

# A projektszponzor szerepe, lehetőségei

JENEI ZOLTÁN

*jenei.zoltan@telekom.hu*

*Kulcsszavak: projektszponzor, projektmenedzser, Üzleti Tanulmány*

**A cikk a szakirodalomra valamint a szerző két évtizedes tapasztalataira támaszkodva ismerteti a szponzor szerepét, a célok meghatározásának módját és elemeit, a projektszponzor és a projektteam közötti kölcsönös elvárásokat, a szponzor kapcsolati rendszerét, valamint azokat a jellemzőket, melyek valakit jó projektszponzorrá tesznek.**

## 1. Bevezetés

A projektszponzor (PS) az a személy, aki a projekt célkitűzése miatt, az erőforrások biztosításáért és a működés meghatározásáért felelős. Könnyen belátható, hogy kiemelt hatása van a projekt sikerére vagy kudarcára. Mégis a projektszponzor az, aki legkevésbé kap képzést, szervezett formában ismereteket a projektmenedzsment-módszertanokról, a szponzori feladatokról, jó és rossz gyakorlatokról, visszajelzést és utóértékelést arra vonatkozóan, hogy mennyire jól látja/látta el a projektszponzori feladatait.

A cikk következő szakasza bemutatja a projektszponzor három fő felelősségét, a cél, az erőforrások és a működés meghatározását, biztosítását. A harmadik szakasz leírja a célok meghatározásának fontos elemeit a három fontos résztvevői csoportra vonatkozóan, melyek a tulajdonos, az ügyfél és az alkalmazott és elemzi a célkitűzés egyik tipikus eszközének, az Üzleti Tanulmány (Business Case) alkalmazásának leggyakoribb problémáit. A projektszponzor és a projektteam közötti együttműködés akkor megfelelő, ha mindenki elvégzi a rá eső feladatokat, egymás elvárásait ismerik, és annak megfelelnek – ezt ismerteti a negyedik szakasz. Az ötödik szakasz felvázolja a projektszponzor kapcsolati rendszerét, azon belül részletesebben a szponzor és a projektmenedzser közötti együttműködést, annak lehetőségeit és nehézségeit. A hatodik szakasz felsorolja a jó projektszponzor legfontosabb jellemzőit, megadva, hogy milyen módon (hatalom, kapcsolat, tudás) fejtheti ki hatását, majd az utolsó szakaszban összefoglaljuk a legfontosabb megállapításokat és szempontokat, végül pedig rövid irodalomjegyzéket adunk.

## 2. A projektszponzor szerepe

A projektszponzor felelőssége a cél, az erőforrások és a működés meghatározása, biztosítása. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy mindezt neki kell végezni, de a végső felelősség, és az felelősséget lehetővé tevő befolyás és szervezeti erő a szponzoré – a RACI termi-

nológiában kifejezve lehet számos „Responsible”, de az „Accountable” minden esetben a szponzor. Három alapvető szerep számos tevékenységet, pontosabban kifejezve számos tevékenység eredményéért való végső felelősséget takar.

### Cél

- Mindenki, aki elkezd projekttel foglalkozni, tisztában van azzal, hogy a projektnek legyen célja, ami mérhető. Mégis az tapasztalható, hogy nagyon sok esetben nem megfelelő ez: a cél nem egyértelmű, nem mérhető, továbbá attribúciós („minek tulajdonítható egy eredmény”) problémák is fellépnek – ha például  $n$  db különféle kezdeményezés növeli a bevételt  $x\%$ -kal, akkor a  $k$ -adik projekt pontosan mekkora bevételt hozott?

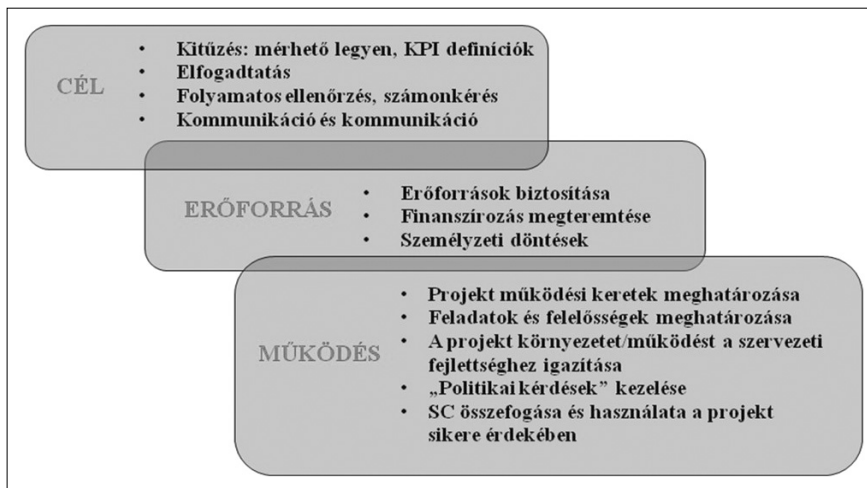
- A célkitűzéseket el kell fogadtatni, a főbb résztvevőknek (stakeholder) elkötelezettséget kell vállalni, olyan módon is, hogy a várt eredmény beépül az üzleti tervükbe, érdekeltségi rendszerükbe; a szponzor feladata, hogy ez valóban megtörténjen, illeszkedve az adott szervezet belső működéséhez, kultúrájához, kapcsolati és befolyási rendszeréhez

- A rendszeres beszámoltatás, számonkérés feladata annak biztosítása, hogy minden eltérést, problémát, kockázatot a megfelelő időben a megfelelő módon kezelni lehessen. Itt be kell vonni külső minőségbiztosítót is, aki a projektmenedzsmentől független, a szponzornak tartozik beszámolóval

- A kommunikáció feladata a célkitűzések, az elvárások és az elkötelezettség folyamatos megerősítése mellett természetesen a résztvevők ellátása a szükséges információkkal. Tervezzük meg, hogy mennyi kommunikációra van szükség, és azt szorozzuk meg kettővel, egyik legtipikusabb utóértékelési elem a kommunikáció elégtelen szintje.

### Erőforrások

- A szponzor feladata minden szükséges erőforrás biztosítása, a saját rendelkezési körbe tartozó erőforrásokon felül meg kell szerezni a többi résztvevő (stakeholder) hatáskörébe tartozó erőforrásokat is. A tervezés és a megegyezések után jó megjelenítési forma le-



het a projekt saját költségvetésének elkülönítése, a projekt számára biztosított közös irodaterület, továbbá megbízólevelek a szervezet felsővezetője által kiadva.

- A finanszírozást, a tervben szereplő erőforrások hozzárendelését szintén biztosítani kell. A jóváhagyást követően a projektmenedzser feladata a felhasználás a megfelelő kontrollok mellett.

- Az egyik legfontosabb személyzeti döntés a projektmenedzser kiválasztása és szükség esetén cseréje. Előfordulhat, hogy a szponzor cseréjére lenne szükséges, azonban ez már nem ezen cikk témája.

#### Működés

- A szponzor határozza meg a projekt működési kereteit, benne a funkcionális szervezethez való illeszkedést, erőforrásokkal (projekttagok, beszállítók, technológia...) való rendelkezés módját, beszámolási és ellenőrzési rendet, kommunikációt stb.

- A feladatok és felelőségek pontos meghatározásának hiányára vezethető vissza a csúszások, kudarok egy jelentős része. Dokumentálási formája lehet PAO (Projekt Alapító Okirat), Projekt SzMSz (Szervezeti és Működési Szabályzat).

- Az egyes szervezetek nagyon eltérő projektkultúrával rendelkeznek: államigazgatás, illetve versenyszféra, gazdasági szektorok, cégméret, általános cégműltúra, tulajdonosi szerkezet és még számos tényező mentén. Van, ahol teljesen természetes a funkcionális területeken átívelő projektműködés (mátrix), máshol ez teljesen idegen, sőt ellentétes a szervezeti kultúra alapvető szokásaival és értékeivel. A szponzor felelősége, hogy a projekt működését a szervezeti fejlettséghez igazítsa.

- Minden szervezetben megjelennek „politikai” kérdések, ismerni kell a formális és informális hatalmi, szövetségi viszonyokat, ellentéteket, ellenérdekeltségeket, esetleges „hidden agenda”-kat, és mindezen ismereteket a projekt érdekében fel kell használni.

- A szponzor a PIB (Projekt Irányító Bizottság) vezetője, a PIB tagjait mobilizálnia, bevonnia kell, megszerezni a cél eléréséhez szükséges elkötelezettséget. A PIB fontos terepe a döntéseknek és a kommunikációnak, de a sikeres működtetésének egyik alapvető feltétele az előzetes egyeztetések és a támogatás megszerzése.

### 3. A célok meghatározása

Egy szervezet vagy működése sok érdekelt fél bonyolult együttműködése alapján alakul ki. Az egyes szereplők érdekei lehetnek ellentétesek vagy azonosak, az érdekek rendszere komplex és időben is változik. Például az árak csökkentése érdeke az ügyfélnek, rövid távon nem érdeke a tulajdonosnak (csökkenő profit), hosszú távon viszont érdeke (piaci részesedés megtartása).

A szereplők és érdekeltségek összetett rendszerét három csoportba

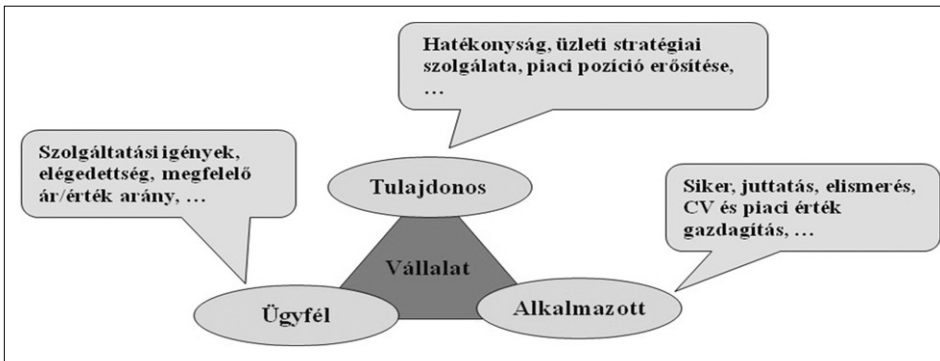
lehet osztani: tulajdonos, ügyfél, alkalmazott. Ha bármelyik sérül hosszabb távon, az negatív hatással lesz a többi érdekeltre is. Fontos tehát, hogy mindháromra figyeljünk és a szponzor olyan célrendszert fogalmazzon meg, mely kiegyensúlyozottan biztosítja a három fő csoport összhangját. Egy-egy célkitűzés több csoport számára is hozhat előnyt. Mindezt számszerűsítve is meg kell fogalmazni a projekt KPI-k (Key Performance Indicators) keretén belül. Néhány példát az alábbiakban adunk meg, zárójelben lehetséges KPI-eket ismertetünk.

#### Tulajdonos

- A hatékonyság növelése többek között növeli a profitpotenciált, valamint az árversenyhez való alkalmazkodás képességét (fajlagos költség, szervezeti költség, folyamati KPI-k);
- az üzleti stratégia érdekében új piacokat, szolgáltatásokat létesíthetünk vagy éppen szervezeti átalakítást tehetünk lehetővé (új vs régi szolgáltatások bevételeinek aránya, bevétel n éven belül az új szolgáltatásból);
- új termékekkel, szolgáltatásokkal, márkáépítéssel, partneri együttműködésekkel erősíthetjük a piaci pozíciót (új szolgáltatások bevétele, márkaismertség).

#### Ügyfél

- Az ügyfelek szolgáltatási igényei változhatnak, nőhetnek, ha ezek például projektek végrehajtásával kielégülnek, az ügyfél nem kényszerül kompromisszumokra és/vagy szolgáltatóváltásra (ügyfél-elégedettség);
- az elégedettség növelése elősegítheti a lojalitást és a komfortérzet növelését (ügyfél elégedettség, elvándorlás mértéke);
- a szabályozások és az egyre fejlettebb technológiák, az internet révén a piacok, közgazdasági értelemben egyre „tökéletesebbek”, melynek része, hogy az ügyfél kis ráfordítással képes kiválasztani az igényeinek megfelelő legalacsonyabb árat, így egyre tudatosabban tudják kiválasztani a legmegfelelőbb ár/érték arányt (egységár, lojalitás, piaci bechmark és pozíció).



### Alkalmazott

- Az alkalmazottak elismerés, javadalmazás, siker reményében és arra vágyva végzik feladataikat, az alkalmazotti elégedettsége nélkül sérülni fognak a tulajdonos és az ügyfél érdekei, ennek ellenére ritka, hogy projektek kapcsán az alkalmazottakra is KPI-kat határozzunk meg (dolgozói elégedettség);
- az alkalmazottaknak – bár ezt néhányan nem ismerik fel, vagy nem tesznek a cél érdekében proaktív lépéseket – érdekükben áll saját tapasztalatuk és piaci értékük növelése, ezzel a szervezet is nyer, hiszen megnövekszik a humán erőforrás kapacitása (benchmarkok, például Hay Group).

A célok elérése esetén megvalósuló előnyöket és a szükséges ráfordításokat Üzleti Tanulmány (Business Case) dokumentumban szükséges gazdaságilag is összesíteni és elemezni. Az előnyök minél nagyobb részét kell pénzügyi formában számszerűsíteni a pénzügyi modell bemeneteként. A fentebbi felsorolást nézve ilyen lehet a bevételnövekedés és a költségcsökkenés összege, elvándorló ügyfél bevétel kiesésének megelőzése, betanulási ráfordítások csökkentése alacsonyabb alkalmazotti fluktuáció által stb. A ráfordításokat szintén össze kell gyűjteni, ilyenek lehetnek a saját alkalmazottak költségei, vállalkozók díjai, licenzek, energia stb.

A gyakorlatban számos probléma jelentkezik, néhányat az alábbiakban adunk meg:

- Az üzleti hasznosság számszerűsítésével előálló hatásokat a szervezetek nem akarják bevállalni az eredeti tervükre való „ráfeszítésként”, azaz a többletbevétel, költség- és létszámcsökkentéssel nem akarják aktualizálni üzleti tervüket. Alapesetben be kell vállalni, hiszen ez a projekt hitelességének és az elkötelezettségnek mércéje. Ugyanakkor lehetnek olyan érvelések, hogy a projekt előnyeit már beépítették feltételezésként a jelenlegi terv változatba.

- Több terület és osztott költségvetés – például decentralizált szervezetek – esetén nem világos, hogy ki állja az erőforrás-tervet. A közös finanszírozást az előnyök arányában célszerű megtenni, de kiemelt projektek esetében jobb megoldásnak tartom, hogy központi legyen a finanszírozás.

- A megfelelő projektek kiválasztása – portfólió-menedzsment – komplex műszaki és gazdasági feladat, rá-

adásul iteratív és időben elnyúlik. Nem mindig áll elő egy időpontban az összes lehetséges projekt elemzése, ezért lehet, hogy egy kevésbé előnyös projektre elkötelezettséget vállal a szervezet, és később készülnek el nagyon eredményt adó projektek BC-i, melyekre már csak kisebb összeg jut.

- A projekt leszállítja a kívánt terméket, a hasznosság realizálása a szervezeti befogadón is múlik. Az üzleti hasznosulást is vissza kell mérni, nem csak a technikai teljesülést. Ha nem jól beágyazott a projekt, ha nem megfelelő az érintett szervezetek részvétele, ha nem funkcionál a PIB, ha nem megfelelő a kommunikáció, akkor előfordulhat, hogy elkészül a projekt terméke (rendszer, folyamat, technológia stb.), de nem hasznosul a BC-nek megfelelően, szélsőséges esetben ki kell dobni. Ilyen esetben a projekt sikertelen, ez a nem megfelelő projekt szponzorálás egyik tipikus káros következménye.

- Feltételezéseket kell tenni a jövőbeli előnyökre vonatkozóan (mekkora lesz a bevétel az új szolgáltatásból stb.) a BC elkészítéséhez, ezek a feltételezések nem meglepő módon általában túl optimisták. Lehetséges kontroll az, hogy az érintett szervezetek befogadják-e üzleti tervükbe az előnyöket.

- Attribúciós probléma: egy adott üzleti siker minek tulajdonítható? Ez számos esetben nehezen vagy egyáltalán nem dönthető el, különösen ha az adott cél (például bevételnövelés) érdekében számos tevékenység zajlik egy időben.

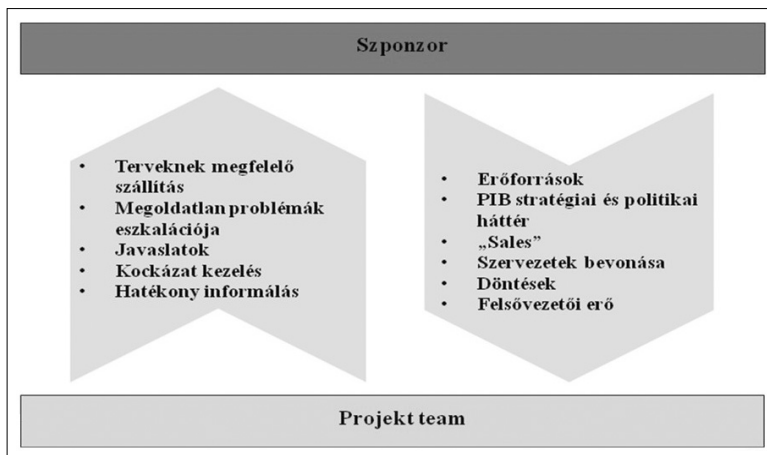
## 4. Kölcsönös elvárások a projektszponzor és a projektteam között

A szponzor elsősorban természetesen azt várja el, hogy a projektteam a célkitűzéseknek megfelelően, a megadott költségvetésen és időn belül, a meghatározott minőségben szállítsa le az eredményeket.

A projekt működése során számos problémával, kockázattal találkozhat. Amennyiben a számára meghatározott keretek ezt lehetővé teszik, a PM feladat a megoldás, a PS részére a projekt működési rendjének megfelelően tájékoztatást kell adnia. Amennyiben azonban a problémát nem tudja kezelni, azonnal eskalálni kell. Sok probléma származik abból, ha a PM és PS kapcsolata nem ösztönzi, és nem teszi lehetővé a gyors problémakezelést bizalom hiánya, kevés idő (=alacsony prioritás), szervezeti kultúra és számos egyéb ok miatt.

Eszkálált probléma esetén a projektteam lehetőség szerint adjon megoldási, kezelési javaslatot, próbálja megfogalmazni, konkrétan milyen segítséget kér, ezzel javul a szponzori beavatkozás eredményessége, hatása.

A projekttagok jól ismerik, érzik a kockázatok jelentős részét. Számos példa van arra, hogy együttműködé-



si, kommunikációs, kulturális, bizalmi és még sok egyéb ok miatt a kockázatok késve jutnak el a projekt menedzsment és a PS szintjére, ezzel kárt okozva. A jó szponzor kifejezetten elvárja a kockázatok rendszeres bemutatását, azok kezelését vagy eskalációját.

A szponzort folyamatosan informálni kell, ez legyen hatékony és hatásos. A szponzor számára összefogott és rendszeres tájékoztatást kell adni. Ehhez tapasztalat kell, hiszen a szakértők hajlamosak elveszni a részletekben, továbbá jól tudjuk, hogy nehéz rövid összefoglalót írni. A projektteam elvárja a szponzortól az erőforrások biztosítását, többek között éppen a projektteam összeállítását.

A projekt működéséhez szükséges a szponzori szintű stratégiai és politikai háttér. Lényegesen alacsonyabb ráfordítással és konfliktusokkal lehet egy feladatot úgy elvégezni, hogy a felsővezetői szinte egység van a feladatokat és szándékokat illetően. Egy telefonhívás a szponzortól a megfelelő felsővezető felé segíthet elkerülni szakértők idejének terméketlen pazarlását.

A szervezeti kultúra lényegesen befolyásolja az együttműködést, de még a legfejlettebb projekt kultúrájú szervezetek esetében is jelentős a szponzor szerepe a szervezetek bevonásában. Általában nagyobb egy csoport együttműködési hajlama, ha a feladatot a vezetőitől kapja, ellenkező esetben még akár azt is érezheti és érzékeltetheti, hogy szívességet tesz a projektben való részvétellel.

Egy projekt működése során számos döntést kell meghozni. A projekt működés keretein belül ez a PM feladat, de sok esetben szükség lehet a PS döntésére. Fontos a gyorsaság, továbbá általában a nem döntés is egyfajta döntés, nagyon sokat tud ártani a PS döntésre való képtelensége, vagy szándéka.

A szponzorok általában felsővezetők, és időnként szükség lehet a pozícióból adódó erő használatára. Ha elbizonytalanodnak a résztvevők, ha felerősödnek a szkeptikus hangok, ha más projektek és munkák vesztélyt jelentenek az erőforrásokra, akkor a PS felada-

ta, hogy erőt mutasson, megerősítse a projekt célok iránti elkötelezettséget, egyértelművé tegye, hogy a célt el kell érni, ha kell, akkor az „asztalra kell csapni”, a szimbolikus tettek gyorsan terjednek a szervezeten belül és az egyik leghatásosabb kommunikációs módot jelentik.

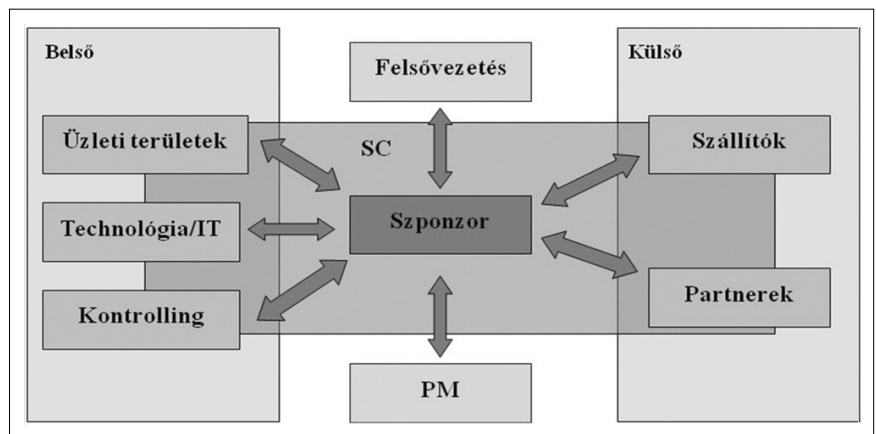
## 5. A projektszponzor kapcsolati rendszere

A szponzor minden irányban rendelkezik kapcsolatokkal a szervezeten belül és kívül.

A belső egységekkel (üzlet, technológia, pénzügy/ kontrolling) a célok meghatározása, az erőforrások biztosítása, a szponzor által kezelendő problémák esetén az együttműködés és a támogatás megszerzése érdekében tart kapcsolatot.

A külső partnerekkel és szállítókkal a megfelelő előrehaladás biztosítása érdekében dolgozik együtt, a kommunikáció rendszeres, kereteit a vállalásokról szerződésben is szokás rögzíteni (Irányítóbizottság működési rendje, a projektszervezet felépítése, eskalációs eljárások stb.).

A szponzor legfontosabb feladata sok esetben az, hogy a felsővezetéssel együttműködjön annak érdeké-



ben, hogy a szervezet elfogadja a projektet, elkötelezettséget vállaljon a célok eléréséhez, biztosítsa az erőforrásokat, megadja a projekt működése során szükséges közreműködést.

A projektszponzor számára a projektmenedzserrel való együttműködés számos lehetőséget és csapdát tartalmaz:

- A jó közös munka alapvető feltétele a bizalom, ennek hiányában váltani kell. Ez szinte az összes esetben a PM cseréjét jelenti, sajnos még akkor is, ha a szponzor a felelős a helyzetért. Ezért is fontos, hogy a szponzori ismeretek növekedjenek.

- Ha lelüvik a rossz hír hozóját, arról mindenki azonnal tudomást szerez, és ez gátolja a megfelelő információáramlást és a kockázatkezelést. A szponzornak kifejezetten támogatnia kell a kockázatok, problémák fel tárását.

- A projektszponzornak kell felügyelnie a projekt működését, miközben a PM a projektműszertanokat és -gyakorlatokat sokszor lényegesen jobban ismeri. Ehhez célorientált vezetési stílus és bizalom kell, egyben remek fejlődési lehetőség a szponzor számára.

- El kell kerülni azt is, hogy a projektszponzor átvegye az operatív vezetést a projektmenedzsertől, de azt is, hogy túlságosan visszavonuljon és a szponzori feladatokat is a PM-mel végeztesse el. A jól kialakított és megértett munkamegosztás segíthet a szerepekkel kapcsolatos problémák elkerülésében.

- A projekt vezetőjétől rengeteg javaslat, információ, ötlet érkezik, amennyiben nyitott légkörben folyik a munka, mindez beépülhet a közös munkába.

- A sikerek megünneplése kis ráfordítással nagy hasznot hozhat, többek között emelheti a motivációt, növelheti az alkalmazottak elégedettségét, eszköze lehet a projektcélok ismételt megerősítésének, kapcsolatot teremthet a szponzor és a végrehajtást végzők között, továbbá kiváló kommunikációs alkalom is egyben.

- A PS gyakran mentori feladatokat is végez, sok példát lehet látni arra, hogy egy sikeres projekt megvalósítása, megtámogatva a PS mentori hozzáállásával fontos lépést jelentet a mentorált PM további fejlődésében. A szponzor szintén továbbfejlődhet, hiszen a mentori együttműködés legalább akkor lehetőség a mentor, mint a mentorált számára.

## 7. Összefoglalás

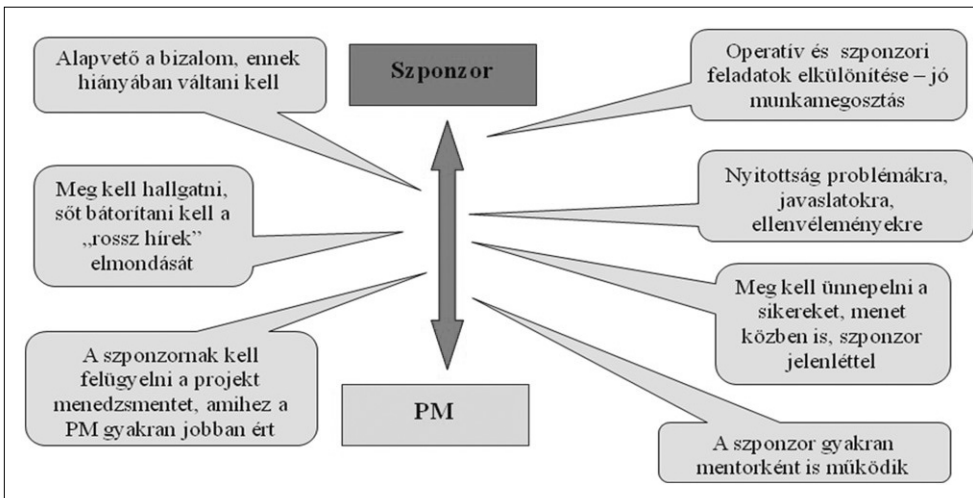
A projektszponzor szerepe kiemelten fontos egy projekt sikerében, ennek ellenére nem kap elég figyelmet a projektszponzorok képzése, a tudásmegosztás, a tapasztalatcsere.

A projektszponzor legfontosabb három feladata a cél, az erőforrások és a működés meghatározása, biztosítása. Mindezt nem elég deklarálni, a megfelelő vezetői figyelmet és energiát is biztosítani kell.

Sok résztvevő (stakeholder) motivációját és érdekeltségét kell összehangolni. A szereplőket három fő csoportba lehet osztani: tulajdonos, ügyfél, alkalmazott. Az érdekeltséget és motivációt kiegyensúlyozott módon kell biztosítani a három csoport között, ha valamilyen nem kap megfelelő figyelmet, az a másik két csoportra negatív hatással lesz, például az ügyfél háttérbe szorítása hozhat költségcsökkentő megoldást, de már középtávon is negatívan visszahathat a bevételre és így a tulajdonosra is.

Az Üzleti Tanulmány (Business Case) a célok meghatározásának és kommunikálásának elterjedt és hatásos eszköze, de alkalmazása során számos problémával kell megküzdeni. Ilyenek például az projekt hatásának átvezetése a szervezet üzleti tervén, a közös finanszírozás megosztásának dilemmái, a portfólió-menedzsment komplexitása, a jövőre vonatkozó feltételezések megalapozottsága, valamint utóellenőrzésnél az attribúciós probléma.

A projektszponzor bonyolult kapcsolati rendszerben végzi feladatát. Nagyon fontos feladata az, hogy a felsővezetésben képviselje a projektet. A projektcsapattal való kapcsolatát kölcsönös elvárások mentén kell kialakítani, a közös munka kezdetekor szükséges tisztázni és megfogalmazni ezeket.



## 6. A jó projektszponzor jellemzői

A fentiek alapján jól látható, hogy igen összetett feladatot kell ellátni a projektszponzornak, ez sokféle képességet, készséget, szervezeten belüli befolyást követel meg. A *táblázatban* összefoglaltuk a legfontosabb jellemzőket, megadva, hogy ezek a szponzor szervezeten belüli formális Hatalmára (H), szervezeten belüli és kívüli Kapcsolataira (K) vagy a Tudására (T) alapoznak.

| Jellemző   | Kategória |
|--|-----------|
| Politikai támogatási szándék és képesség                       | H, K      |
| Szervezeti hatalom és befolyás                                 | H         |
| Szándék és képesség a belső szervezeti csaták megvívásához     | H, K      |
| Partnerség a projektvezetővel való együttműködéshez, motiválás | K         |
| Változtatás felvállalása a szervezeten belül                   | H, K      |
| Nagy áttekintő képesség a vállalatról és a projektről          | T         |
| Diplomáciai érzék és gyakorlat                                 | H, K      |
| Projektmenedzseri ismeretek és tapasztalatok                   | T         |
| Leginkább érintett üzleti terület vezetője                     | H, T      |
| Döntéshozatali és eskalációs képességek                        | H         |

A projektmenedzserrel való megfelelő kapcsolat alapvető jellemzője a kölcsönös bizalom, ennek hiányában váltani kell. A szponzornak kellő időt és figyelmet kell szentelnie a projekt számára, de el kell kerülni a mikromenedzselést, azt, hogy részben/egészben átvegye a projektmenedzser feladatait.

A jó projektszponzornak számos jellemzője van, hatását a szervezeti formális hatalmára, a szervezeten belüli és kívüli kapcsolataira valamint személyes tudására alapozva gyakorolhatja.

### A szerzőről



**JENEI ZOLTÁN** 1989-ben végzett villamosmérnökként a BME-n, ezt követően 1992-ben ELTE számítástudományi szakinformatikus, majd 2005-ben nemzetközi MBA diplomát szerzett. 1989-ben csatlakozott az akkori Matávhoz, ahol az IT minden területén dolgozott. Volt többek között projektvezető, számítóközpont-, fejlesztési és számlázási IT vezető. 2000 óta igazgatóként dolgozik a Magyar Telekomnál, jelenleg a Magyar Telekom csoport IT architektúra és fejlesztési tevékenységeit irányítja. Szakmai társadalmi tevékenységei közül legjelentősebb a VISZ (Vezető Informatikusok Szövetsége, a magyar CIO közösség) elnöki tisztsége, melyet a 2000-2004 időszakban töltött be, jelentősen megnövelte a tagok számát, és számos új tevékenységgel gazdagította a működést. 2002-ben elnyerte az „új gazdaság vállalatai” kategóriában az Év Vezető Informatikusa címet.

### Irodalom

- [1] Les Labuschagne, Terr Cooke-Davies, Lynn Crawford, J. Brian Hobbs, Kaye Remington, Exploring the Role of the Project Sponsor, PMI Global Congress Proceedings, 2006.
- [2] Michael O'Brochta, How Executives Can Act For Project Success PMI Global Congress Proceedings, 2006.
- [3] dr. Prónay Gábor, Projekt szponzor: siker-felelősség-kompetencia, 11. Projektmenedzsment a Gazdaságban Fórum, 2008.
- [4] Jenei Zoltán, A projekt szponzor szerepe, lehetőségei, 12. Projektmenedzsment a Gazdaságban Fórum, 2009.
- [5] R.L. Englund, A. Bucero, Projektszponzorálás, Akadémia Kiadó, 2009.

## Felhívás

**Ezúton is felhívjuk Olvasóink figyelmét a Híradástechnika magyar folyamában való publikálási lehetőségekre. Elsősorban közérthető, széles olvasóközönségnek szóló, színvonalas áttekintő cikkeket várunk, amelyek egy-egy szűkebb szakterület érdekességeit mutatják be azok számára is, akik nem ezen a területen dolgoznak. Célunk, hogy a szakma egyetlen magyar nyelvű, színvonalas ismeretterjesztő folyóirataként közvetítsük az egyes részterületek helyzetét, fejlődésének irányait és legújabb eredményeit a minél szélesebb olvasótábor számára és formáljuk, befolyásoljuk a magyar szaknyelvet.**

Várjuk Olvasóink jelentkezését a fentiek szerint elkészített kéziratokkal, az infokommunikáció különböző részterületeiről és határterületeiről, többek között az alábbi témákban:

- Adat- és hálózatbiztonság
- Digitális műsorszórás
- Infokommunikációs szolgáltatások
- Internet-technológiák és alkalmazások
- Médiainformatica
- Multimédia-hálózatok és rendszerek
- Optikai kommunikáció
- Társadalmi vonatkozások
- Távközlés-gazdaság és -szabályozás
- Távközlési szoftverek
- Teszhálózatok és kutatási infrastruktúrák
- Úrhírközlés
- Vezetéknélküli és mobil távközlés

Rendszeresen jelentkező rovatainkhoz is várjuk beküldött anyagaikat, melyek közül a következőket szeretnénk kiemelni:

- hazai és nemzetközi projektek ismertetése,
- konferenciákról, fontos szakmai eseményekről szóló beszámolók,
- a HTE szakosztályainak tevékenységét bemutató cikkek,
- egyetemi és kutatóintézeti egységek bemutatkozása,
- könyvismertetések.

**A kéziratosokat kérjük a főszerkesztőnek elektronikusan megküldeni a [szabo@hit.bme.hu](mailto:szabo@hit.bme.hu) címre, akihez a témákkal és a cikkek elkészítésével kapcsolatos bármilyen kérdéssel is fordulhatnak a fenti e-mail-címen. A szerzőinknek szóló tájékoztató elektronikus változatát lapunk internetes portálján találhatják meg, a [www.hiradastechnika.hu](http://www.hiradastechnika.hu) cím alatt.**

A Szerkesztőség