

Raport z badania

Projekty Na Czas

Jak zła wielozadaniowość wpływa na terminowość projektów w polskich firmach?



ZŁA WIELOZADANIOWOŚĆ

– raport z linii frontu

Marek Kowalczyk – MANDARINE Project Partners

„Poza szlachetną sztuką załatwiania spraw, istnieje też szlachetna sztuka pozostawiania spraw niezadowolonymi. Życiowa mądrość polega na eliminowaniu tego, co nieistotne.” Lin Yutang

Normy kulturowe dzisiejszych czasów gloryfikują umiejętność zajmowania się wieloma rzeczami naraz. Multitasking pojawia się i w ogłoszeniach o pracę i w reklamach systemów operacyjnych. Ci, którzy nie chcą tak żyć czują się jak uderzone przez cyfrowy asteroid dinozaury epoki ciągłej dostępności.



Zła wielozadaniowość to sytuacja, w której próbujemy robić jednocześnie za dużo. Powszechna zła wielozadaniowość wydłuża trzy-czterokrotnie toczące się w firmie projekty i procesy. Szczególnie niebezpieczna jest zła wielozadaniowość wśród menedżerów wyższego szczebla.

Tematyką tą zainteresowałem się wiele lat temu, ponieważ sam mam tendencję do popadania w zła wielozadaniowość. Niniejszy raport powstał z potrzeby sprawdzenia, czy zmagania moje osobiste i klientów MANDARINE Project Partners są wyjątkiem, czy raczej zjawisko to jest w Polsce powszechne.

Przeprowadzone na próbie 100 przedsiębiorstw badanie „Projekty Na Czas 2016” pokazuje, że z mniejszym lub większym natężeniem dotyczy ona 84 proc. badanych. W wyniku tego, aż 80 proc. projektów ma mniejsze lub większe opóźnienie.

Na szczęście istnieje prosty sposób na poradzenie sobie z problemem zła wielozadaniowości. Inspirowani metodą łańcucha krytycznego.

Goldratta i wieloletnim doświadczeniem w pracy z klientami, opracowaliśmy w MANDARINE Project Partners składający się z sześciu kroków niezawodny proces eliminacji zła wielozadaniowości z firmy przy pomocy kanbanu.

Sposób ten jest prosty, lecz jego wdrożenie jest niełatwe. Wymaga bowiem przełamania dotychczas obowiązujących wzorców myślowych i trzymania się z żelazną konsekwencją nowych zasad pracy, co dla wielu menedżerów stanowi nie lada wyzwanie.

Mam nadzieję, że lektura tego raportu nie tylko zaspokoi Twoją ciekawość, ale również zainspiruje Cię do działania. Jak powiedział bowiem Johann Wolfgang von Goethe:

„Nie wystarczy sama wiedza; musimy ją jeszcze stosować. Nie wystarczy sama chęć; musimy jeszcze działać.”

O badaniu

Zasadniczym celem badania było sprawdzenie jak wygląda, jakość realizowanych w firmie projektów, a także to, w jaki sposób firmy radzą sobie z problemem złej wielozadaniowości.

Badanie skierowane było do osób decydujących o środowisku projektowym firmy. Autorami badania są konsultanci z Mandarin Project Partners. Przeprowadzenie badania i opracowanie danych zlecone zostało niezależnej firmie badawczej CubeResearch.

Metodyka

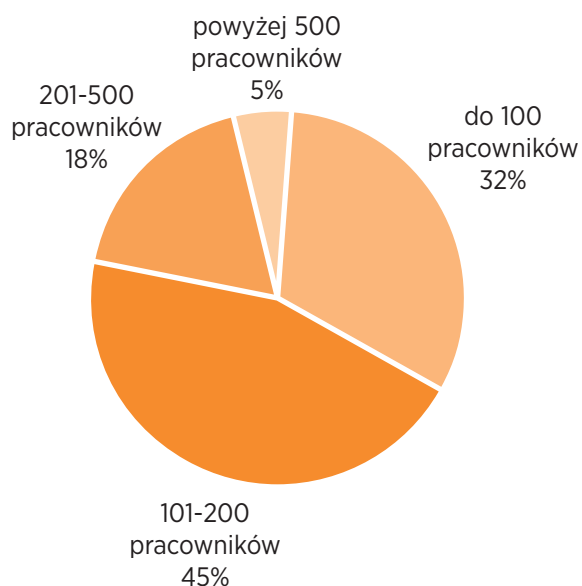
W badaniu zastosowano metoda łączoną: CATI (wywiady telefoniczne) + CAWI (ankieta wypełniana online). Umawianie wywiadów odbywało się telefonicznie, natomiast samo ich wypełnianie za pomocą ankiety online. Czas trwania wywiadu wynosił średnio 6 minut.

Struktura próby

Zatrudnienie w firmach

W badaniu wzięli udział przedstawiciele 100 firm, z czego największą grupę (45 proc.) stanowiły te, które zatrudniają do 100 pracowników. Jedną trzecią (32 proc.) – zatrudniające od 101 do 200, 10 proc. od 201 do 500 pracowników, a 5 proc. powyżej 500 pracowników.

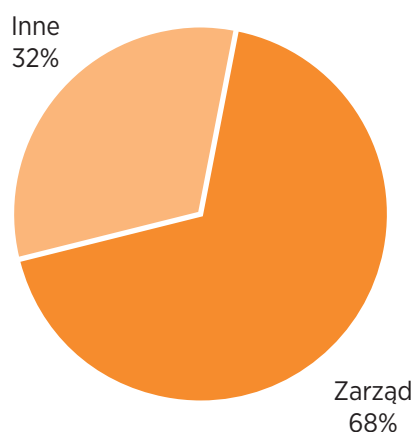
Ile osób zatrudnia Państwa firma? ▼



Dział

Największa grupa respondentów reprezentowała zarząd 68 proc. badanych. Inne działy były reprezentowane przez 32 proc. respondentów.

Jaki dział Pan(i) reprezentuje? ▼



Projekty w firmach

Środowisko projektów firmy

Które z poniższych określeń najlepiej opisuje środowisko projektowe w Państwa firmie?

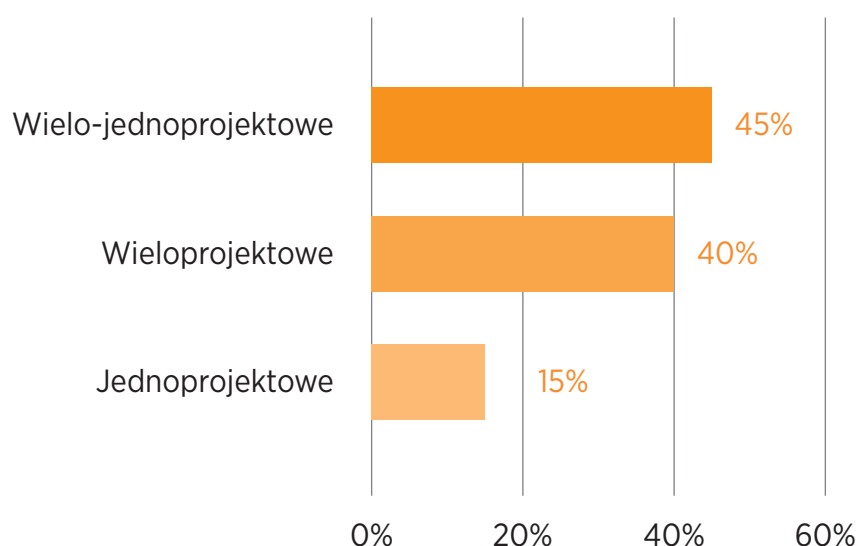
Blisko połowa (45 proc.) badanych określiła środowisko projektowe swoich firm, jako **wielo-jednoprojektowe** (takie, w którym realizowane jest jednocześnie kilka projektów, przy braku współdzielenia zasobów realizacyjnych, lecz przy współdzieleniu zasobów zarządczych).

Nieco mniejszy odsetek (40 proc.) określił środowisko, jako wieloprojektowe (kilka projektów przy współdzieleniu zasobów realizacyjnych).

Z uwag zostawianych w ankiecie przez badanych można wywnioskować, że respondenci nie do końca potrafili zrozumieć różnice pomiędzy tymi dwoma środowiskami i w wyniku tego odpowiedzi mogą być dość przypadkowe.

Najrzadziej w badanych firmach występowało środowisko jednoprojektowe – jedynie 15 proc. wskazań.

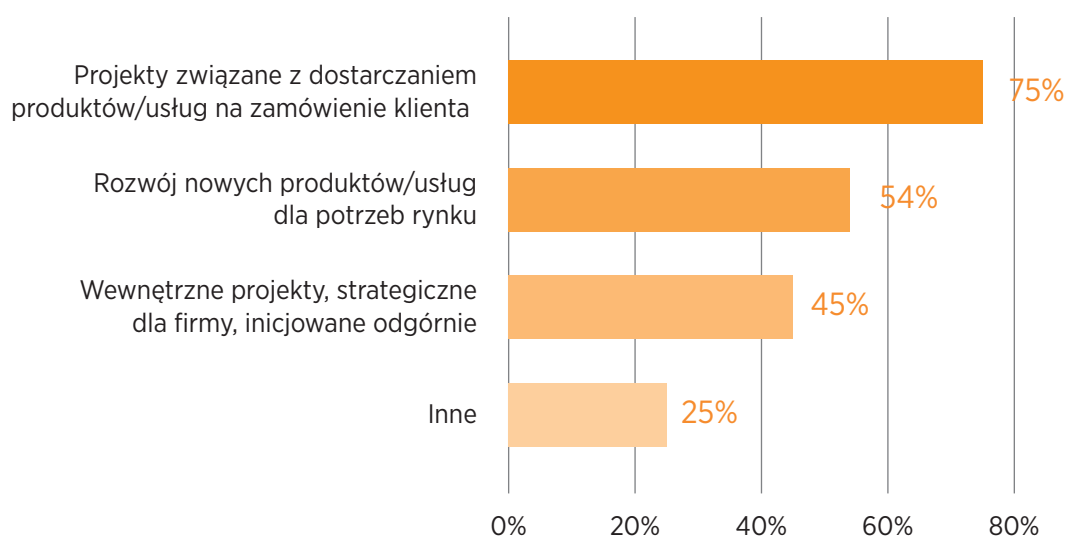
Które z poniższych określeń
najlepiej opisuje środowisko projektowe w Państwa firmie? ▼



Rodzaje projektów

Aż trzy czwarte badanych przedsiębiorstw deklaruje, że w firmach realizowane są projekty związane z dostarczeniem produktów lub usług zamówionych przez klienta. W nieco ponad połowie firm (54 proc.) realizowane są projekty rozwoju nowych produktów (usług) dla potrzeb rynku. Nieco mniej niż połowa badanych firm (45 proc.) twierdzi, że realizuje projekty strategiczne inicjowane odgórnie. Jedna czwarta (25 proc.) respondentów deklaruje, że ich firmy prowadzą także inne projekty.

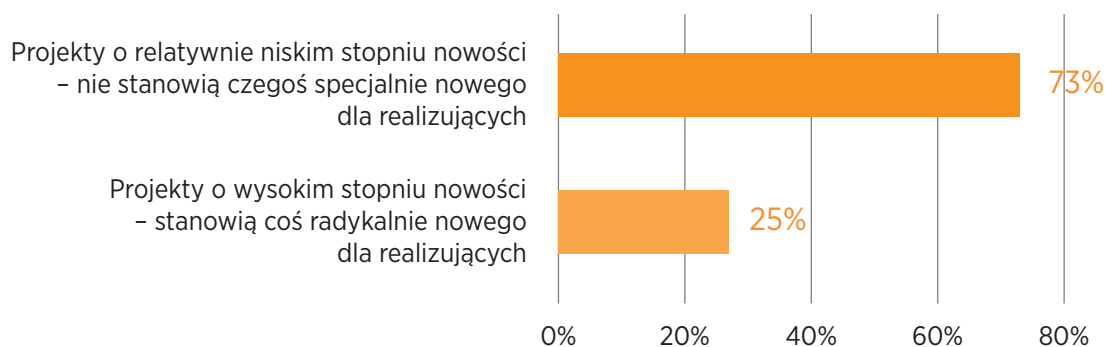
Jakie rodzaje projektów realizowane są w Państwa firmie? ▼



Zdecydowana większość firm (73 proc.) częściej realizuje projekty o relatywnie niskim stopniu nowości dla zespołów wykonujących.

Mniej niż jedna trzecia badanych (27 proc.) to firmy, które częściej wykonuje projekty o wysokim stopniu nowości, stanowiące coś radykalnie nowego dla zespołów wykonujących.

Jakiego rodzaju projekty realizowane są częściej w Państwa firmie? ▼

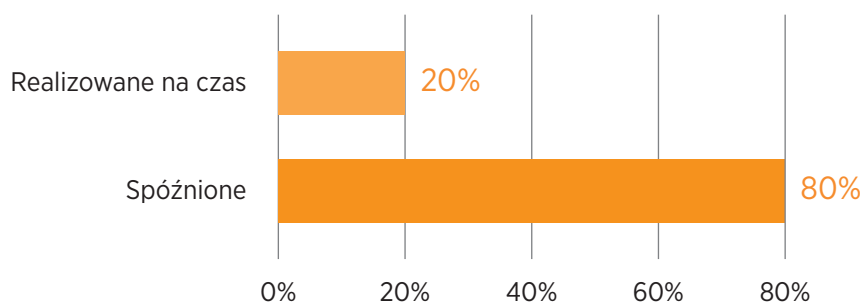


Projekty na czas i w zaplanowanym budżecie

Projekty realizowane na czas

Jedynie, co piąty realizowany w firmach projekt kończy się w zakładanym terminie. Aż 80 proc. ma mniejsze lub większe opóźnienie.

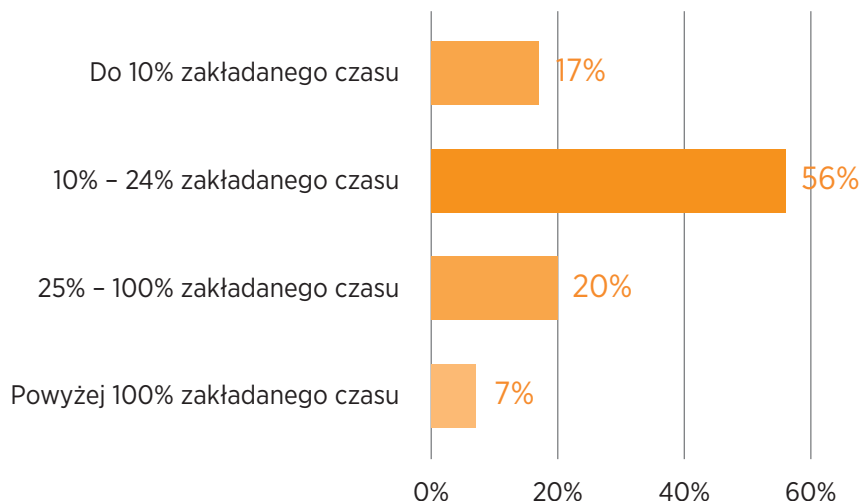
Jaki procent projektów realizowanych w ubiegłym roku w Państwa firmie został zrealizowany w pierwotnie zakładanym terminie? ▼



Skala przekroczeń czasu

W przypadku prawie co piątej firmy (17 proc.) średnie przekroczenie zakładanego czasu projektów jest mniejsze niż 10 proc. W większości firm (56 proc.) takie opóźnienie mieści się w przedziale pomiędzy 10 a 24 proc. zakładanego czasu. W jednej piątej firm opóźnienia mieszczą się w przedziale od 25 do 100 proc. zakładanego czasu. Natomiast w przypadku 7 proc. opóźnienia przekraczają 100 proc. tego, co wcześniej było planowane.

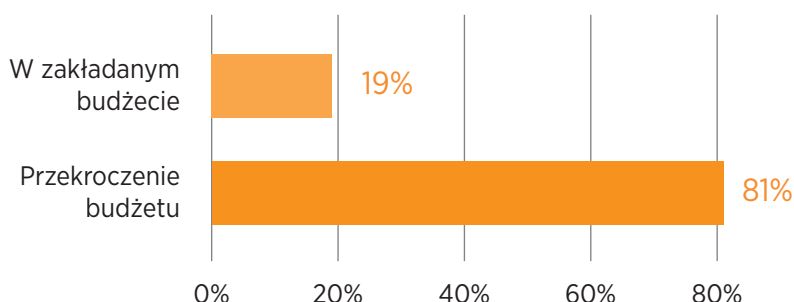
Czy potrafi oszacować Pan(i) jakiego rzędu były średnie przekroczenia pierwotnie zakładanego czasu projektów, które były realizowane w Państwa firmie w ciągu ostatniego roku? ►



Projekty realizowane w pierwotnie zakładanym budżecie

Jedynie 19 proc. projektów kończy się zgodnie z zakładanym budżetem, pozostałe 81 proc. przekracza planowane pierwotnie koszty.

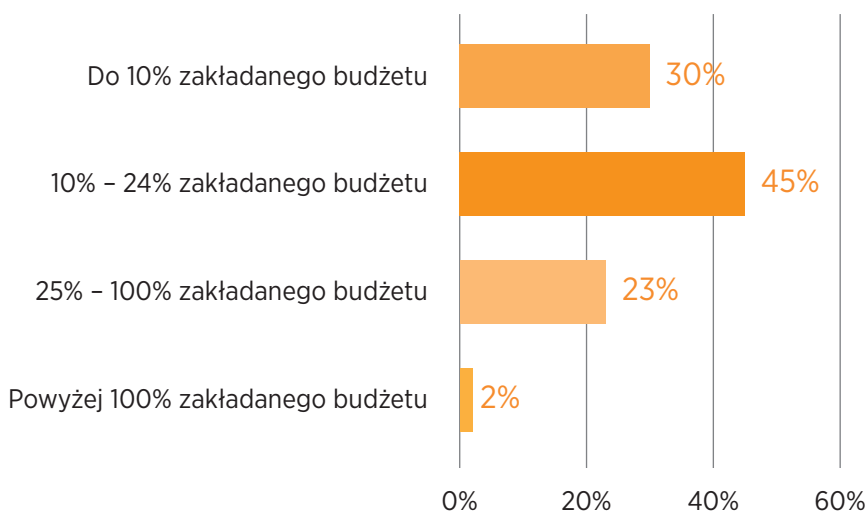
Jaki procent projektów realizowanych w ubiegłym roku w Państwa firmie został zrealizowany w pierwotnie zakładanym budżecie? ▼



Skala przekroczeń budżetu

Widać wyraźnie, że budżety projektów są pilnowane znacznie bardziej rygorystycznie niż czas ich realizacji. Aż 30 proc. firm nie ma większych przekroczeń – utrzymują się one w zakresie do 10 proc. planowanego budżetu. W niemal, co drugiej firmie (45 proc.) przekroczenia są większe, ale nie wychodzą poza 24 proc. budżetu. W przypadku 23 proc. firm przekroczenia mieszczą się w przedziale od 25 do 100 proc. planu. Jedynie 2 proc. badanych twierdzi, że w ich przypadku przekroczenia są większe niż 100 proc. zakładanego budżetu.

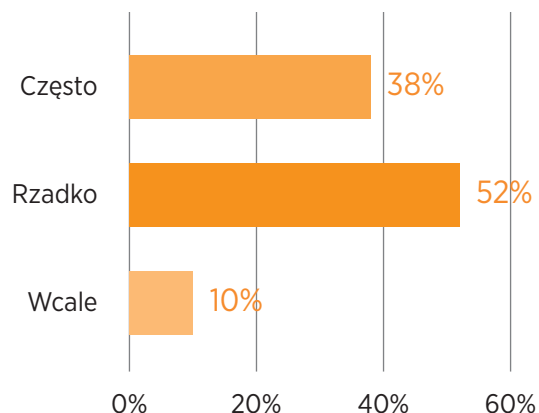
Czy potrafi oszacować Pan(i) jakiego rzędu były średnie przekroczenia pierwotnie zakładanego budżetu projektów, które realizowane były w Państwa firmie ciągu ostatniego roku? ▼



Problem opóźnień w realizacji projektów

Fakt, że aż 80 proc. realizowanych projektów kończy się opóźnieniami nie jest przez firmy dobrze uświadomiony. Jedynie 38 proc. badanych uważa, że opóźnienia projektów przytrafiają się im często. Przeszło połowa 52 proc. twierdzi, że rzadko, a 10 proc., że wcale.

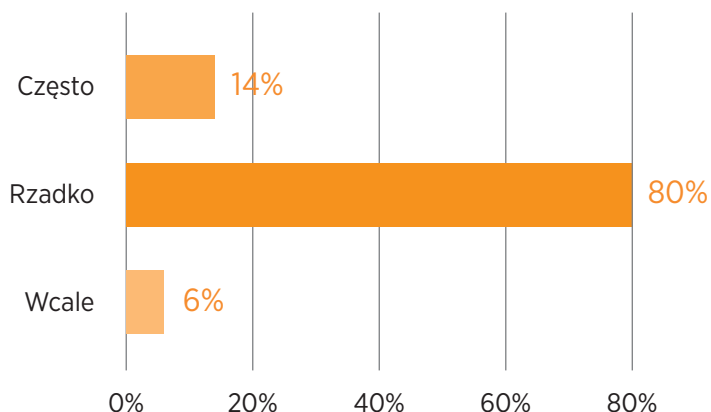
Czy i jak często ogólnie rzecz biorąc w Państwa firmie pojawia się problem opóźnień w realizacji zaplanowanych projektów? ►



Problem przekroczeń budżetu

Również w przypadku przekroczeń budżetu skala samooszukiwania się firm jest duża, jeśli będziemy pamiętać, że tylko 19 proc. projektów kończy się w zakładanym budżecie. Jedynie 14 proc. firm deklaruje, że często zdarza się im kończyć projekty przekraczając budżet. Aż 80 proc. badanych twierdzi, że robi to rzadko, a 6 proc., że wcale.

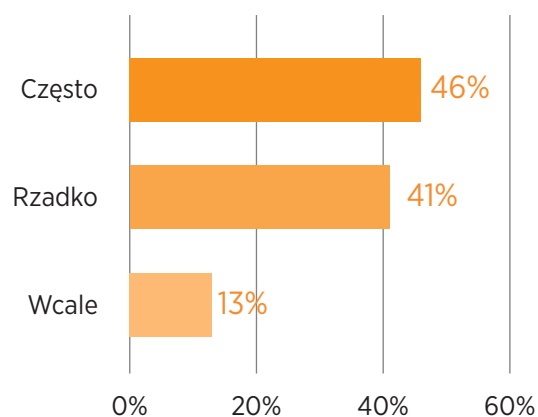
Czy i jak często w Państwa firmie pojawia się problem większych niż zakładano kosztów prowadzonych projektów? ►



Problem uzyskania informacji o stanie projektu

Znaczenie większym niż przekroczenia czasu i budżetu problemem, z którym borykają się badane firmy jest trudność z uzyskaniem rzetelnej informacji na temat stanu zaawansowania realizowanego projektu. Blisko co druga badana firma (46 proc.) przyznała, że tego typu problem w ich przypadku ma miejsce często. Na drugim biegunie znajduje się 13 proc. badanych, którzy stwierdzili, że ich firmy takich kłopotów nie mają wcale, lub mają je rzadko (41 proc.).

Czy i jak często w Państwa firmie pojawia się problem trudności z uzyskaniem rzetelnej informacji o realnym stanie zaawansowania realizowanych projektów?

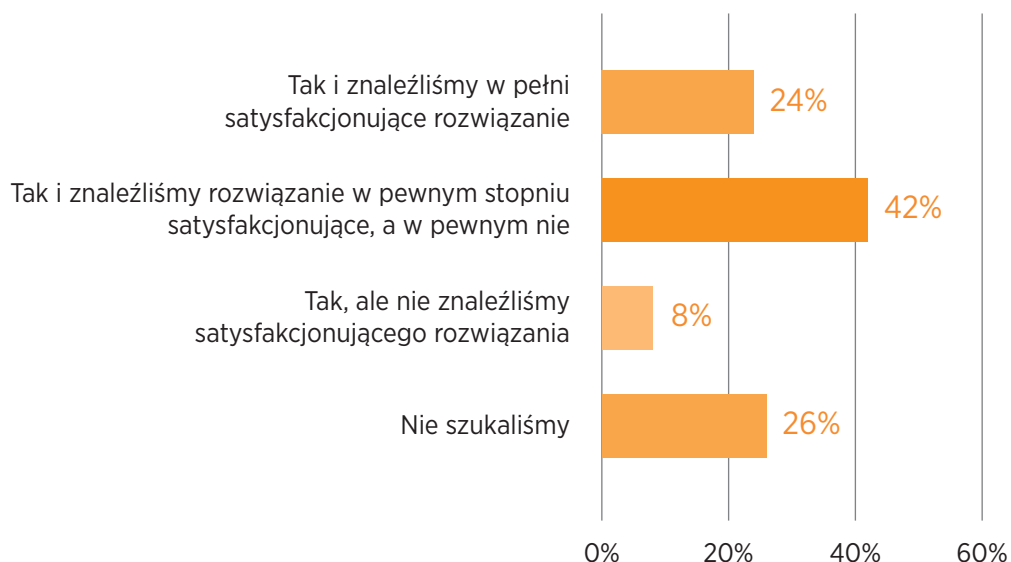


Czy firmy szukały...

W sumie prawie trzy czwarte firm szukało sposobu na to by projekty w ich firmach były realizowane lepiej – bardziej terminowo i zgodnie z zakładanym budżetem. 26 proc. firm takich rozwiązań nie poszukiwało.

Co czwarta z badanych firm (24 proc.) znalazła satysfakcjonujące rozwiązanie swoich problemów, a 42 proc. firm znalazło rozwiązanie w pewnym stopniu satysfakcjonujące. Jedynie 8 proc. badanych twierdzi, że takiego rozwiązania nie znalazło.

Czy Państwa firma kiedykolwiek szukała sposobu na to by projekty w firmie były realizowane lepiej – bardziej terminowo i zgodnie z zakładanym budżetem? ▼



Badanie „Projekty na czas”

Rozmowa z Mariuszem Golcem – Prezesem Wielton SA

Według badania mniej więcej co piąty projekt jest realizowany przez firmy w planowanym czasie i budżecie. To dużo, czy mało? Jakie są konsekwencje dla firm?

20 proc. to niewiele. Sprawne prowadzenie projektów jest dzisiaj bolączką wielu firm i obszarem, który wymaga zastosowania procesów usprawniających. Powstaje wiele modeli oraz narzędzi w tym obszarze. Ponadto, jeśli projekty się wydłużają, a ich realizacja nie biegnie zgodnie z harmonogramem, rosną koszty. W konsekwencji zwalnia też dynamika wprowadzania rozwiązań, obniża się elastyczność reagowania na zmiany rynkowe, a tym samym obniża się konkurencyjność. To wszystko wyhamowuje rozwój firmy.

Badania pokazuje to, że właściwe zarządzanie projektami jest dla firm prawdziwym wyzwaniem polegającym na ciągłym zmaganiu się z przeciwnościami – czy tak musi być? Co doradziłby Pan managerom, którzy przed takimi wyzwaniami stają, jak sobie z nimi poradzić?

Rzeczywiście sprawne zarządzanie projektem lub wieloma różnymi projektami toczącymi się równolegle w firmie jest w dzisiejszym środowisku biznesowym prawdziwym wyzwaniem, ale też koniecznością. Jest to kluczowe, ponieważ innowacyjność i sprawne wprowadzanie rozwiązań decyduje o wzroście firmy i o jej konkurencyjności.

Prowadzone projekty należy bardzo precyzyjnie planować pod kątem terminów, budżetów oraz potrzebnych zasobów. Istotnym elementem usprawniającym proces



zarządzania jest także umiejętne nadzorowanie oraz właściwy przepływ informacji. W przypadku dużych firm, takich jak Wielton S.A., prowadzenie wielu projektów równolegle jest codziennością. Wzrost firmy, dynamika rozwoju i konkurencyjność niejako wymuszają usprawnianie procesów, wprowadzanie zmian i modyfikacji w różnych obszarach funkcjonowania biznesu. Stąd tak wiele toczących się projektów w naszej Spółce.

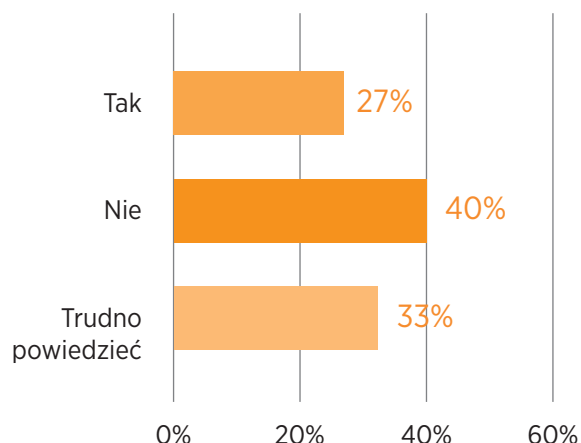
Aby usprawnić ich prowadzenie wykorzystujemy dziś odpowiednie narzędzia, a także na bieżąco monitorujemy nasze działania podczas testów w Dziale Badań i Rozwoju Wielton S.A. Dzięki temu już na wczesnym etapie praca nad poszczególnymi projektami jest usystematyzowana. To z kolei pozwala na wyeliminowanie wielozadaniowości: każdy pracownik skupia się na dedykowanych mu obowiązkach. Ponadto prowadzimy ewidencje zadań, dzięki temu łatwiej i efektywniej możemy nadzorować proces zarządzania. Wszystko to w znacznym stopniu ułatwia komunikację i podnosi naszą efektywność. W przypadku tego narzędzia naszym długoterminowym celem jest skrócenie o 20 proc. czasu realizacji danego projektu, a jednocześnie nie redukcja jego zakresu. Dzięki temu rozwiązaniu zauważamy lepsze wykorzystanie czasu oraz zasobów, co w przyszłości powinno się przełożyć na redukcję kosztów.

Zła wielozadaniowość

„Zławiel” – znajomość terminu

Jedynie 27 proc. badanych spotkało się z określeniem „złej wielozadaniowości” (inaczej „zławiel”. 40 proc. z tym terminem dotąd się nie spotkało, a 33 proc. nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie.

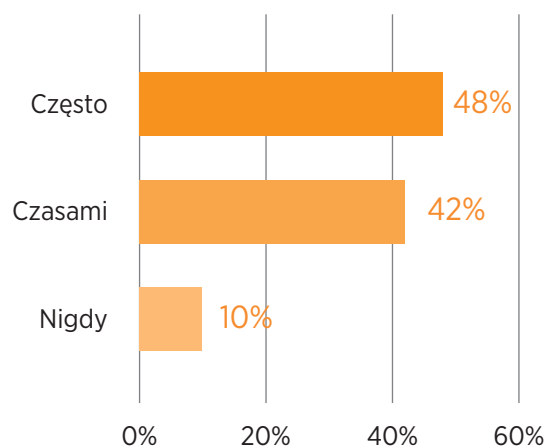
Czy spotkał się Pan(i) kiedykolwiek z terminem „zła wielozadaniowość” – inaczej „zławiel”? ►



„Zławiel” – częstotliwość

Przypadki złej wielozadaniowości nie zdarzają się jedynie, w co dziesiątej spośród badanych firm (10 proc.). W pozostałych 90 proc. respondenci przyznają, że rzadziej lub częściej mają do czynienia ze złą wielozadaniowością.

Najbardziej charakterystycznym objawem złej wielozadaniowości jest notoryczne przerywanie pracy nad zadaniem przed jego naturalnym końcem, aby zająć się innym pilnym zadaniem. Czy w Państwa firmie zdarzają się takie przypadki? ►



Przerywanie pracy by zająć się czymś pilniejszym

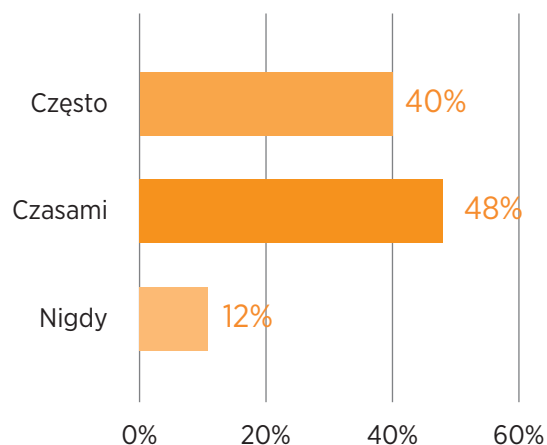
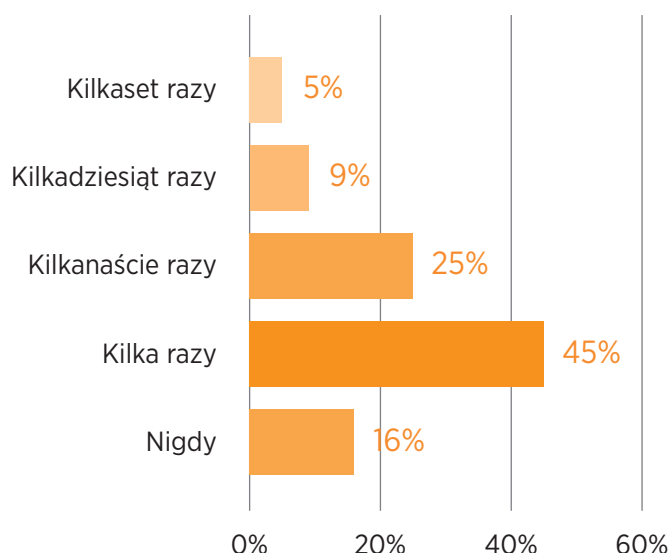
Głównym przejawem złej wielozadaniowości jest to, że człowiek zmuszony jest do przerywania pracy, żeby zająć się czymś innym, pilniejszym. Spyaliśmy, czy zła wielozadaniowość dotyka bezpośrednio naszych respondentów. Z mniejszym lub większym natężeniem dotyka ona, aż 84 proc. badanych. Jedynie 16 proc. respondentów stwierdziła, że w ciągu minionego tygodnia ani razu nie miała miejsce taka sytuacja. Blisko połowa (45 proc.) spotkała się z nią kilka razy, a jedna czwarta kilkanaście razy (25 proc.). Po przeciwnej stronie znajdują się ludzie, którzy spotkali się z złą wielozadaniowością kilkadziesiąt razy (9 proc. badanych), lub nawet kilkaset razy (5 proc.).

Proszę spróbować przypomnieć sobie jak często w Pan(i) przypadku w ubiegłym tygodniu zdarzała się sytuacja, że musiał(a) Pan(i) przerwać pracę nad aktualnym zadaniem, by zająć się czymś innym, pilniejszym? ►

Strata czasu na przełączanie się pomiędzy zadaniami

Zła wielozadaniowość może rodzić wiele negatywnych konsekwencji w życiu firmy. Jedną z nich jest strata czasu na przełączanie się pomiędzy zadaniami. Z tym problemem spotyka się aż, 88 proc. badanych firm (40 proc. często, a 48 proc. czasami). Firmy, które nie mają tego problemu wcale stanowią jedynie 12 proc.

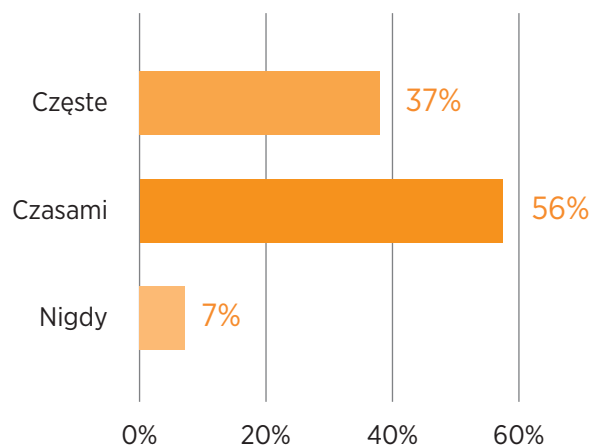
Zła wielozadaniowość może rodzić problemy, które negatywnie wpływają na realizowane przez firmę projekty i zadania. Czy w Państwa firmie pojawiają się problem straty czasu na przełączanie się pomiędzy zadaniami? ►



Duża liczba błędów do poprawiania

Kolejną konsekwencją złej wielozadaniowości jest duża liczba błędów, które trzeba potem naprawiać. Nie dotyczy ona jedynie 7 proc. firm. Często spotyka się z nią 37 proc. firm, a czasami 56 proc. badanych.

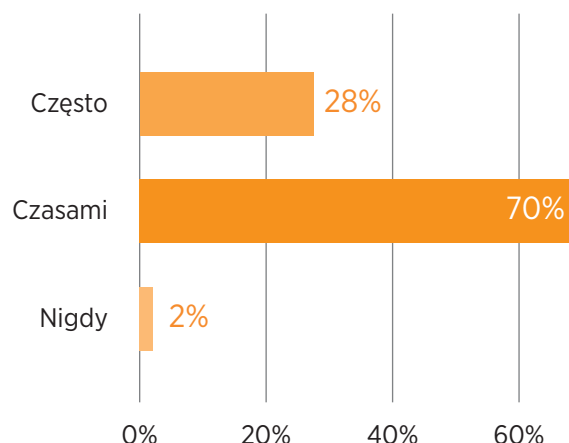
Zła wielozadaniowość może rodzić problemy, które negatywnie wpływają na realizowane przez firmę projekty i zadania. Czy w Państwa firmie pojawiają się problem dużej liczby błędów, które trzeba potem naprawiać? ►



Zmęczeni ludzie pracują wolniej

Trzecią konsekwencją złej wielozadaniowości jest zmęczenie, wskutek którego ludzie pracują wolniej. Często dotyka 28 proc. badanych, za to czasami aż 70 proc. Minimalna jest liczba firm, która tego problemu nigdy nie doświadcza (2 proc.).

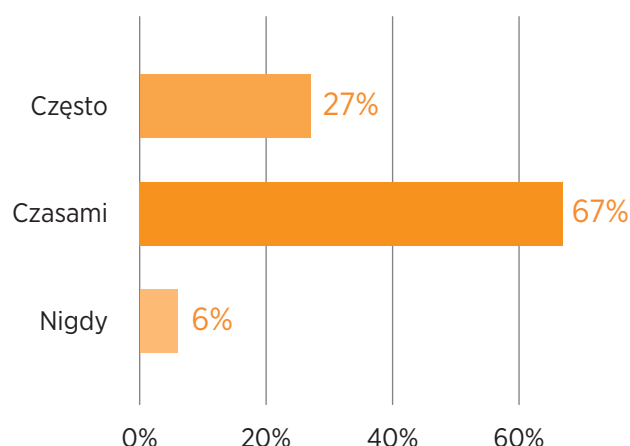
Zła wielozadaniowość może rodzić problemy, które negatywnie wpływają na realizowane przez firmę projekty i zadania. Czy w Państwa firmie pojawiają się problem zmęczenia, wskutek czego ludzie pracują wolniej?



Demotywacja pracowników

Kolejną konsekwencją złej wielozadaniowości, która negatywnie wpływa na rozwój firmy jest demotywacja pracowników. Według badanych często występuje ona w 27 proc. firm, a czasami 67 proc. Nigdy z problemem nie spotka się 6 proc.

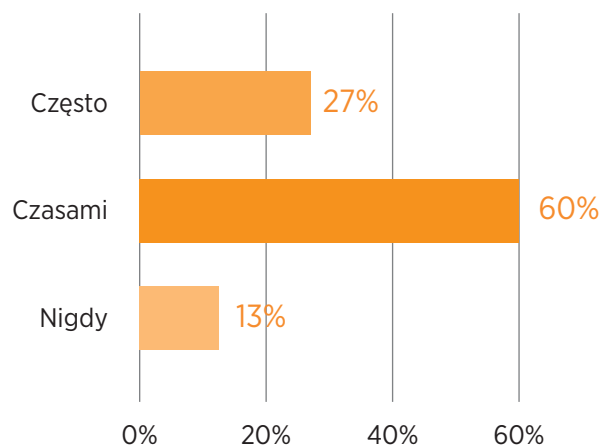
Zła wielozadaniowość może rodzić problemy, które negatywnie wpływają na realizowane przez firmę projekty i zadania. Czy w Państwa firmie pojawiają się problem demotywacji pracowników? ►



Mniejsza kreatywność pracowników

Ostatnią i najmniej uciążliwą konsekwencją złej wielozadaniowości jest zmniejszenie kreatywności pracowników. Występują ona jednak aż u 87 proc. firm. Jedynie 13 proc. twierdzi, że nie ma tego problemu.

Zła wielozadaniowość może rodzić problemy, które negatywnie wpływają na realizowane przez firmę projekty i zadania. Czy w Państwa firmie pojawiają się problem zmniejszonej kreatywności pracowników? ►



Pierwsze kroki do usunięcia opóźnień w projektach

0. Uzyskaj zgodę co do zmiany
1. Zidentyfikuj wszystkie projekty i etapy przepływu
2. Odmroź i dozasobuj projekty priorytetowe
3. Zidentyfikuj i odciąż integrację
4. Zdefiniuj brakujące prace przygotowawcze i proces radzenie sobie z wrzutkami
5. Pracując wg zasad, nadganiaj przygotowania, kończ aktywne projekty i odmrażaj zamrożone
6. Opracuj proces przygotowawczy i uruchamiaj wg niego nowe projekty
7. Bezlitośnie pilnując WIP zrób kolejny krok

Chcesz porozmawiać, jak zastosować te kroki w firmie?

— dzwoń pod **+48 501 670 625** lub

— pisz na **marek.kowalczyk@mandarine.pl**