

Hogyan használható a PMBOK® Guide a gyakorlatban?

Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP (Projecon Kft.)

Megjelent: Projektmenedzsment Tudástár, PMI Magyar Tagozat, 2014. (7-11. oldal)

A Project Management Institute (PMI) 2013 elején jelentette meg a négyévente megújuló "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)" ötödik kiadását. A projektvezetők bibliájának is tekinthető alapkönyv magyar fordítása 2013 végén jelent meg az Akadémiai Kiadó gondozásában *Projektmenedzsment útmutató* címmel. Ebben a rövid cikkben arra keresünk választ, hogy mi szükséges ahhoz, hogy a projektvezető a PMBOK® Guide ismeretében, erre építve és ezt kiegészítve eredményes és elismert projektvezetővé váljon.

A PMBOK® Guide a PMI önkéntesek többévtizedes nemzetközi együttműködésének, folyamatos fejlesztő munkájának eredménye. Egyik fontos értéke, hogy a projektmenedzsment konszenzuson alapuló, szisztematikusan felépített, jól átgondolt fogalomrendszerét adja. A glosszáriumban több mint ötszáz szakkifejezés meghatározása olvasható. A fogalmak egy átgondolt logikai rendszerbe illeszkednek, amelynek átlátása és megértése a helyes gyakorlati alkalmazás egyik alapfeltétele.

A kiadvány teljességre törekvően feltérképezi az **önálló projekt** menedzsmentjének tevékenységeit, és ezeket 47 egymással összefüggő folyamat keretében írja le. Minden menedzsment folyamatnak számos bemenete és kimenete van, továbbá számos módszert és eszközt alkalmazhat. A folyamatok közötti kapcsolatokat világos ábrák teszik érthetővé, minden bemenet valamely más folyamat kimenete, vagy a projekt külső környezetéből származik. Hasonlóan, minden kimenet egy másik folyamat bemenete, vagy a projekt külső környezetébe távozik. Az utóbbira példa a projekt eredményét megtestesítő egy vagy több leszállítandó. A felvázolt logikai rendszer kidolgozottságára jellemző, hogy a 47 folyamatnál összesen több mint 600 bemenet, eszköz és módszer, valamint kimenet szerepel.

A PMBOK® Guide a folyamatokat kétféleképpen csoportosítja. Egyfelől mindegyik folyamat az öt folyamatcsoport valamelyikébe tartozik. A folyamatcsoportok a következők: kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet, valamint zárás. Másfelől pedig mindegyik folyamat a tíz tudásterület valamelyikébe tartozik, melyek a következő területek menedzseléséről szólnak: integráció, terjedelem, ütemezés, költségek, minőség, emberi erőforrások, kommunikáció, kockázat, beszerzés és projektérintettek. A helyes alkalmazás szempontjából fontos kiemelni, hogy a folyamatcsoportok nem projektfázisok. Itt egy sokkal összetettebb, flexibilisebb logika érvényesül. Egy komplex projektben bármelyik projektfázis esetében bármelyik folyamatcsoportból választható és alkalmazható menedzsment folyamat. Így például a lezárás nem csupán a projekt lezárását jelentheti, hanem egy-egy fázis lezárását is.

Elegendő-e a módszertan ismerete?

A *PMBOK® Guide* nem receptkönyv, nem tartalmaz mechanikus előírásokat arra nézve, hogy konkrétan mikor mi a teendő. Átgondolt logikai keretrendszert és gazdag eszköztárat ad azonban, amely sokat segíthet a projekt természetének megfelelő eljárások kiválasztásában, kialakításában. Fontos kiemelni, hogy a könyv felfogásában a projektvezető (illetve nagyobb projekt esetén a projektmenedzsment-csapat) felelőssége annak meghatározása, hogy egy adott konkrét projektben mikor milyen módszerek és eszközök alkalmazandók (és melyek nem).

A terjedelmes kötetet olvasgatva mindez kicsit zavarba ejtő is lehet. Annál is inkább, mivel a bemutatott ismeretanyag a nagyon nagy és összetett projektekhez ajánlott folyamatokat, módszereket is felöleli, vagyis alkalmazása a kis-, közepes- és nagy projektekben egyaránt lehetséges. Ebben az értelemben tehát „skalázható”.

A megfelelő választás viszont egyáltalán nem könnyű. A gyakorlati alkalmazás szempontjából a könyvben leírt folyamatokat, módszereket és eszközöket úgy képzelhetjük el, mint egy épület előre gyártott elemeit (mint például tartófal, földem, tető, ablak, ajtó, erkély, terasz) amelyekből tetszőlegesen épület építhető fel a mindenkori igények szerint. A *PMBOK® Guide* az elemek gazdag gyűjteményét adja, de nem mondja meg, hogy mikor milyen házat kell építeni. Ez ugyanis mindig az adott konkrét helyzet függvénye. Ugyanakkor bizonyos alapvető elvek, összefüggések és egymásutániságok egyértelműen kiolvashatók.

A kiválasztás és az alkalmazás képessége

Annak, hogy egy adott helyzetben a projektvezető a lehető legjobb módszert válasza, legalább két feltétele van. Egyrészt ismernie kell számos módszert, hogy valóban választásról legyen szó. Minél több módszert ismer, annál nagyobb a valószínűsége, hogy közöttük lesz megfelelő vagy közel megfelelő is. Ismerjük a mondást: ha valaki csak kalapáccsal rendelkezik, akkor minden problémát egy beverendő szöghöz hasonlónak fog látni. (Hozzátehetjük, ha emellett még a csavarhúzója is van, akkor már kicsit jobb a helyzet.)

A projektvezetőnek másrészt képesnek kell lennie kiválasztani az adott helyzethez és az adott szereplőkhöz illő legjobb módszert (illetve annak legmegfelelőbb változatát). Sok módszer ismerete bizonytalanságot is szülhet, ez a bőség zavara. A kiválasztás képessége bármennyire is fontos, ritkán kap megfelelő figyelmet, a szakkönyvek és képzések kevésbé foglalkoznak ezzel. Kivételként említhető *Görög Mihály* könyve, ahol a projektvezetési feladat profiljára épülő kiválasztási–illesztési eljárásról olvashatunk. (Ld. *Projektvezetés a szervezetekben*, Panem, 2013, 19.6 és 20. fejezet.) Ez a képesség manapság jobbára a gyakorlati tapasztalatok alapján alakul ki, és idővel kiterjedhet arra is, hogy a projektvezető egyes helyzetekben több módszert kombináljon, vagy részben újszerű, innovatív elemeket alkalmazzon, például egy összetett helyzet kezelésekor. Negatív esetben a projektvezető a saját rutinja rabjává válhat, a járt utat járatlanra nem cseréli, módszertani kultúrája nem fejlődik. Ez erősen leszűkíti és torzítja az eszközök és módszerek kiválasztását.

A sikeres projekthez nyilvánvalóan nem elegendő az egyes módszerek ismerete, a projektvezetőnek képesnek kell lennie a felmerülő konkrét helyzetekben megfelelően alkalmaznia is ezeket. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a módszert a feladat sajátosságaihoz illeszti, másrészt személyes képességei alkalmassá teszik arra, hogy azt valós helyzetben eredményesen alkalmazza. Például nem elég, ha fel tudja sorolni, hogyan kell vezetni egy hatékony megbeszélést, hanem szükséges az is, hogy ténylegesen képes legyen megfelelően vezetni egy projektmegbeszélést. Az ismeret és a képesség között óriási a különbség, és az előbbiből egyáltalán nem következik az utóbbi. Sokat segíthet egy helyzetgyakorlatokra épülő tréning, de a legjobb tanítómester maga a napi projektmunka. Gyakorlat teszi a mestert.

A szükséges képességek a gyakorlati alkalmazás útján valójában akkor fejleszthetők, ha a projektvezető nem egy beidegzett rossz (vagy erősen javítható) gyakorlatot ismételt, hanem tudatosan törekszik alkalmazni a -- például könyvekből, képzésekből vagy előadásokból -- megismert jó gyakorlat egyes elemeit, megfigyeli ezek hatását, tudatosan gyűjti a visszajelzéseket, megfigyeli mások viselkedését, módszereit, gyakorlatát, átveszi a hasznos elemeket, valamint adott esetben elemzi saját és mások hibáit, és mindezek alapján korrigálja viselkedését. És ezt nem egyszer teszi, hanem folyamatosan, vagyis mindez szokásává válik.

Milyen módszereket alkalmazzunk kis projekteknél?

A *PMBOK® Guide* alkalmazásának fent leírt skálázhatósága azt is jelenti, hogy nagyon nagy, komplex, sokszereplős, több vállalat együttműködésében megvalósuló nemzetközi projektekre is alkalmazható. A *PMBOK® Guide* nagyon sok olyan elemet tartalmaz, amelyek jobbára csak ilyen esetekben alkalmazandók. Emiatt nem teljesen magától értetődő, hogy a gyakoribb, kis- vagy közepes méretű és komplexitású projektek esetén mi az, amit igazából alkalmazni szükséges vagy célszerű. A megfelelő módszertani elemek kiválasztása mindig az adott projekt természetétől függ, de ezzel együtt néhány olyan elem kiemelhető, amelyre a sokakat érdeklő kisebb projekteknél is nagy valószínűséggel szükség lesz. Ilyenek lehetnek egyebek között:

- **Projektalapító okirat**
- **Projektérintett-nyilvántartás**
- **Projektfeladat-leírás**
- **A projektterv részeként:**
 - **terjedelem-alapterv**
 - **ütemezés-alapterv**
 - **költségalapterv**
- **Erőforrásnaptárak**
- **Kockázat-nyilvántartás**
- **Munkateljesítési jelentések**
- **Előrejelzések (költség és ütemezés)**
- **Problémanapló**
- **Változtatáskérelmek**
- **Jegyzőkönyvek és emlékeztetők**

A felsorolt dokumentumok szakszerű elkészítéséhez és alkalmazásához hozzátartozik, hogy azokat a könyvben található útmutatás szerint használjuk. A terjedelem-alapterv például a projektterjedelem-leírásból, a munkalebontási struktúrából és az esetlegesen ehhez kapcsolódó WBS-szótárból áll, és a projekt szakmai tartalmát, terjedelmét határozza meg (ld. *PMBOK® Guide* 5.4.3.1). A kockázat-nyilvántartás pedig nemcsak a kockázatok felsorolását és jellemzőit, hanem – ahol illet meghatároztak – a kapcsolódó kockázatkezelési intézkedéseket is tartalmazza (ld. *PMBOK® Guide* 11.5.3.2). Stb.

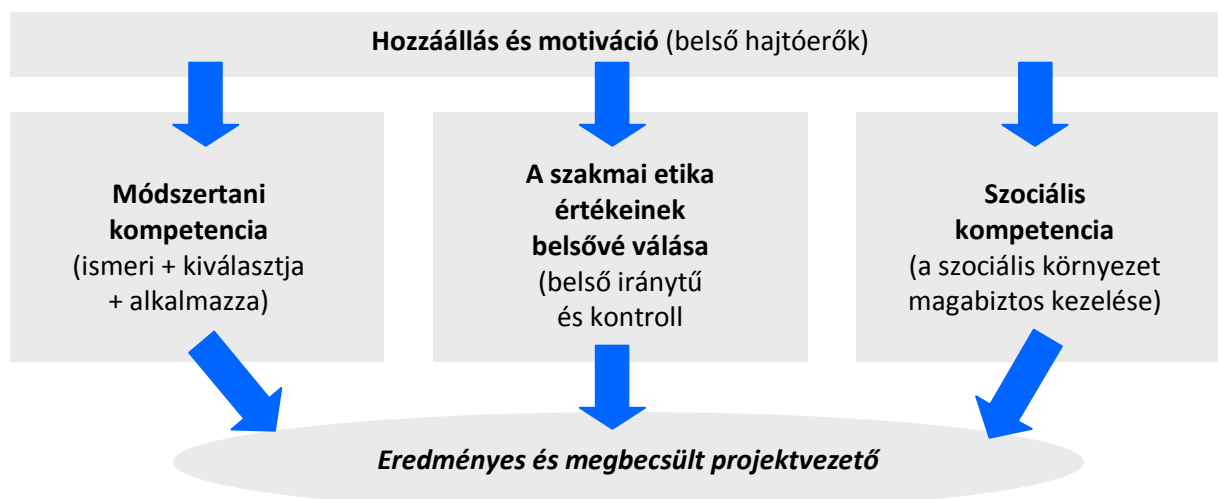
A kötetet áttekintve gyorsan megállapítható, hogy ahhoz a nagyon sokféle dokumentumhoz és kapcsolódó módszerhez képest, amit a *PMBOK® Guide* ismertet, a fenti lista egy nagyon minimális „túlélőcsomagnak” tekinthető. Kis projektek esetén ez akár elegendő is lehet, feltéve, hogy az itt nem érintett területeket ésszerűen kezeljük, vagyis nem hanyagoljuk el teljesen azokat sem. Az egyszerűség kedvéért nem szerepel például a listán a kommunikációs terv, ami nyilván nem azt jelenti, hogy kisebb projektben nincs szükség kommunikációra, hanem azt, hogy ez a szokásos rutin szerint zajlik: rendszeres megbeszélések, kezdve a projektindító (kick-off) megbeszéléssel, valamint írásos jelentések és közös tudásbázis formájában. Ha viszont ezek az alapvető elemek nem lennének elegendők, nyilván el kell gondolkodni ezek bővítéséről, alakításáról, amihez a könyv jó segítséget, sok ötletet ad.

Sikeres vezetőnek születni kell? Vagy mindenki zsebében ott van a marsallbot?

A fentiekben leírt projektmenedzsment módszertani ismereteket, valamint a megfelelő módszer kiválasztásának és gyakorlati alkalmazásának képességét összefoglalóan **módszertani kompetenciának** nevezhetjük. A módszertani kompetencia mellett a projektvezetőnek nyilvánvalóan szüksége van az ún. **szociális kompetenciára** (soft-skills) is. Ez a rendkívül izgalmas témakör olyan, főként interperszonális képességeket és készségeket ölel fel, mint a vezetés (leadership), csapatépítés, motiváció, kommunikáció, befolyásolás, döntéshozatal, politikai és kulturális tudatosság, tárgyalástechnika, bizalomépítés, konfliktuskezelés és coaching. (Részletesebben ld. a további cikkeket.)

A tapasztalat azt mutatja, hogy minél nagyobb és összetettebb egy projekt, annál fontosabbá válnak a szociális kompetenciák a projektvezető számára. Bármennyire is fontosak ezek, nem helyettesíthetik azonban a módszertani kompetenciát. Ahhoz, hogy eredményes legyen, a projektvezetőnek mindkettőre nagy szüksége van. Sőt, ahhoz, hogy megbecsült is legyen, harmadik tényezőként a projektmenedzsment **szakmai etika** értékeit belsővé vált értéként kell megélnie és képviselnie. (Az etikai elvárásokról ld. *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*.)

A felsorolt három fő tényezőt az alábbi ábrán foglaltuk össze. Az ábra csak a szűkebb értelemben vett menedzsmentre fókuszál, és nem tartalmazza az adott projekt szakmai tartalmához kapcsolódó **szakmai kompetenciát**, amely projektvezetők esetében a kisebb projektekben nagyobb, a nagyobb projektekben pedig kisebb szerepet játszik. Akár további külön tényezőként említhető még a személyes hatékonyság és időgazdálkodás, vagyis az **önmenedzsment** kompetenciája is, de ezt az egyszerűség kedvéért a módszertani kompetenciába is érthetjük. (Az önmenedzsmentre épülő, de azt lényegesen meghaladó ún. *self leadership* pedig a szociális kompetenciákhoz sorolható.)

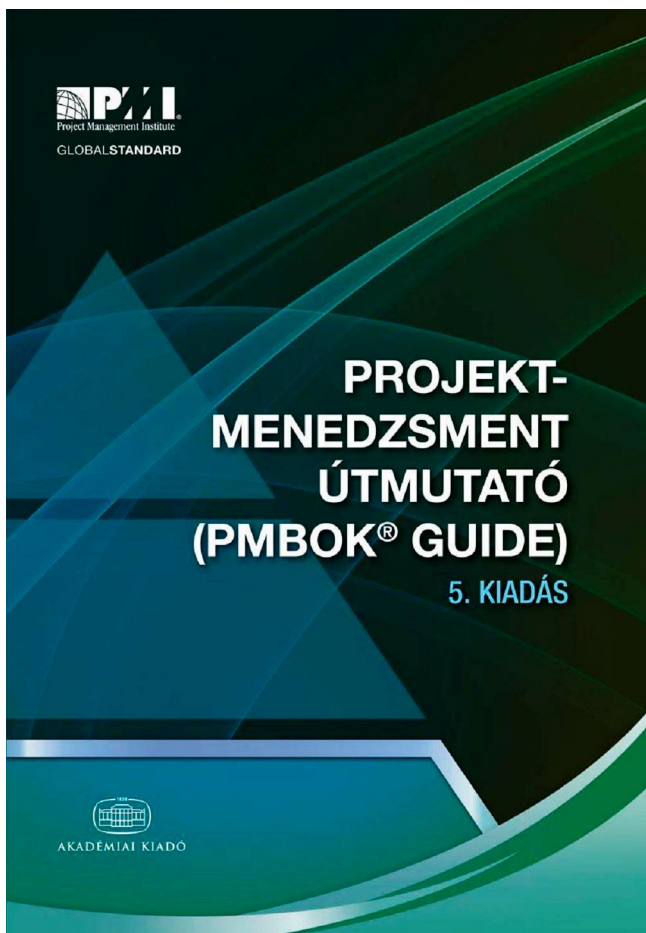


Ábra - Mi kell ahhoz, hogy valaki eredményes és megbecsült projektvezető legyen?

Az egyes projektvezetők között a szociális kompetenciák terén hatalmas egyéni különbségek tapasztalhatóak. Ezekről a kompetenciákról beszélve egyesek felvetik, hogy a projektvezetés talán inkább művészet, mint szakma, illetve ezek a kompetenciák tanulóval nem fejleszthetők (vagy eleve adottak, vagy nem). Tapasztalatból tudjuk, hogy nagy előnnyel indul az, aki személyes adottságai és eddigi életútja alapján ilyen kompetenciákkal már viszonylag magas szinten rendelkezik, és esetleg a többiek közül -- például karizmatikus megnyilvánulásai folytán -- láthatóan kiemelkedik.

A szociális kompetenciák mindezek ellenére fejleszthetők. Sőt, bármilyen szinten is áll, szociális kompetenciáit minden projektvezetőnek folyamatosan fejlesztenie is kell. Erre kiváló lehetőséget adnak a projektvezetés során a gyakorlatban folyamatosan felmerülő kihívások, problémák és konfliktusok, és az ezekhez kapcsolódó visszajelzések, reflexiók, megfigyelések és tanulságok. Más hibájából tanul az okos, míg a balga a sajátjából sem. Ne legyünk azonban türelmetlenek, mert egyes készségek csak hosszú időszak tapasztalatai alapján, folyamatos, tudatos csiszolás útján alakulnak ki igazán. A személyes fejlődés hosszú távú program, a projektvezetőt (is) egész életútja formálja, alakítja, csiszolja.

Ahhoz, hogy a projektvezető a saját szociális kompetenciái fejlesztésében sikeres legyen, először is vegye észre, hogy van mit fejleszteni, hogy nem tökéletes. Másrészt hinnie kell abban, hogy valóban fejlődhet, és nagyon komolyan akarnia is kell azt (erős motiváció). Folyamatosan foglalkoznia kell önnön fejlesztésével, de úgy, hogy ebben örömet is leljen. A tevékenységből származó öröm olyan belső motivátor, amely azt folyamatosan fenntartja. Ismerje meg önmagát, építsen arra, amiben erős, alakítsa vállalt szerepét. Fontos, hogy ne akarja elnyomni egyéniségét, hanem sokkal inkább igyekezzen megtalálni és felépíteni a személyiségéhez illő hiteles egyéni vezetői stílusát. Igazán meglepő eredményeket érhet el az, aki ezt céltudatosan és kitartóan teszi. Sok sikert hozzá.



Project Management Institute
Projektmenedzsment útmutató
(PMBOK® Guide) 5. kiadás
Akadémiai Kiadó, 2013

PMBOK® Guide: A projektvezetők alapkönyve

A könyv eredeti angol nyelvű 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 forrásmű, amely nem hiányozhat egyetlen projektvezető könyvespolcáról sem.

A *PMBOK® Guide* ma már a projektmenedzsment világszerte elismert útmutatója és a szakma számára elérhető egyik legjobb és legsokoldalúbb forrásmunka. Napjainkban -- a különböző fordításokat is figyelembe véve -- több mint 4,5 millió példánya forog közkézen. Alapmű a PMP® (Project Management Professional) és több más nemzetközi minősítés megszerzéséhez is.

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 kötetet a PMI Budapest Magyar Tagozatának önkéntes közössége fordította le magyar nyelvre, hogy a hiánycikké vált sikeres magyarnyelvű harmadik kiadást a legkorszerűbb tudásanyaggal, az új ötödik kiadással váltsuk fel. Kedvezményes rendelés: http://akkr.hu/1548/gazdasag/menedzsment/projektmenedzsment_utmutato_5_kiadas