

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 (egyéni meg hozott 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

