

# A Projekt Szponzor egy Projekt Menedzser szemszögéből

Körkapcsolás 11.

Budapest 2009. május 20.

## I. Kör – A téma vállalati szintű vizsgálata

- Hogyan választja ki a megvalósítandó projektet?
- Miért éri meg projektszponzornak lenni?
- Hogyan értékeli a projektek sikerét?
- Hogyan értelmezi a projektszponzor szerepét?
  - Hogyan járul hozzá a projektszponzor a projekt sikeréhez?
- Mi a legnehezebb a projektszponzori szerepben?
- Hogyan hat a válság a projektekre, a szponzori feladatokra?



## Hogyan választja ki a megvalósítandó projektet?

### A szponzor választja a projektet vagy a „projekt választja a szponzort”?

- Vállalati projekt portfólió elemeinek esetén
  - Stratégiai célkitűzések megvalósításához való hozzájárulás
  - Funkcionális területek
  - Fókusz (egy szponzor = egy projekt)
- Kisebb projektek esetén
  - Szakmai vezető választ projektet, majd vállalja a projekt szponzorálását
  - Az adott terület célkitűzéseinek megvalósításához való hozzájárulás
  - Vállalaton belüli beruházásokra vonatkozó döntési mechanizmus



## Miért éri meg projektszponzornak lenni?

- Kontrol és ráhatás - felelősség
  - a részfeladatokra és részeredményekre
  - a végeredményre
  - a funkcionális terület aktuális és későbbi működésére
- Személyes karrier -
  - Fejlődési lehetőség
  - Pozitív önéletrajzi elem, sikeres válasz egy kihívásra

## Hogyan értékeli a projektek sikerét?

- A számszerűsíthető mutatószámok is lehetnek relatívak
- Terv / tény mutatók, RAG státusz vs. a siker „érzete”
- A projekt szponzor véleményformáló hatása



## Hogyan értelmezi a projektszponzor szerepét?

### ★Hogyan járul hozzá a projektszponzor a projekt sikeréhez?

- Felfelé
  - Felelősség a vállalat vezetősége felé
  - Támogatás a projekt menedzsernek a stakeholder-ek kezelésében ★
- Lefelé
  - Stratégiai nézőpont érvényesítése, „célra tartás” - döntések során ★
  - Külső nézőpont – „jó kérdések” ★
- Egy szinten
  - Támogatás a projekt menedzsernek a stakeholder-ek kezelésében ★



## Mi a legnehezebb a projektszponzori szerepben?

- Az információk megszerzése
  - „Külső szemlélőként” megérteni a projekt működését és előrehaladását
  - A szükséges mennyiségű és minőségű információt megszerezni (egyéni munkamódszer és projekt menedzser függő)
- A megszerzett információk értelmezése
  - Döntéshozatal (egyénileg meghozott döntések vs. tovább eszkalálás)
- Egyértelmű vállalati stratégia, célkitűzések és elkötelezettség nélkül meghozni a szükséges döntéseket

## Hogyan hat a válság a projektekre, a szponzori feladatokra?

- Projekt kiválasztása
  - Szigorúbb feltételek a megtérülésre vonatkozóan
  - Beszerzés támogatása a szállító kiválasztásába vs. csökkentett funkcionalitás
- Több időt kell rászánni a projektekre
  - Nagyobb nyomás a szállítókon – ennek hatása a minőségre



## 2. kör





## 2. Kör – A szponzorálás a projekt szempontjából

- Milyen az optimális projekt felügyelő szervezet?
- Milyen projektvezetővel jó, milyen projektvezetővel rémálom együtt dolgozni?
- Projektvezető-szponzor együttműködése
- Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó projekt szponzor?
- Milyen módszertani elemei vannak a projekt szponzorálásnak?
- Menedzsment szinten milyen konfliktusokat éltek meg? Hogyan kezelték őket?





## Milyen az optimális projekt felügyelő szervezet?

- Dinamikusan változtatható – projekt fázisoktól függően
  - Projekt governance módosítás
- Kevésbé kritikus projekt szakaszok (pl., tervezés, fejlesztés, stabilitási fázis vége)
  - Ritkábban – havonta
  - Résztvevők – vállalati felső vezetés
  - Szerep – információ megosztás, tájékoztatás a projekt előrehaladásáról
  - Pre-read – továbbítható, tájékoztató anyagok
- Kritikus projekt szakaszok (pl., tesztelés, élesindulás előkészítése, csúszás miatt átlapolódó projekt szakaszok)
  - Gyakoribb – akár hetente
  - Résztvevők – felső vezetés, érintett szakmai területek vezetői
  - Szerep – tájékoztatás mellett, döntések meghozatala, jóváhagyások megadása = aktív közreműködés
  - Pre-read – döntés előkészítő anyagok, előzetesen egyeztetve az érintettekkel
- Szponzor szerepe
  - Vélemény formálás, befolyásolás



## Milyen projektvezetővel jó, milyen projektvezetővel rémálom együtt dolgozni?

- Információ megosztás mértéke (gyakoriság, részletezettség)
- Döntéshozatali jogkör (dönt vs eskalál)
- Munkastílus (szoros governance vs. ad hoc kérdések, válaszok)
- Kommunikációs stílus (nyelvismeret)

## Projektvezető-szponzor együttműködése

- Jó együttműködés – összhang:
  - Információ átadásban
  - Munkamódszerekben
  - Szerepek ismerete és betartása vagy szerepek ismerete nélkül rugalmasság
  - Jó munkakapcsolat
  - Bizalom
  - Delegálás
- Rossz együttműködés = nincs együttműködés
  - Szerepek 'buta', rugalmatlan betartása



## Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó projekt szponzor?

- Jó vezető és jó szakértő
  - Eredmény és cél orientált
  - Képes kihívást jelentő célkitűzéseket állítani és ezeket priorizálni
  - Rendelkezik megfelelő 'helikopter' átnézéssel
  - Hatékonyan és gyorsan képes döntést hozni
  - Szigorúan kezeli saját és beosztottai munkabeosztását (time management)
  - Motiválja, ösztönzi és fejleszti az embereit és a csapatait

## Milyen módszertani elemei vannak a projekt szponzorálásnak?

- Klasszikus vezetői eszköztár
  - Tervezés
  - Vezetés (delegálás és számonkérés)
  - Kontrol
- Coaching a projekt menedzser felé
- A projekt prioritásának érvényesítése („Ez a legfontosabb”)



## Menedzsment szinten milyen konfliktusokat éltek meg? Hogyan kezelték őket?

- Szakterületek / vezetők versengése – „kinél legyen a majom?”
  - Új folyamatok, új feladatok esetén
  - Feloldás: projekt szponzor szerepe
- Vezetők érdekeltségének eltérése
  - Eltérő prioritások az éves célkitűzések során (operatív vs. projekt tevékenység)
  - Feloldás: célkitűzések (évközi) módosítása, egységesítése (Stratégia és HR)
- Egyéb projektek prioritása
  - Több kiemelt globális és helyi projekt indítása azonos prioritással
  - Feloldás: projekt szponzor szerepe
- Példák:
  - 1: Teljes szervezet átalakítás a projekt ideje alatt (erőforrások)
  - 2: Projektben résztvevő szakmai terület kiszervezése

