

Záznam z diskuze dne 22.3.2012, téma "Řízení vlastníka tak, aby to bylo ku prospěchu projektu"

Rozdělení do kategorií

Charakteristika sponzora

Spolupráce

Komunikace

Postřehy a rady

Charakteristika sponzora

– *Podle jakých (obecných) pravidel rozhodnout o tom, kdo je a kdo není podílník projektu?*

Podílník = kdokoliv kdo je jakkoliv projektem ovlivněn; sponzor = osoba, která je schopna rozhodovat za organizaci, včetně peněz; vlastník = zástupce uživatele, ten kdo vygeneroval projekt

– *Co považujete u sponzora za důležitější zaměření - zaměření na obchod, na dlouhodobé vztahy se zákazníkem?*

To asi nehraje velkou roli. Nejdůležitější je jeho integrita.

Spolupráce

– *Je lepší nemít formálního sponzora projektu, pokud formálně definovaný sponzor projektu nemá naprosto o projekt zájem?*

Vlastník za sebe může delegovat náhradu, sponzor nikoliv – jediné pokud by mu předal podpisová práva.

– *Jak přimět sponzora/vlastníka k plnění úkolů své role na projektu, když jim sám nepřikládá potřebnou prioritu nebo se jim cíleně vyhýbá?*

V takové situaci je nejlepší z projektu pod jakoukoliv záminkou utéct, tady není šance na úspěch.

– *Pokud je sponzor/vlastník účasten na tolika projektech, že se jim nestíhá aktivně věnovat (plnit svou roli v projektové organizaci), je vhodné, aby svou roli delegoval na jiné - méně motivované - osoby? Pokud ano, pak jak tuto delegaci role nevhodněji provést, aby zůstaly zachovány potenciál, směřování a efektivní přenos zájmů této role do realizace projektu?*

Žádat sponzora, aby delegoval i podpisové oprávnění.

– *V případě, kdy je vlastník a sponzor (investor) projektu jedna a tatáž osoba, je možné užít nějaký účinný nástroj (dokument, metodiku, ...) pro rozlišení těchto dvou soupeřících rolí u jedné osoby (firmy) při komunikaci, tj. při zadávání a realizaci projektu? Jaká je s tímto problémem zkušenost?*

– *Sponzoři často nemají představu, co přesně řízení projektu znamená a jaká pravidla je třeba dodržovat. Máte nějaké figle, jak svého sponzora dovzdělat v této oblasti, aniž bychom si ho tímto proti sobě popudili?*

Nelze nikomu radit proti jeho vůli, možná až si sám nabije ústa. Pozor též na to, že PM

nadměrně používají žargon, místo aby argumentaci opírali o selský rozum.

– *Jak reagovat na situaci kdy v průběhu projektu dojde ke změně vlastníka? V horším případě má nový vlastník také odlišné zájmy a cíle.*

U vlastníka by nemusel být takový problém. Pokud dojde ke změně sponzora a jsou-li jeho představy projektu mimo meze, dané project charterem, pak je třeba ukončit projekt a vytvořit nový Project charter.

– *Jakými mechanismy kontrolovat snahu podílníka o převzetí projektu?*

U podílníka to lze pomocí jeho „odstavení“ přímo od projektu a zaměstnáním něčím jiným. Pokud se jedná o sponzora, pak taková situace signalizuje, že sponzor nemá k PM důvěru. Taková situace může vést k odchodu PM z projektu, protože bez důvěry mezi PM a sponzorem je malá šance na úspěch.

– *Je úplné řízení sponzora projektu příležitost a pozitivní riziko projektu a PM nebo ohrožení projektu a negativní riziko?*

Pokud se nechá řídit, pak je to určitě lepší.

Komunikace

– *Jak nastavit průběžnou komunikaci/oficiální reporting se sponzorem - informování, včasné informace o problémech, o rizicích, apod.?*

Vychází z osobnosti sponzora, vhodné nastavit komunikaci hned při prvním setkání. Důležitá je pravidelnost.

– *Přicházíte do styku se sponzorem projektu i jinde než na několika málo řídicích výborech projektu a máte tedy vůbec prostor na jeho výraznější ovlivňování jinak než na vyšší úrovni než je naše úroveň vedoucích projektu, tj. na úrovni sponzor - ředitel dodavatele?*

Viz výše uvedené

– *Jakou část informací o projektu má sponzor dostávat a o čem nemá vědět? Jak výběr informací závisí na osobnostních vlastnostech sponzora, na situaci, na pozici sponzora a na odvětví činnosti zákazníka?*

Nemá vědět zbytečné detaily; nenosit otevřené otázky, ale nabízet varianty; nechodit s problémy, ale přeznačkovat na výzvy.

Postřehy a rady

- již v průběhu iniciační a plánovací fáze postupně vytvářet úzký vztah se zákazníkem - sponzorem. Otevřenost vzájemné komunikace je prioritou (především v případech existujících rizik projektu a jejich dopadech).
- v oblasti řízení lidských zdrojů jasné vymezení odpovědností Business (zákazníka) a IT - v organizačním schématu projektu předložit konkrétní zodpovědnosti Business Projektového Manažera a IT Projektového Manažera - nejlépe v grafické podobě, jako nedílné součásti projektové dokumentace Business a IT.
- jako IT Projektový Manažer toto organizační schema odpovědností osobně projednat - za účasti Business Projektového Manažera - se sponzorem projektu, nejpozději při zahájení exekuční fáze projektu.
- permanentně udržovat se sponzorem projektu úzký a otevřený vztah - viz též bod 1).
- průběžná vzájemná informovanost v předcházejících obdobích se sponzorem

projektu je dobrým východiskem při řešení nečekaných problémů a vzniklých průvodních konfliktů.

- Jaké jsou nejhorší typy/přístupy Vlastníků a jak se k nim postavit? Osobně jsem se prozatím setkal se dvěma projekty, kde spolupráce vlastník-PM byla obtížná:
 - 1. Tricky Vlastník
 - vlastník měl vše pevně pod kontrolou, za každou cenu chtěl dosáhnout svého, používal nečestné metody, po nějakém čase všichni stakeholdeři byli zmateni, přestali tušit jak se věci ve skutečnosti mají
 - na druhou stranu Vlastník skutečně dosáhl svého
 - největší problém zde vidím riziko ztráty důvěryhodnosti
 - 2. Bojácný Vlastník
 - hlavním cílem vlastníka bylo hlavně nemít problém, vlastník neplnil svoje povinnosti, nebyl schopný udělat rozhodnutí, nepodporoval projekt u managementu, snažil se přesunout co nejvíce aktivit mimo projekt