

A cikk eredeti megjelenésének helye:

## Véry Zoltán blogja

MFOR Controlling, 2013. december 15.

<http://blog.mfor.hu/controlling/6404.html>

## A PMBOK® Guide mindenkié

### ***Beszélgetés Pálvölgyi Lajossal a magyar kiadás m helytítkairól***



A Project Management Institute (PMI) tagszervezete, a PMI Magyar Tagozat, tíz éve alakult. **Dr. Pálvölgyi Lajos** a vezet ség tagja. A tagozat alapító alelnöke. A projektmenedzsment tudásbázis, a **PA Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)Í** alapkönyv gondozója, aki kézben tartja s folyamatosan frissíti a hazai projektmenedzsment szakma globális és lokális ismereteit illetve tudáspraxisát. irányítja a PMI hazai tagozat fordító- és értelmez közösségének munkáját. De nem csak irányítja, hanem alkotó módon részt vesz benne. A gondozásában, a fordításban, az értelmezésben, az összehangolásban, a kodifikálásban. Most készültek el a PMBOK® Guide ötödik kiadásának magyar nyelv fordításával. A **fordítási-értelmezési csapatmunkáról** illetve a legújabb (v5) **kiadás magyar nyelv változatáról s kézben lev példányáról** beszélgettünk.

VZ: Általában minden szerz és szerz i közösség írásban, rajzban rögzíti a szakmai ismereteit, s ha az megosztásra, alkalmazásra érdemes, akkor könyvként adja közre. Egy vagy több példányban. Mivel a könyv az, ami hordoz s megmarad. A szakmai kézikönyv az, ami kéznél lev és kézhez álló. Mert az a tevé s-vevéshez, a közös gondolkodáshoz és az egymással való beszélgetéshez kell. Minden szakmának van saját nyelve s kánonja. A kánonkönyvek mindig voltak s lesznek. Mert rögzítik, terjesztik és formálják a közös gondolkodást s ez által a beszédet. Mert a kánonkönyv nem csak ismeretek és praktikák tárháza, hanem nyelv. Szaknyelv. Szakmai distinkciók és szakmai ismeretstruktúrák rendszere. Mivel többen szövik, építik. El ször az után érdekl döm, hogy miképp folyik az a csapatmunka, amit egy-egy PMBOK® Guide verzió fordítása során tesztel? Kik a szerepl k? Kinek mi a feladata, szerepe?



PL: A **Projektmenedzsment útmutató** címmel az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent kötet valóban alapkönyvnek számít. Az eredeti angol nyelv változat az ezt megelőző kiadásokkal és elzményekkel együtt több mint harminc éve a projektmenedzsment szakma vezető kézikönyve, olyan alapvető forrás, amely nem hiányozhat egyetlen projektvezető könyvespolcáról sem. Egyebek között a PMP® és a CAPM® nemzetközi minősítések is felfüggetlenül erre épül. Napjainkban -- a különböző fordításokat is figyelembe véve -- több mint négymillió példány forgó közkézben.

A PMI a könyvet rendszerint négyévente frissíti, és a hivatalos fordítása legalább tíz nyelven jelenik meg. Most is sok fordítás van el készületben. A PMI tagok számára különböző nyelvű nem végleges (draft) PDF változatok a PMI honlapján már egy ideje elérhetőek. Mivel azonban az interneten keresgélve most nem találtam könyvtári forgalomban lévő végleges fordítást, mondható, hogy a magyar kiadás az első között (talán az első?) megjelent nyomtatott fordítás a világon.

Talán azért voltunk viszonylag gyorsak, mert ez már a negyedik ilyenfajta projektünk. Mind a négy a PMI Magyar Tagozat helyi kezdeményezése volt. Az első lépés a projektben az önkéntes közreműködési lehetőség meghirdetése. A felhívásra ezúttal közel 60 önkéntes jelentkezett, de sajnos csak 36 szakembert tudtunk bevonni. A nyersfordítás, amelyet én készítettem, egy egyeztetett szótárra épül. Ennek alapját már 2005-ben az első projektünkben kialakítottuk, most pedig ezt lényegesen továbbfejlesztettük. Az egyes fejezetek fordítását az önkéntesek lektorálták, majd a javításokat, esetleges véleménykülönbségeket több körben iterálva egyeztetettük. Ezt követte a terjedelmes anyag (több mint egymillió leütés) integrálása, az egységes stílus és fogalomhasználat biztosítása, esetleges újabb egyeztetésekkel, iterációkkal. A végső szöveget szakmai szempontból én szerkesztettem, nyelvhelyességi szempontból pedig az olvasó szerkesztette.

Külön kiemelném, hogy mindezt ebben a projektben is kizárólag virtuális csapatmunkában végeztük, alapvetően e-mail kommunikáció útján. Az együttműködés személyes összejövetelek nélkül is gördülékeny és hatékony volt.

VZ: Milyen problémák adódtak a fogalomhasználat kialakításakor?

PL: A PMBOK® Guide szakmai értékének egyik legfontosabb eleme a rendkívül szigorú, következetes fogalomhasználat, és a folyamati logika. Ez a fordítók számára érdekes kihívás, mert a szöveg minden részlete fokozott figyelmet igényel. Kicsit olyan, mintha

például jogi szakszöveget fordítanánk. A könyv a projektvezet tevékenységét 47 folyamatban ábrázolja, ezek öt folyamatcsoportba és tíz tudásterületbe tartoznak. Az egyes folyamatok a bemeneteken és kimeneteken keresztül kapcsolódnak egymáshoz, ezen felül mindegyikhez még számos eszköz és módszer is tartozik. Ezek együttes száma több mint 600, de a belső szótárunkban közel 800 olyan egyeztetett kifejezés szerepelt, amit egymással összehangoltan, kontrolláltan kellett használni.

A felmerült kérdések egyik típusa, hogy miként fordítandók olyan szavak, amelyeknek még nincs egyértelmű, széles körben elterjedt magyar megfelelője (például *scope*, *baseline*). Az ilyen kérdések nagy részét alkalmas magyar szavak használatával már a 2006-os kiadásban megoldottuk (például: *project stakeholder* = projektértéktartó). Öröndetes, hogy a javasolt szóhasználat érezhetően terjed. Más esetekben az angol szóalakból képzett magyarosított szónál jobbat sajnos nem találtunk (például: *metric* = metrika), és most ezt használtuk, mivel a többi javaslat nem fedte le mindig pontosan az eredeti tartalmat. Nem örülök ennek, de a tartalom nem csorbulhat. Érezzük a felelősséget a magyar nyelv használatában, védelmében, de teljesen új magyargyökere szavak kitalálására, egyfajta nyelvújító szerepre nem vállalkozhattunk.

Miközben nehézséget okoz egymástól különbözően fordítani egyes angol kifejezéseket ott, ahol ezek bősége okoz némi zavart (például: *bid*, *offer*, *proposal*, *quotation* stb.), fokozott odafigyelést igényelhet a magyar nyelv egyes finomságainak megjelenítése is: vajon a *change*+változást vagy változtatást, a *performance*+teljesítést vagy teljesítményt jelentsen? Egyértelműen mindig eldönthető-e ez a szövegkörnyezet alapján? Vagy jobb, ha inkább egységes a szavak fordítása?

További probléma, hogy miként fordítandók olyan nagyobb szócsoporthoz, amelyek hasonló, de mégis különböző jelentéssel bírnak (példa: *audit*, *inspect*, *control*, *oversee*, *supervise*, *review*, *check*, *validate*, *verification* stb.). Van-e elegendő magyar szó erre? Biztosan van, de melyiket melyikhez kapcsoljuk, hogy a kapcsolat valóban kézenfekvő, könnyen elfogadható és hosszú életű legyen, miközben a következő PMBOK® Guide kiadásban egyes eredeti angol szavak értelmezése is változhat, amit majd azután követni kell? Ezek a dilemmák hosszú egyeztetést igényeltek, és nem minden döntésben értett mindenki egyet. A jövő majd ezt is eldönti, hiszen a szaknyelv saját törvényeit követve fejlődik.

VZ: Milyen problémák adódtak a szövegértelmezésben?

Az eredeti angol szövegben több helyen ismétlődik egy nagyon fontos félmondat, aminek a fordításában nagyon nem értettünk egyet. Tartós véleményeltérés alakult ki a csapaton belül. Miután többszöri egyeztetés és külső vélemények bekérése sem vezetett megnyugtató megoldáshoz, megnéztük a PMI tagok számára elérhető nem végleges német, francia, olasz és spanyol fordításokat, és ezeket magyarra fordítva, megbeszélve, a korábbi vita kisebbségi álláspontját fogadtuk el, és így véglegesítettük a szöveget. Más helyeken egyébként észrevettünk hibákat is, amelyeket a fordításban kijavítottunk. A PMI időközben megjelent hivatalos *Errata* közleménye ezeket a javításainkat visszaigazolta.

A magyar szakszöveg megjelenését lényegesen befolyásolja, sajnos sokszor inkább hátrányosan, a fogalmak egybeírásának jelenleg érvényes szabálya. Az Akadémiai Kiadó nyilván nem térhet el ettől, de sokszor nem örültünk ennek. Ami angolul jól érthető és vizuálisan gyorsan felfogható, mint például *shuman resource management plan*, az magyarul így fest: emberier forrásmenedzsment-terv. Az igazat megvallva kicsit nehéz megszokni ezeket a hosszú szavakat. (Néhány nagyon hosszúra sikeredett elnevezést inkább birtokos szerkezetbe fogalmazzunk át.) Néha felmerül bennem, hogy . figyelemmel a szaknyelvek sajátosságaira is . valóban okos dolog volt-e ilyen helyesírási szabályt alkotni.

VZ: Beszéljünk a boltokba került szövegtestről. Kézbe vettem a közel ötszáz oldalas példányt, lapozgattam, ízlelgettem, forgattam el re majd vissza, s újra. Beleolvastam. Az első benyomásra kijelenthetem, hogy mérnöki alaposan szerkesztett és készített, és kézhez álló! A projektmenedzsment tevékenységek, folyamatok, tudásterületek, projektfázisok és beszélgetések alapkönyve ez a korpusz. Vajon miként adódik az a rend, mely alakítja a részeket és az egészet? Miként adódnak ezek a projektmenedzsment tettek és beszélgetések?

PL: A PMBOK® Guide fogalomrendszere és logikai szerkezete az elmúlt harminc év alatt fokozatosan alakult ki nagyon sok szakember széleskörű nemzetközi együttműködésének eredményeként. A könyvet lapozgatva ez a rend első pillantásra akár félreértést is okozhat, az olvasó elsőre könnyen gondolhatja, hogy a PMI a standardizálás, a normaszabvány olyan belső követelményrendszerével áll elő, amely egy projekt külső körülményeinek változásaira kevésbé adhat megfelelő válaszokat. Ezzel szemben a könyv már az elején kiemeli, hogy nem kötelező elírásokat, hanem a nemzetközi bevált jó gyakorlat alapján fogalmakat, megközelítéseket, eszközöket és módszereket ad a projektvezetők számára, amelyek saját belátás, szakmai felelősség és döntés alapján az adott projekt sajátosságainak megfelelően szabadon használhatók. Útmutatásról, ajánlásokról van tehát szó, de ezek átgondolt rendszert alkotnak. Az egyes projektek számára legmegfelelőbb módszerek meghatározása az adott szervezet és/vagy projektmenedzsment-csapat felelőssége. Az eszköztár sok elemére csak nagyon nagy és komplex projektben van igazán szükség. A konkrét esetekben mindig az a helyes, ami valóban célravezető, indokolt, ésszerű és megfelel a szakmai követelményeknek. Az eltérések és változások kezelésével egyébként számos folyamat, eszköz és módszer foglalkozik (terjedelmileg legalább a könyv kb. harmada).

A könyv kiemelkedő értéke, hogy a menedzsment folyamatok bemeneti-kimeneti kapcsolatainak keresztül világosan bemutatja, milyen lépések követik egymást egy projektben. Ez azonban nem egy egyszerű, egymást követő lépéssor, hanem a valóságnak megfelelően egy annál jóval bonyolultabb hálózat, amelyben elágazások, iterációk is lehetségesek. A könyvben hiába keresnénk a sikeres projekt egyfajta egyedüli receptjét, viszont sok segítséget kapunk ahhoz, hogy projektünk sikeres legyen. Minden projekt más, és ezért másképp építkezik ebből az anyagból. Jellemző, hogy a könyv nem is definiál konkrét projektfázisokat, csak nagyon visszafogottan azt mondja, hogy a projektben rendszerint hasznos fázisokat definiálni. Fázisok helyett folyamatcsoportokról beszél. Az öt folyamatcsoportban található az a 47 menedzsment folyamat, amiből mindenki belátása szerint meríthet, és mintegy lego-játékot, összerakhatja saját projektjét.

VZ: A fedőlap bal felső sarkában a „Global Standard” címke és a PMI logo díszlik. Úgy gondolom, hogy a globális / lokális megkülönböztetés kezelése szükségszerű és indokolt lehet az egyes projektekben, de a projektvilágban is. Amikor ingamozgásra, ingatekintetre van szükség globális és lokális között. Kapcsolódva a könyvhöz, a hazai gyakorlatban miként kezelik a lokális tudásterületek és folyamatok praktikáit? Miként kapcsolódik a globális és a lokális tudás?

PL: Az a benyomásom, hogy mint mindenütt a világban, úgy Magyarországon is óriási különbségek vannak a különböző projektek között. Ezek egy része az adott iparág, alkalmazási terület, vállalat és a konkrét projekt eltérő adottságaiból fakad (szakmai tartalom, méret, kockázat, komplexitás, érdekütközések stb.), és nagy hiba lenne ezen különbségeket figyelmen kívül hagyni. A különbségek másik, gyakran talán kisebbik, de mégis fontos része viszont sokszor indokolatlan. Ha jobban ismernénk a nemzetközi bevált jó gyakorlatot, sikeresebbek lehetnénk. Természetesen nem arról van szó, hogy ezt mechanikusan másoljuk, hanem arról, hogy egyes elmeink alkalmazásáról tudatosan döntsünk. A PMI Magyar Tagozat egyik fontos célkitűzése, hogy ezt a tudásáramlást segítse, és ideális esetben kétirányúvá tegye. A távlati cél nyilván az, hogy a globális és a lokális kultúra egymást gazdagítsa.



|                       | Initiating              | Planning   | Executing   | Monitoring + Controlling  | Closing                |
|-----------------------|-------------------------|--|---|---|------------------------|
| <b>Integration</b>    | Develop Project Charter | Develop Project Mgmt Plan  | Direct and Manage Project Work                                  | Monitor and Control Project Work, Perform Integrated Change Control | Close Project or Phase |
| <b>Scope</b>          | -                       | Plan Scope Mgmt, Collect Requirements, Define Scope, Create WBS  | -   | Validate Scope, Control Scope                                       | -                      |
| <b>Time</b>           | -                       | Plan Schedule Mgmt, Define Activities, Sequence Activities, Estimate Activity Resources, Estimate Activity Durations, Develop Schedule | -   | Control Schedule  | -                      |
| <b>Cost</b>           | -                       | Plan Cost Mgmt, Estimate Costs, Determine Budget   | -   | Control Costs   | -                      |
| <b>Quality</b>        | -                       | Plan Quality Mgmt  | Perform Quality Assurance                                       | Control Quality   | -                      |
| <b>Human Resource</b> | -                       | Plan Human Resource Mgmt   | Acquire Project Team, Develop Project Team, Manage Project Team | -   | -                      |
| <b>Communications</b> | -                       | Plan Communications Mgmt   | Manage Communications   | Control Communications  | -                      |
| <b>Risk</b>           | -                       | Plan Risk Mgmt, Identify Risks, Perform Qualitative Risk Analysis, Perform Quantitative Risk analysis, Plan Risk Responses             | -   | Control Risks   | -                      |
| <b>Procurement</b>    | -                       | Plan Procurement Mgmt  | Conduct Procurements  | Control Procurements  | Close Procurements     |
| <b>Stakeholder</b>    | Identify Stakeholders   | Plan Stakeholder Mgmt  | Manage Stakeholder Engagement                                   | Control Stakeholder Engagement                                      | -                      |

VZ: Amikor hosszú olvasás, tanulmányozás után letettem a könyvet, az az érzés alakult bennem, hogy a PMBOK v5 egy komplex rendszer. Rendszer, mert sokoldalúan rendszerezett s zárt, illetve komplex, mert nagyszámú komponenssel és kapcsolódással épült. Mert egy rendszer csak a rend szelekcióján keresztül lehet komplex. Mivel, s miként segítitek a különböző irányultságú és felelősség szereplőket (érintetteket) illetve az újonnan érkezteket az olvasásban, a megértésben? Elérhetőek áttekintő térképek s más kiegészítő útmutatók (metakiadványok) is a PMBOK v5 alapkönyvhöz?

PL: Szerencsére ma már jó ideje Magyarországon is számos színvonalas szakmai és helyi és oktatási intézmény létezik, ahol ez az anyag megismerhető. A PMI Magyar Tagozat egyes rendezvényei is segítik a tájékozódást. Jelenleg több mint 500 magyar szakember rendelkezik a magas szintű szakmai ismereteket tanúsító *Project Management Professional PMP®* minősítéssel (a világon kb. 585.000 a számuk), miközben egyre többen készülnek a minősítés megszerzésére. Az Interneten kutatva sok forrásból elérhető számos kapcsolódó népszerű írás, továbbmagyarázó, a tanulást vagy a gyakorlati alkalmazást támogató kiadvány, segédlet, módszer- és sablonjtemény, folyamattérkép, valamint feladat- és tesztkérdés-jtemény is, ez utóbbi különösen a vizsgára készülő számára, de ezek már nem magyar nyelvű anyagok. Nem kizárt, hogy a PMI Magyar Tagozat egyik következő projektje a felsoroltakhoz hasonló valamilyen magyar nyelvű termék fejlesztése lesz.

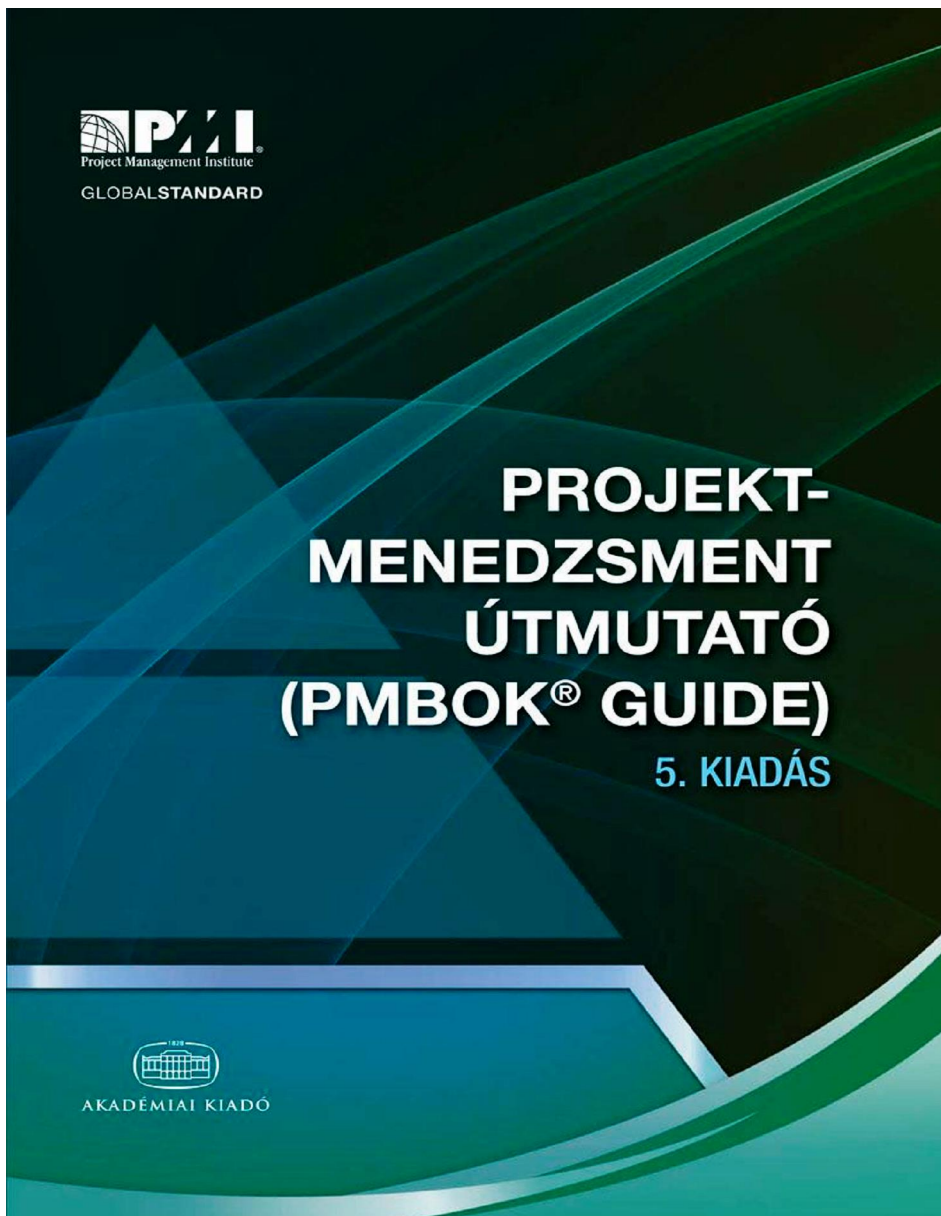
VZ: A PMBOK v5 magyar nyelvű változata szabványként is elérhető lesz? Ha igen, mikor?

PL: A PMBOK® Guide mellékletében olvasható az önálló projekt menedzsmentjének amerikai szabványa (ANSI/PMI 08-001-2012). Ez a fejezet az öt folyamatcsoportot és a 47 folyamatot definiálja nagyon tömören. Maga a könyv ezen összefoglalás kifejtéseként,

értelmezéseként is felfogható. Az ANSI szabvány magyarországi honosítása azonban nincs napirenden. Valójában arról van szó, hogy 2012-ben megjelent a projektmenedzsment ISO szabványa (ISO 21500), amely tartalmilag viszonylag kevés eltérést mutat a PMBOK® Guide akkori negyedik, illetve mostani ötödik kiadásában szereplő ANSI szabvány verziókhöz képest. Az ISO szabvány elkészítésében a PMI is szerepet játszott. A cél itt az volt, hogy az egyes országok számára alapot teremtsenek egy széleskörű nemzetközi konszenzusra épülő, jól áttekinthető, könnyen honosítható, nem túl terjedelmes (36 oldal) szabvány nemzeti bevezetéséhez. A Magyar Szabványügyi Testület keretében jelenleg egy munkabizottság (MB258) dolgozik a honosítás előkészítésén. Ha minden jól megy, a magyar szabvány megjelenése jövőre várható. Egyébként az ISO 21500 sem követelményszabvány, hanem sokkal inkább útmutató, ajánlások gyűjteménye, mint ahogyan arról előbb a PMBOK® Guide esetében beszéltünk.

VZ: Köszönöm a beszélgetést, Pálvölgyi úr!

Továbbolvasóknak: <http://pmi.hu/index.php/20-hirek-esemenyek/456-pmbokguide5>



Project Management Institute

## Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. kiadás

### **PMBOK® Guide: A projektvezetők alapkönyve**

A könyv eredeti angol változata, az *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* az ezt megelőző kiadásokkal együtt több mint harminc éve a projektmenedzsment szakma vezető kézikönyve, munkaeszköze és olyan alapvető forrás, amely nem hiányozhat egyetlen projektvezető könyvespolcáról sem. A könyv ötödik kiadása, amelynek fordítása a jelenlegi magyar kiadás, könnyen érthető és megvalósítható formában mutatja be a legújabb eredményeket, ezzel folytatva a projektmenedzsment-kiválóságra törekvés hagyományát.

A Project Management Institute (PMI®) önkéntesei 1983-ban fogták össze először annak érdekében, hogy összefoglalják a projektmenedzsment ismeretanyagának lényegét. Ma már a *PMBOK® Guide* a projektmenedzsment világszerte elismert útmutatója és a szakma számára elérhető egyik legjobb és legsokoldalúbb forrásmunka. Napjainkban -- a különböző fordításokat is figyelembe véve -- több mint négymillió példány forog közkezen. Alapmunkák között a PMP® (Project Management Professional) nemzetközi minősítés megszerzéséhez is.

A *PMBOK® Guide* ötödik kiadása a projektvezetés összes lényeges aspektusát lefedi. A részletesen ismertetett 47 menedzsment folyamat öt folyamatcsoportba sorolható (kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés/felügyelet, zárás) és egyben tíz projektmenedzsment tudásterülethez tartozik. A bemutatott tudásterületek a következő témákra koncentrálnak: integráció, terjedelmesség, ütemezés, költség, minőség, emberi erőforrás, kommunikáció, kockázat, beszerzés és projektérintettek. A szakkifejezések jobb megértését az eredeti angol nyelvű terminológia feltüntetése mellett részletes glosszárium segíti.

A *PMBOK® Guide* ötödik kiadását a PMI Budapest Magyar Tagozatának önkéntes közössége fordította le magyar nyelvre, hogy a hiánycikké vált sikeres magyar nyelvű harmadik kiadást a legkorszerűbb tudásanyaggal, az ötödik kiadással váltsuk fel. A fordítás célja volt az is, hogy újabb lépést tegyünk a magyar projektmenedzsment szakmai nyelvének fejlesztése és a fogalomkészlet azonos értelmezése felé.

- Fordította: dr. Pálvölgyi Lajos, PMP
- Kiadás éve: 2013
- Oldalszám: 488
- Formátum: B5
- Borító típusa: kartonalt
- ISBN: 978 963 05 9426 4

Megrendelés:

[http://akkr.hu/1548/gazdasag/menedzsment/projektmenedzsment\\_utmutato\\_5\\_kiadas](http://akkr.hu/1548/gazdasag/menedzsment/projektmenedzsment_utmutato_5_kiadas)