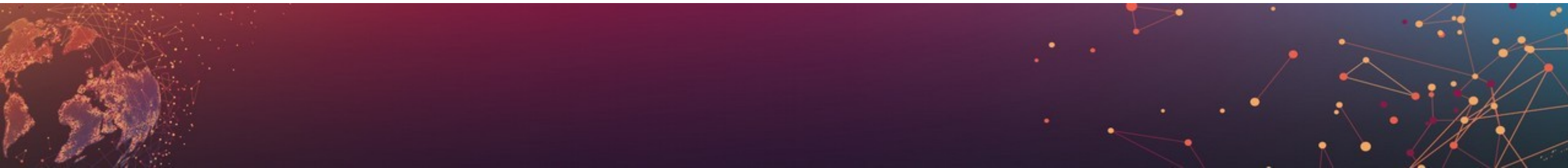
Władza
Obowiązki
Uprawnienia

ROLA

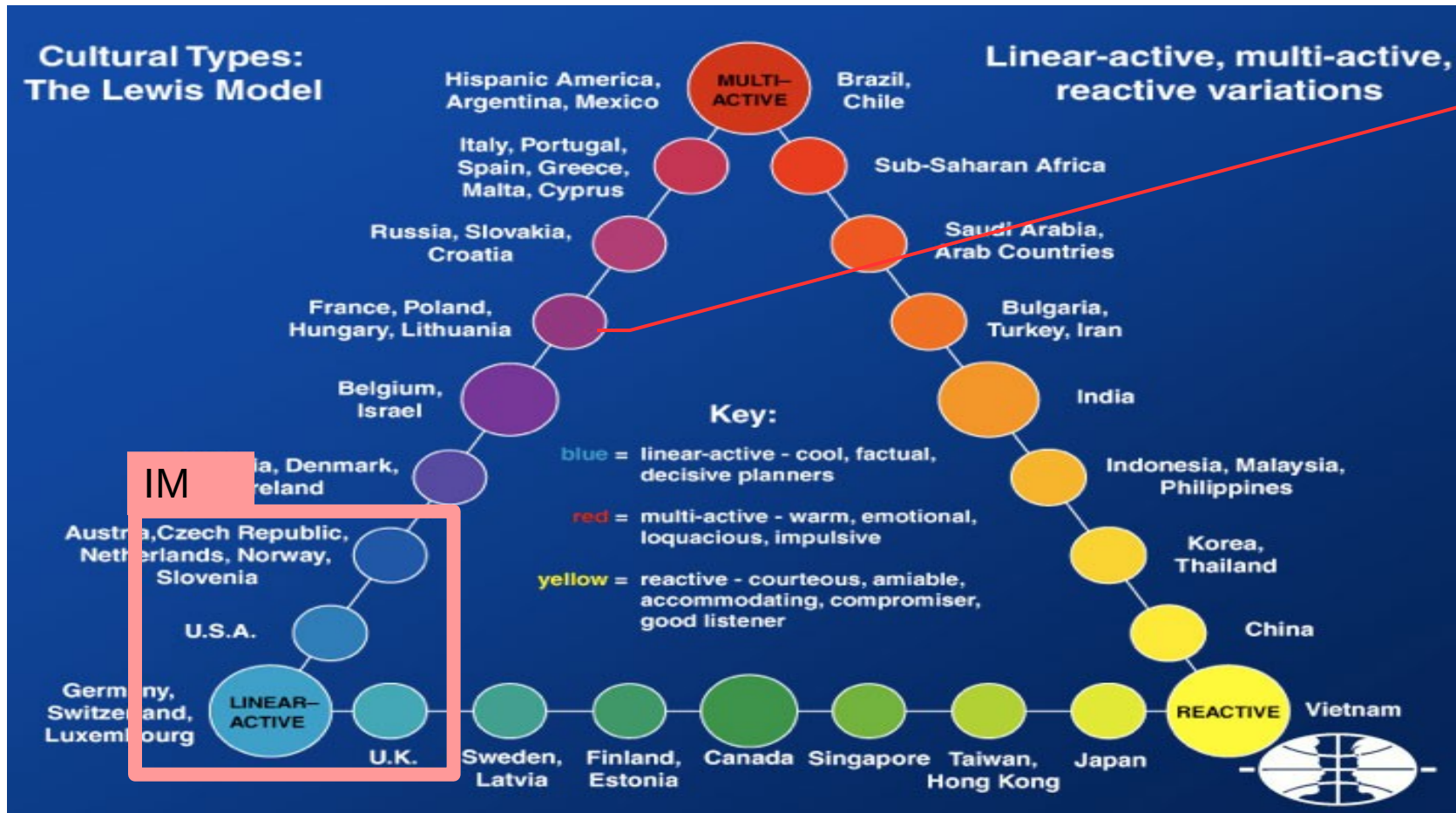
Odpowiedzialność
Zestaw zachowań

EFEKT

Rezultat
Produkt



Typy kultur a wpływ na organizację



40% kalkulacja, chłodne podejście, fakty, logika, decyzyjność, konsekwencja, liniowa aktywność, skupienie

60% emocjonalność, impulsywność, gadatliwość, ciepłe traktowanie, wielokierunkowa aktywność, chaotyczność

Poziom zaawansowania
ma znaczenie tylko gdy
jest do czegoś
potrzebny, podnosi
skuteczność i efekt

100
mln szt.



AK 47

8
mln szt.



M 16

0,5
mln szt.



HK416

SIM

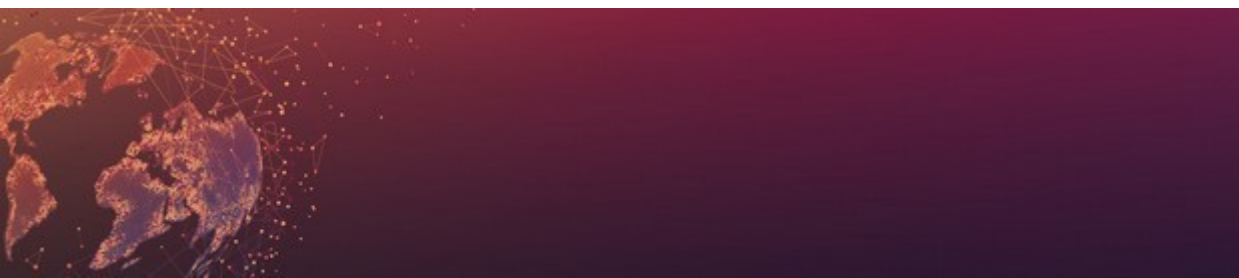
Najważniejsze wyróżniki

- Decyzję podejmuje właściciel.
- Siłą napędową są potrzeby, pragnienia i przyzwyczajenia właściciela.
- Wymiar biznesu **jest też** brany pod uwagę (ale pieniądze „nie są najważniejsze”).
- Ostatecznym kryterium jest zadowolenie właściciela.



3

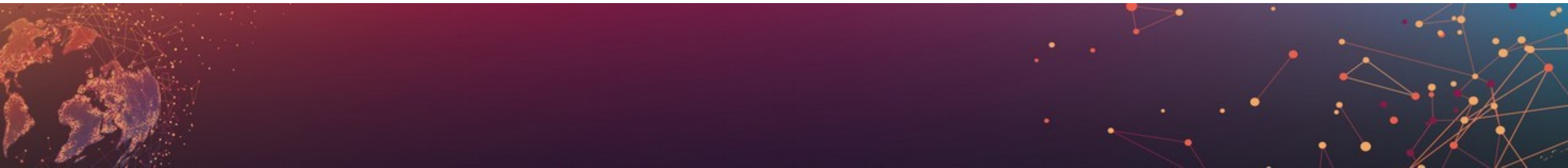
PROBLEMY Z
KOMUNIKACJĄ
I WSPÓŁPRACĄ



Rozminięcie oferty z potrzebami

Matryca oceny poziomu kluczowych procesów biznesowych

PRODUKT	produkt	jakość	terminowość	wydajność	efektywność	produktywność
OBSŁUGA KLIENTA	dostępność dla klienta	kontakt z klientem	umowa	obsługa postępu zlecenia	obsługa reklamacji	obsługa posprzedażowa
ZAKUPY	ad-hoc	planowane	stali dostawcy	umowy	kontrolowane i zarządzane	
FINANSE	księgowość podatkowa	budżet	cash flow	księgowość zarządcza	zarządzanie finansami	
SPRZEDAŻ	obrót bez nadzoru	marża bez nadzoru	plany, działania i efekty ogólne	plany, działania i efekty wg okresu i produktu		
HR	umowy o pracę	system premiowania	opisy stanowisk	zakresy odpowiedzialności		regulaminy
CONTROLLING	produkty&klienci			aktywności	KPI operacyjne	wartości oczekiwane KPI





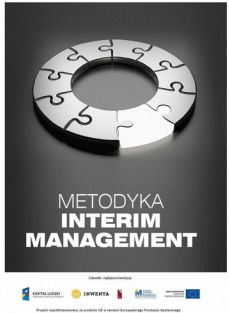
STEPHEN CHRISTOPHERS ***
THE PATENTED
OPPIUM SYSTEM
MEDICINE SHOW
FOR THE TREATMENT OF ALL
KINDS OF
OPPIUM ADDICTION

Elixir





Przyczyny trudności we współpracy z perspektywy interim managera



Brak zaufania, chęć kontroli	27%
Brak konkretów, później niezadowolenie	20%
Brak zrozumienia, upraszczanie	12%
Narzucanie sposobu pracy i rozwiązań	11%
Zwiększanie zakresu w tym samym czasie	9%
Presja na redukcję ceny	8%
Success fee, na który nie ma się wpływu	7%
Nierealistyczne oczekiwania	3%
Trudności z akceptacją zmian	1%
Brak świadomości, że potrzebna jest pomoc	1%

Wyniki ankiety z lutego 2020

[\[LINK\]](#)

Przyczyny trudności we współpracy z perspektywy właściciela



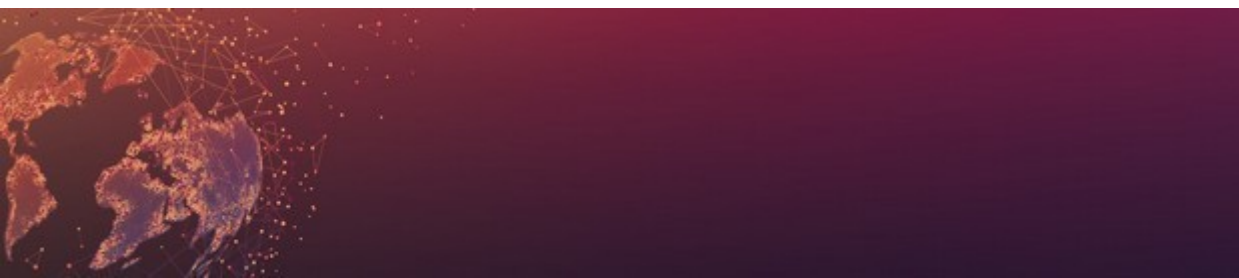
Usługa nie przystaje do realiów	25%
Nie wzbudzają zaufania	25%
Zbyt wysokie ceny. Nie stać nas.	19%
Niezrozumiała oferta	13%
Próbują uzależnić od siebie	6%
Usługa zbyt specjalistyczna/skomplikowana	6%
Brak ewidentnych korzyści	6%

Wyniki ankiety z lutego 2020

[\[LINK\]](#)

4

JAK PODEJŚĆ DO
TEGO PROBLEMU



Z perspektywy właściciela firmy

- Dojrzałość do zmiany,
- Wejście w tryb inwestycji,
- Wybór partnera,
- Ufaj i kontroluj,
- Licz pieniądze,
- Czy ty i twoi ludzie uczą się nowego, czy pracują lepiej.



Warunki niezbędne dojrzałości klienta

WYCZERPANA FORMUŁA

Dotychczasowy modus operandi przestał działać i przynosić efekty. Firma stacza się po "równi pochyłej".

ZAUWAŻA I ROZUMIE

Właściciel zauważa, wie i rozumie, że niezbędna jest zmiana. Sam próbował, ale nie dał rady.

POTRZEBA

Istnieje realna potrzeba/zagrożenie, najczęściej o charakterze finansowym bezpośrednio związana z przetrwaniem.

CHĘĆ

Właściciel dojrzał do zmiany i sam chce się rozwinąć, poznać coś nowego. Przepęłnia go gotowość i ciekawość.

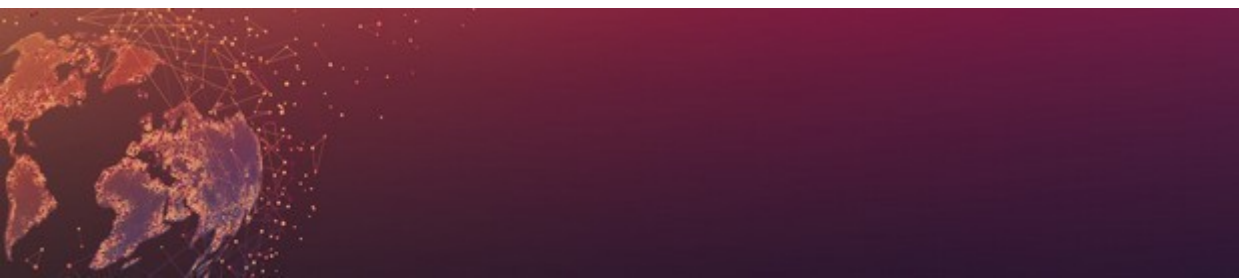


Wejście w tryb inwestycji

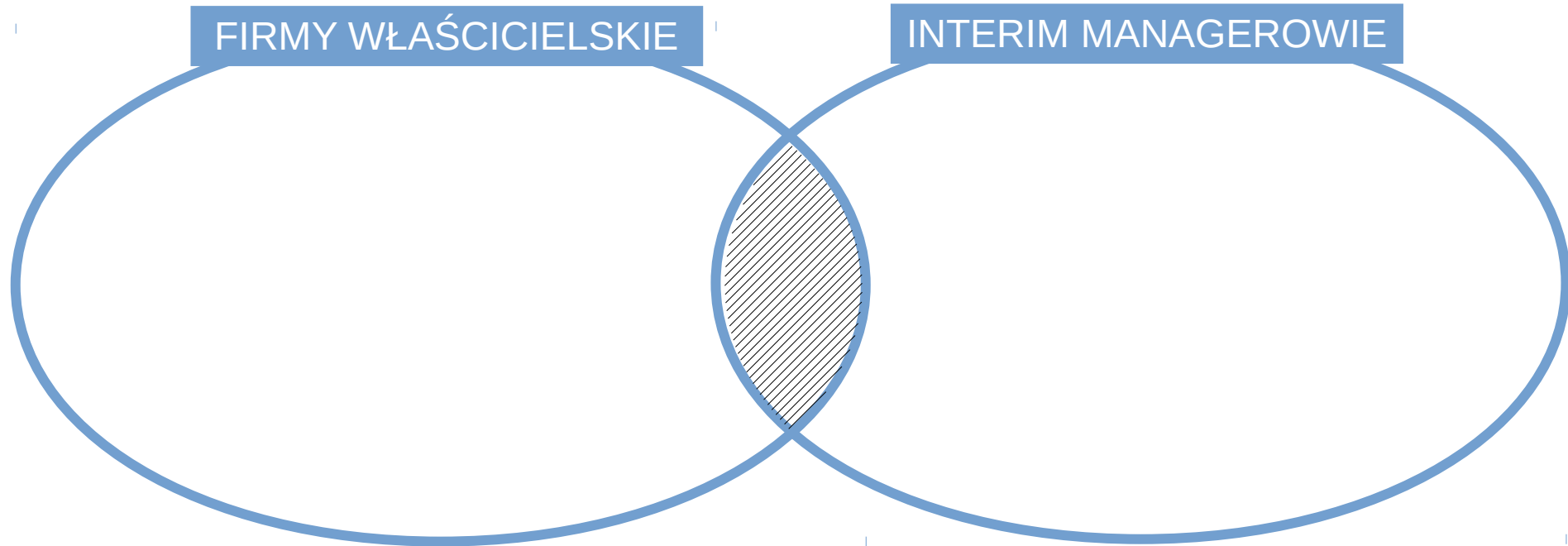
TRYB KOSZY	TRYB INWESTYCJA
PUSH	PULL
Muszę kupić	Potrzebuję efektu, który będzie generował wartość (przychody/zyski/pozycję)
Cena	Cechy przedmiotu i zgodność z potrzebami
Przedmiot nominalny	Cena za wartość/użyteczność
	Planowanie
	Ryzyka

5

PARTNERZY WE
WSPÓŁPRACY



Nie wszyscy interim managerowie i nie ze wszystkimi firmami właścicielskimi



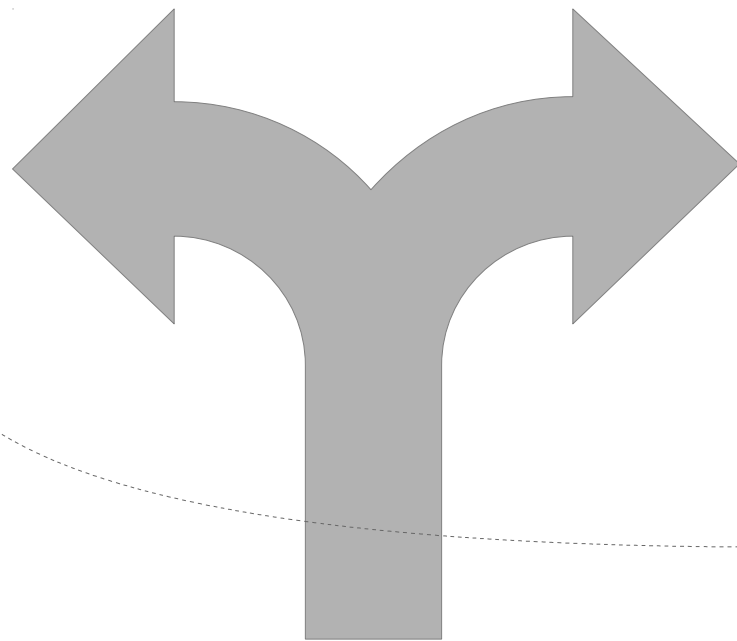


\$\$\$

PRACA

- Zadanie
- Produkt
- Kompetencje
- Umiejętności
- Specjalizacja
- Szczegóły

Robi to co umie



\$\$\$\$\$\$

EFEKT

- Dostrzega i rozumie szerzej/inaczej
- Diagnoza
- Pomysł/rozwiązanie
- PRACA
- Rezultat

Tworzy/zmienia



Profil podwykonawcy i jego kompatybilność z zadaniem



Abstrakcyjność myślenia	Szerokość myślenia (las)	Stabilność	Proaktywność/energia	Znajomość zasad	Multifunkcyjność	Operowanie szczegółami
Wykształcenie	Poziom organizacyjny	Doświadczenie manag. [lat]	Ciągłe doskonalenie	Branża	Funkcja/Obszar	Specjalizacja
Uznany ekspert	Prezes/CEO	20	Właśnie zakończył	Nasza i zbliżone + inne	5	Uznany ekspert
MBA/Doktorat	Członek zarządu	15	W tym roku	Nasza i zbliżone	4	Certyfikat
Magisterski	Dyrektor N-1	10	W zeszłym roku	Nasza	3	Wykształcenie + doświadczenie 10 lat
Wyższe	Dyrektor/ Kierownik działu	5	2 lata temu	Zbliżone	2	Wykształcenie + doświadczenie 3 lat
Średnie	Kierownik	3	5 lat temu	Inne	1	Wykształcenie



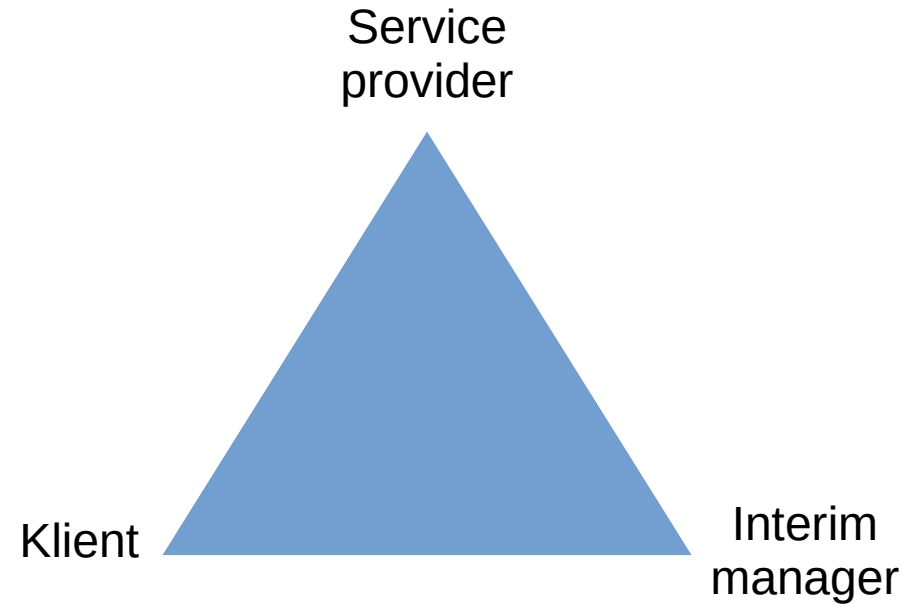
Warunki niezbędne dojrzałości klienta

WYCZERPANA FORMUŁA	ZAUWAŻA I ROZUMIE	POTRZEBA	CHĘĆ
<p>Dotychczasowy modus operandi przestał działać i przynosić efekty. Firma stacza się po "równi pochyłej".</p>	<p>Właściciel zauważa, wie i rozumie, że niezbędna jest zmiana. Sam próbował, ale nie dał rady.</p>	<p>Istnieje realna potrzeba/zagrożenie, najczęściej o charakterze finansowym bezpośrednio związana z przetrwaniem.</p>	<p>Właściciel dojrzał do zmiany i sam chce się rozwinąć, poznać coś nowego. Przepętnia go gotowość i ciekawość.</p>



Rola Service Provider

- Odpowiedzialność ++
- Gwarancja
- Pilnowanie standardów
- Zaufanie
- Źródło zasobów



Na inwestycjach nie warto oszczędzać

Koszty wytworzenia porównywalne,



a wartość finalna zupełnie inna

Jak kupować usługi IM – mini- poradnik

8 stycznia 2014

Roman Wendt

Podstawową różnicą w stosunku do rekrutacji pracownika, podczas kupowania usług interim managera (IM) jest charakter samego procesu.

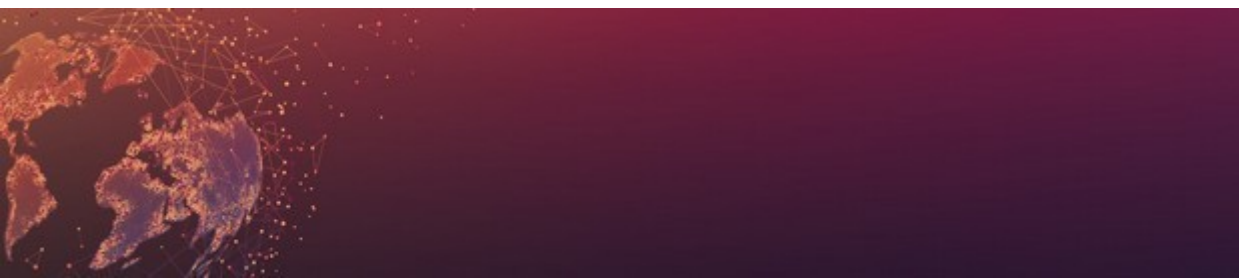


Jak kupować usługi IM – mini-
poradnik

[\[LINK\]](#)

6

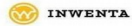
KOMUNIKACJA I DEFINICJA WSPÓŁPRACY



Standard i podręcznik w jednym



Człowiek - najlepsza inwestycja



Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

OFERTA

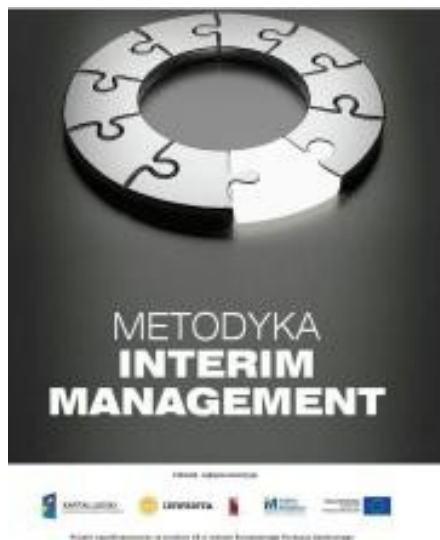
ARKUSZ ANALIZY
KORZYŚCI I
KOSZTÓW

PROTOKÓŁ
REZULTATÓW
PROJEKTU

UMOWA

PLAN DZIAŁAŃ I
MONITOROWANIA
EFEKTÓW

ARCHIWUM
NARZĘDZI I
MATERIAŁÓW



Książka „Metodyka interim management”

[\[LINK\]](#)

Wyzwania z punktu widzenia właściciela

Wyzwanie	Rozwiązanie	Narzędzie
Odstawanie oferty od realiów	Oferta na efekt	Arkusz Analizy Korzyści i Kosztów
Zaufanie	Service Provider	Gwarancja „money back”
Budżet	Plan finansowy	Finansowanie z zysków
Pozycja właściciela	Bez zmian	



Cechy rozwiązania

- Skupia się na elementach zrozumiałych dla właściciela.
- Pozwala przynieść pierwsze efekty finansowe w ciągu dwóch-trzech miesięcy.
- Nie zagraża pozycji właściciela i jego ego.
- Rozwija, uczy właściciela i jego pracowników. Podnosi świadomość zarządzania biznesem.
- Bezpieczne finansowo dla obu stron.
- Obejmuje plan finansowy dostosowany do firm o słabej kondycji i gwarancję rezultatu dla właściciela.

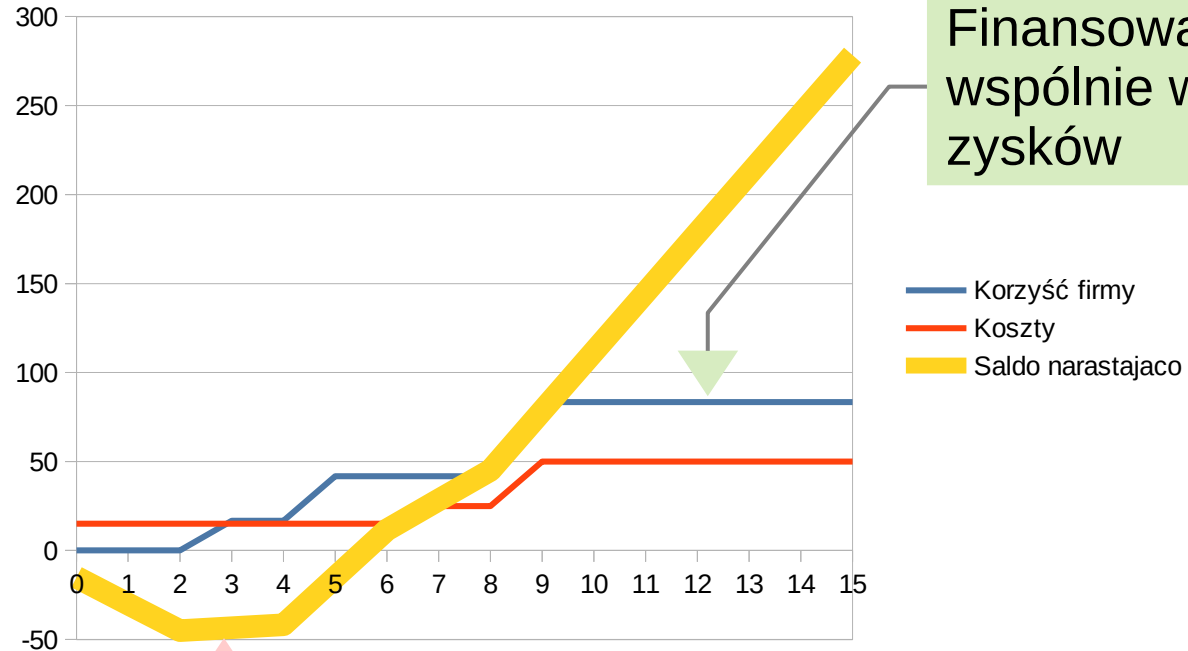


Dla kogo

- Firma 50 osób+
- Obroty 10 mln+
- Potencjał marży 20%+
- Dojrzałość właściciela do zmiany



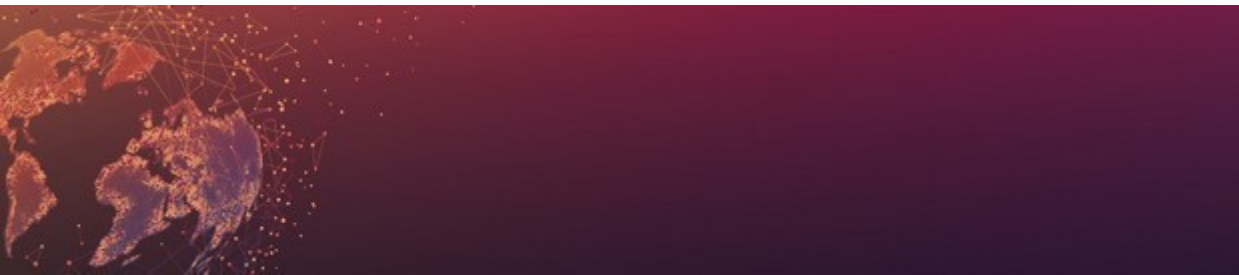
Założenia planu finansowego



Ograniczone
ryzyko na starcie

7

PROSTE I
PRAKTYCZNE
PODEJŚCIE
MERYTORYCZNE





miniKISS to

SIM

- Minimalny zestaw koncepcji i narzędzi połączony metodyką realizacji zmian.
- Dedykowany polskim małym i średnim firmom.
- Nakierowany na szybkie podniesienie zysków oraz wzrost konkurencyjności i wartości firmy w długim horyzoncie.

Metodyka miniKISS dotyka 43 kluczowych punktów w firmie, które są najczęściej niezauważane, zaniedbywane lub niesynchronizowane z resztą firmy przez co wprowadzają zakłócenia i nie pozwalają w pełni rozwinąć skrzydeł.



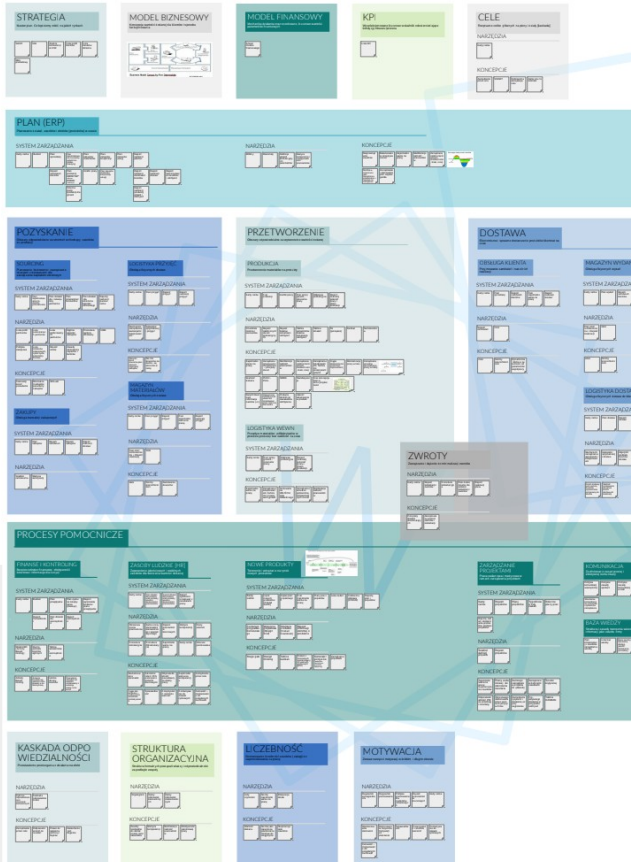
Metodyka KISS

Zestaw sprawdzonych, najlepszych praktyk, nowoczesnych narzędzi i technik oraz zaawansowanych koncepcji biznesowych i zarządczych.

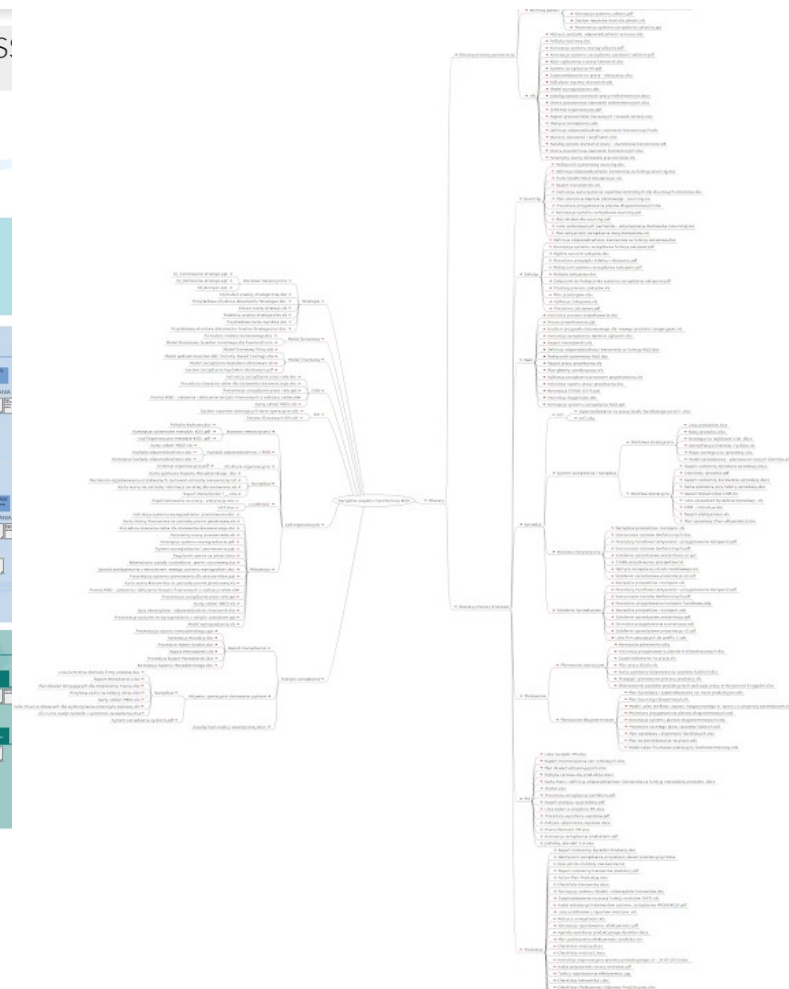


ROMAN WENDT

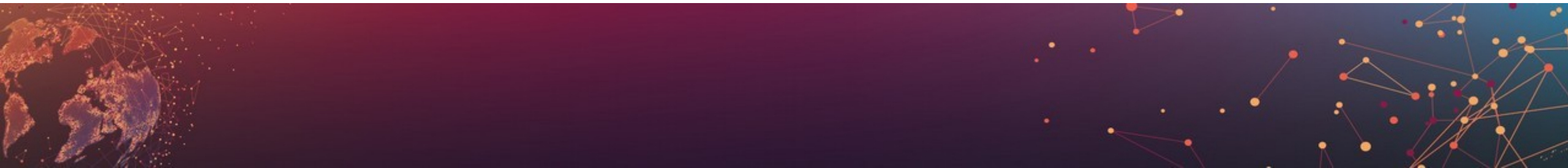
METODYKA DOSKONAŁOŚCI BIZNESOWEJ KISS: ZESTAW NARZĘDZI, SYSTEMÓW I KONCEPCJI



272



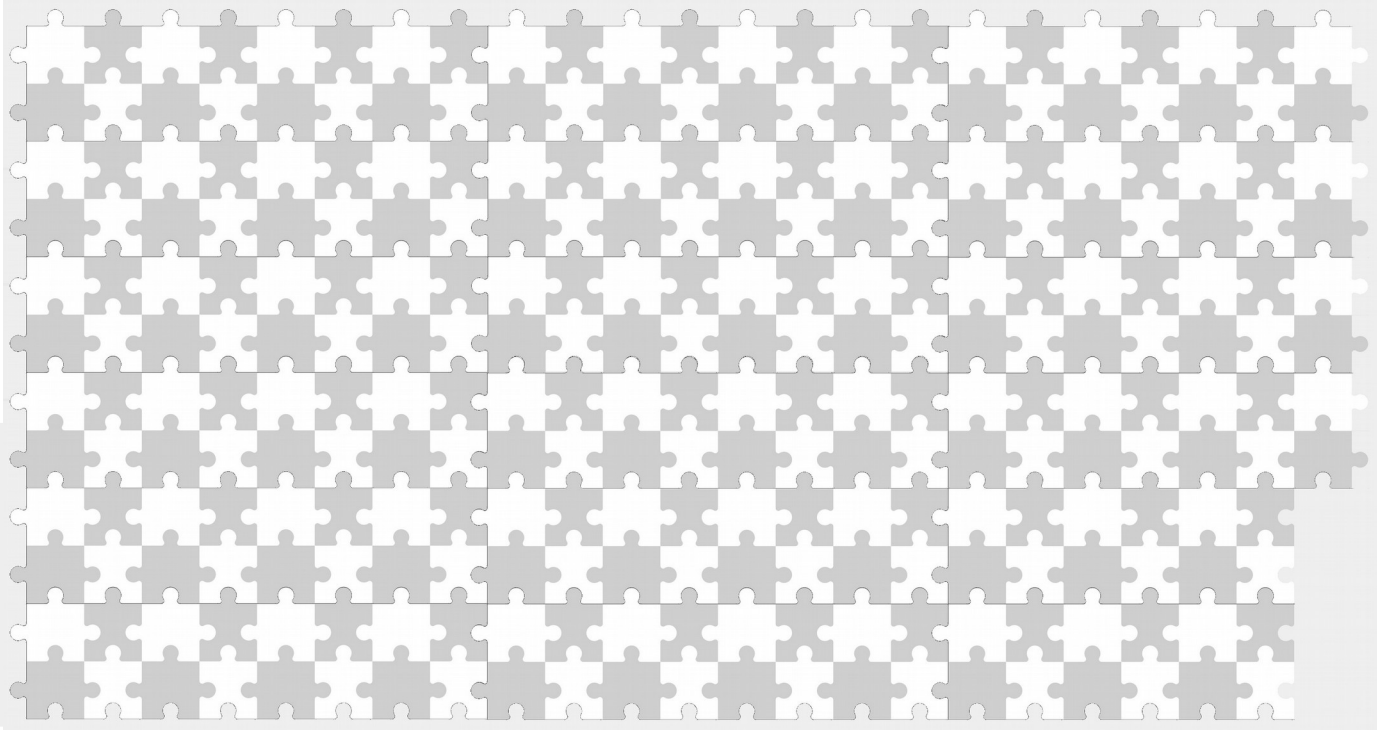
[LINK]



Skala i etap rozwoju preferują wybrany zestaw narzędzi

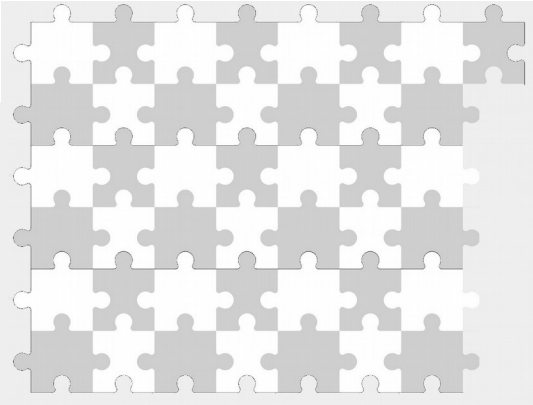
Elementy KISS

272



Elementy miniKISS

43



Koszty

Zwolnić
niepotrzebnych
pracowników

Marża

Prze-negocjować ceny
z nierentownymi
klientami

Przychody

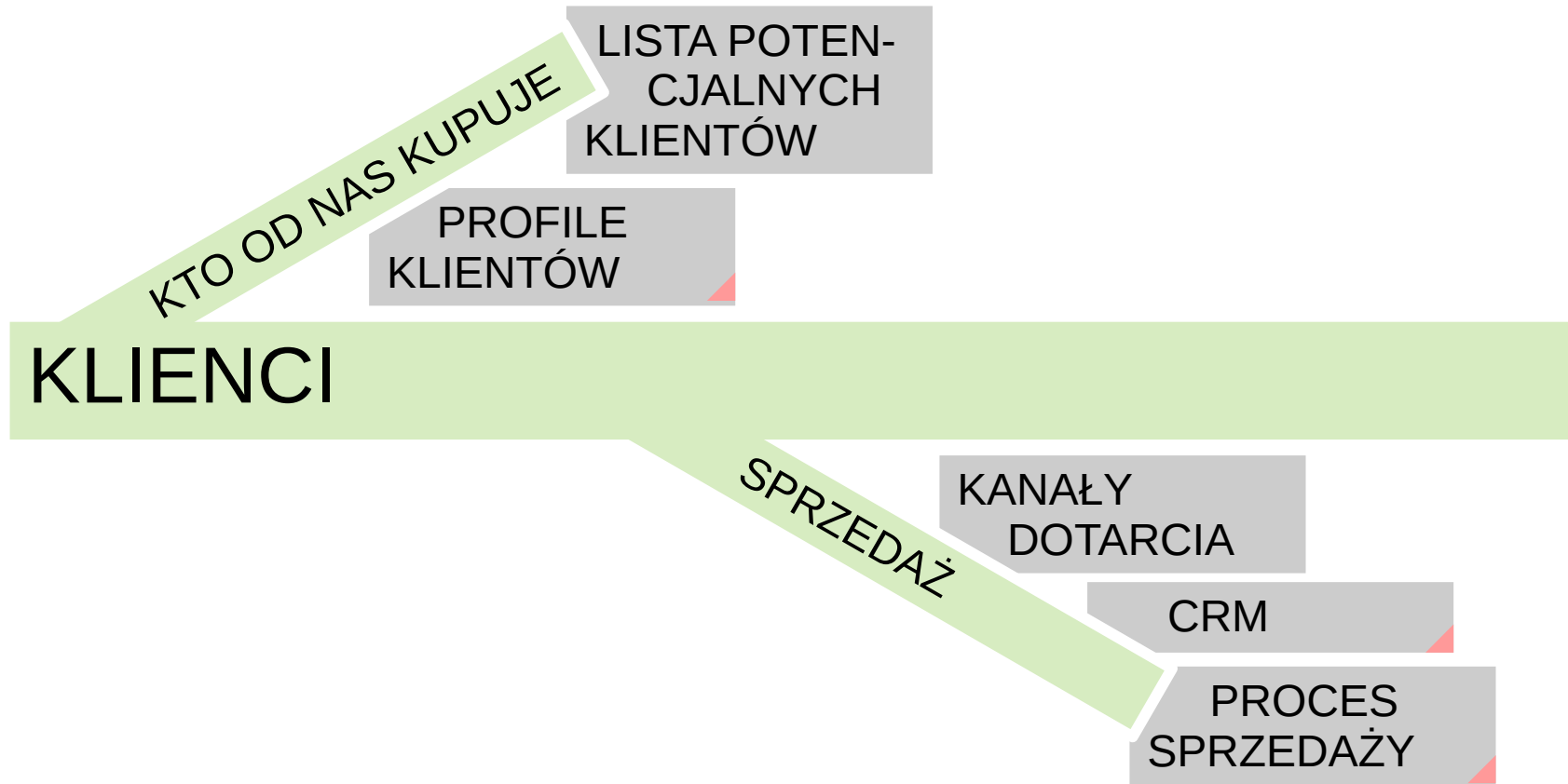
Ruszyć do klientów i
sprzedawać

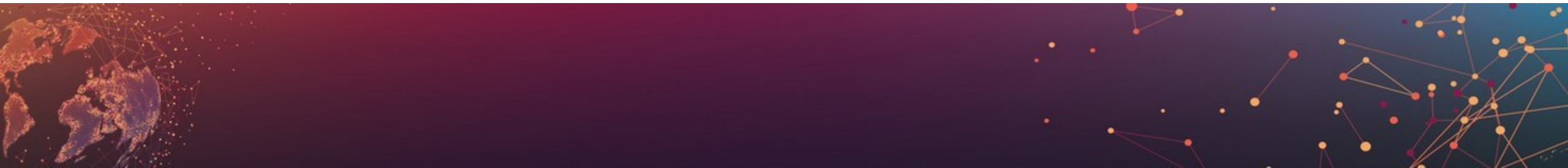
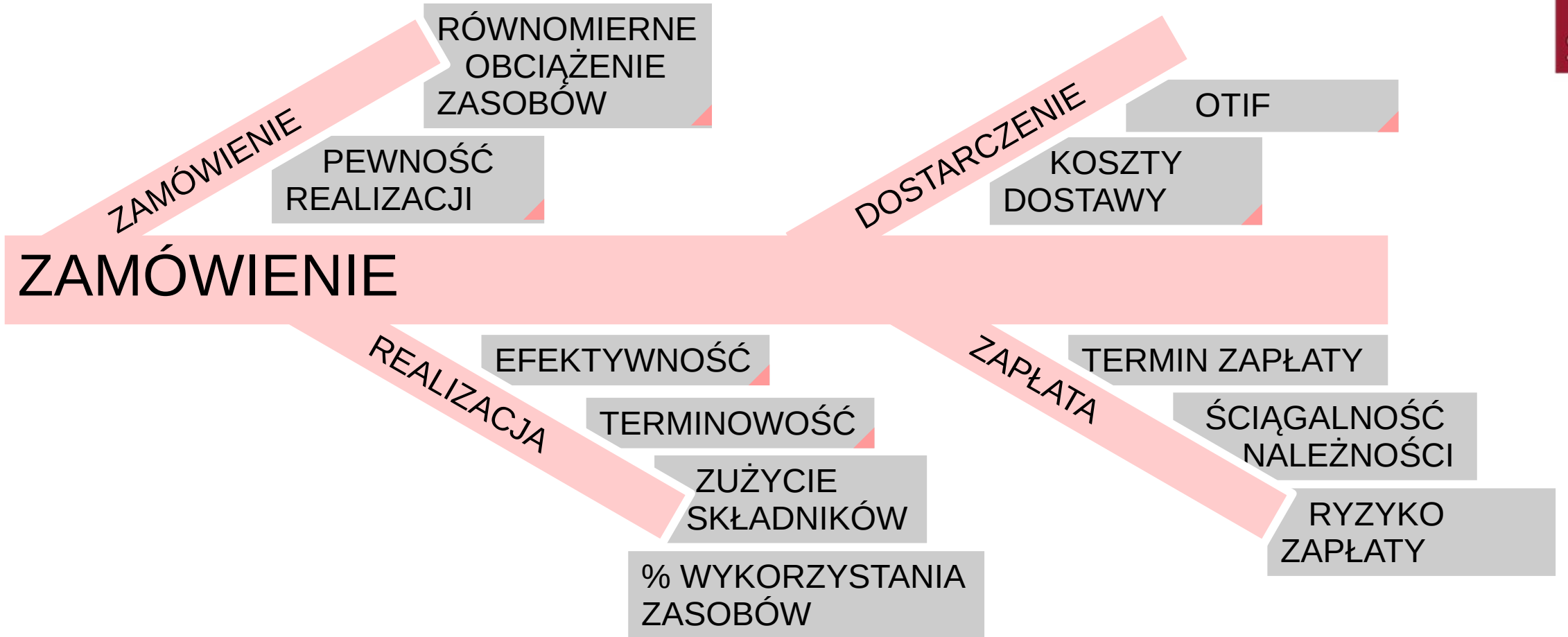


Model i finanse	Klienci	Zamówienia
Na czym zarabiamy (wartość)	Kto od nas kupuje	Zamówienie
Koszty		Realizacja
Matryca klient-wartość-koszty	Sprzedaż	Dostarczenie
Marża		Zapłata



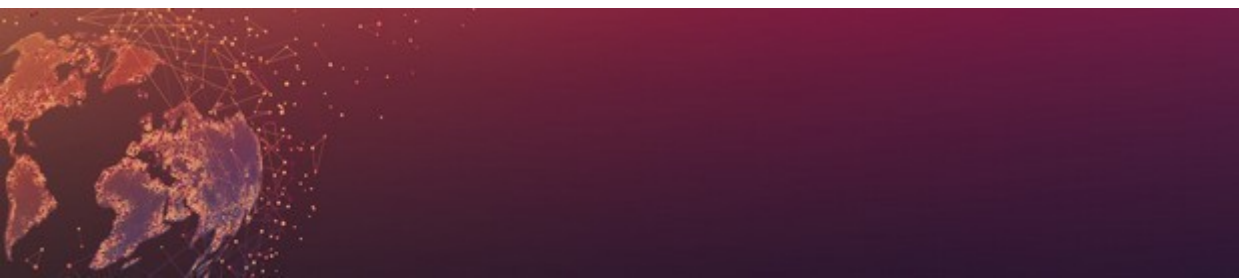






8

SPOSÓB
WDROŻENIA



Wyzwania wdrożenia

Wyzwanie	Rozwiązanie	Narzędzie
Poprawna diagnoza i recepta	Podział pracy; senior interim, konsylium	Raport z analizy Rekomendacje + koncepcje Plan
Operacjonalizacja	Aplikacja wymuszająca oczekiwane mikro-zachowania na bazie istniejących w firmie narzędzi	Aplikacja
Determinacja i tempo zmian	Wsparcie prac na miejscu Monitorowanie postępów Finansowanie z zysków	Arkusze Analizy Korzyści i Kosztów



Rozwiązanie uwzględnia

- Sytuację wyjściową firmy;
- Potrzeby firmy i jej właścicieli;
- Możliwości zakresu i tempa zmian;
- Sposób na utrwalenie zmian.

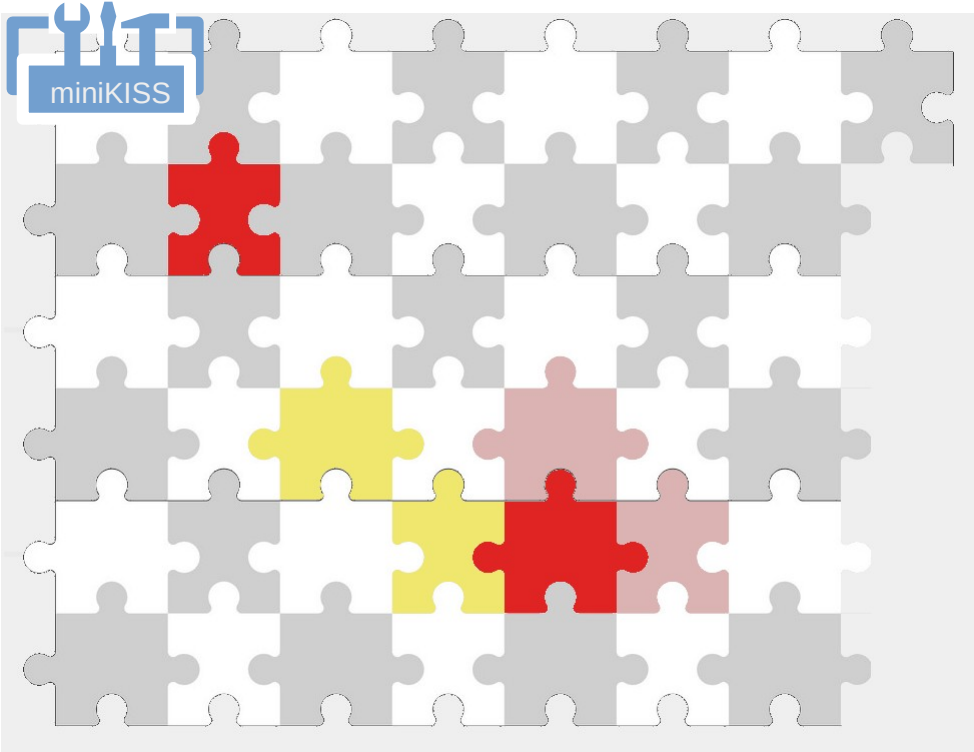


Rozwiązanie działa w 3 sferach

NARZĘDZIOWEJ	KOMPETENCYJNEJ	BIZNESOWEJ
dostarcza narzędzi, które obsługują sposób pracy i procesy	rozwija, uczy, podnosi kompetencje kadry,	podnosi efektywność i produktywność, zwiększa zyski, umacnia firmę



Firma właścicielska to zdrowy organizm, w którym niektóre elementy blokują rozwój

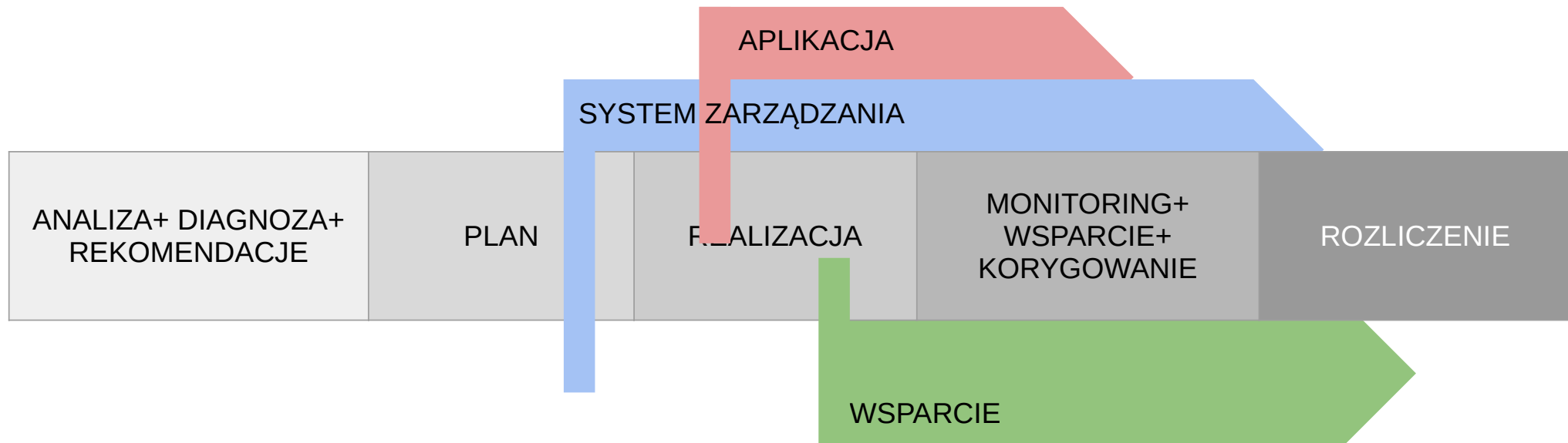


Pakiet miniKISS

- Diagnoza sytuacji wyjściowej i możliwości poprawy;
- Szyty na miarę, uzgodniony i zaakceptowany pakiet zmian;
- Nowoczesne, sprawdzone w polskich firmach najlepsze praktyki biznesowe;
- Zestaw narzędzi i aplikacja szyta na miarę;
- Wdrożenie + asysta i wsparcie dla właściciela i jego kadry
- Gwarancja sukcesu lub zwrot kosztów.



Etapy realizacji



OPERACJONALIZACJA I UTRWALACZ w postaci aplikacji

- Aplikacja jest środkiem a nie celem, powstaje przy okazji zmian, a nie jest istotą zmiany,
- Wymusza zachowania i decyzje, których brakuje,
- Tylko tam, gdzie rzeczywiście niezbędne, to co działa - pozostaje bez zmian,
- Brak kosztów i czasochłonnego wdrożenia IT,
- Minimalne obciążenie pracowników dodatkową pracą,
- Proste i elastyczne. Pracownicy sami mogą usprawniać aplikację, jeżeli radzą sobie z Excelem.



Zmiana sposobu pracy i podejmowania decyzji

SIM

ZAUWAŻA

Zwraca uwagę na istotne aspekty biznesu, które mają wpływ na jego wyniki

ROZUMIE

Rozumie jak są ze sobą powiązane poszczególne zjawiska i aspekty. Potrafi powiązać skutki z przyczynami

KONTROLUJE

Wie na co zwracać uwagę, by być pewnym, że wszystko działa jak należy.

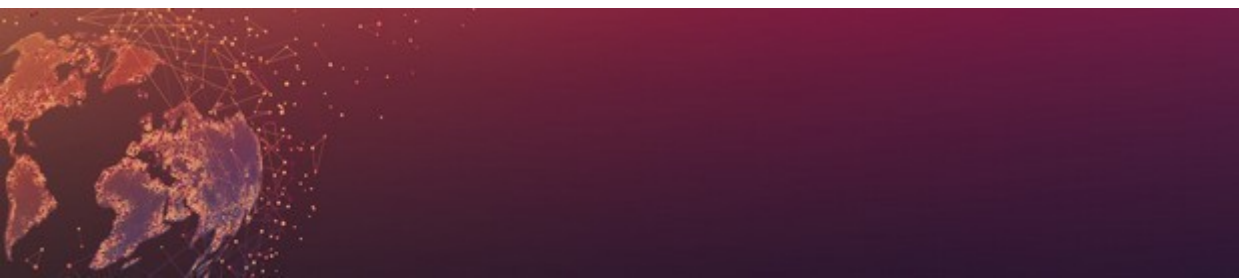
DZIAŁA

Gdy zauważy odchylenie od stanu i wartości oczekiwanych wie co należy zrobić i działa.



9

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY



ZANIEDBANIA

- IM i Klient nie wiedzą na co się konkretnie umówili. Każdy ma inne wyobrażenie;
- IM nie wie jakie są rzeczywiste oczekiwania Decydenta;
- IM nie zna kontekstu, sytuacji i rzeczywistej potrzeby biznesowej;
- IM nie wie według jakich kryteriów Decydent ocenia jego i pracę;
- Brak, nieprecyzyjne lub niezbalansowane zapisy w umowie w odniesieniu do wynagrodzenia (szczególnie success fee);
- Brak poprawnej komunikacji przekazującej do Decydenta poczucie wartości tego co robimy oraz pracochłonności, wysiłku i poziomu trudności;
- Zamiatanie zauważonych trudności i problemów „pod dywan”, granie na przeczekanie „jakoś to będzie”, „może się uda”.

Najczęstsze błędy

POSTAWA

- Branie samemu wszystkiego „na klatę”, nie dzielenie się odpowiedzialnością i nie wciąganie w odpowiedzialność Decydenta;
- Próba zajęcia pozycji w społeczności/organizacji - pochłanianie czasu, energii i zmiany zasady gry.

ASERTYWNOŚĆ

- IM umawia się na jedno, a robi coś innego lub coś o wiele większego, wymagającego większej ilości pracy energii wysiłku za te same pieniądze (wrzutki klienta, dokładanie zadań).



Najczęstsze błędy

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- IM za dużo obiecuje;
- Pokusa wynagrodzenia.

NAIWNOŚĆ

- IM traktuje klienta jako świadomego, odpowiedzialnego, pozytywnie i sprawczo nastawionego **patrona** (nawet nie partnera);
- Podejście „muszę wejść i pokazać się z dobrej strony to potem sobie poradzę i zostanę nagrodzony” - to nie działa w przypadku IM tylko w przypadku etatowca.

Najczęstsze błędy

KOMPETENCJE

- IM nie potrafi oszacować pracochłonności, zakresu pracy, czasu trwania by zrealizować obietnice na czas (w przypadku pracownika etatowego nie ma to znaczenia ponieważ czas jest ciągły jeżeli czegoś nie zrobimy dzisiaj to mamy na to czas jutro);
- Robienie tylko technicznych elementów do których wynajęto IM, bez zadbania o ich „integrację” z resztą organizacji;
- IM przecenia własne kompetencje specjalistyczne, jest na etapie „kopiuj-wklej” z poprzedniej organizacji.



Dziękuję za uwagę

