

PMBOK® Guide: Tovább épült a projektmenedzsment folyamatmodellje

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition, Newtown Square: Project Management Institute (PMI), 2017. 756 p. (ISBN-10: 1628251840, ISBN-13: 978-1628251845)

Példás kitartással és szorgalommal építik és tökéletesítik a globális szervezetbe tömörült projektmenedzsmentek azt a folyamatrendszert, amely az immár hatodik kiadását megérő *PMBOK® Guide* alapját képezi. A számos nyelven megjelenő mű 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. Napjainkban – a különböző fordításokat és elektronikus letöltéseket is figyelembe véve – mintegy 5,6 millió példánya forog közkézen. Alapmű többek között a *PMP® (Project Management Professional)* és több más hasonló nemzetközi minősítés megszerzéséhez is.

A *PMBOK® Guide* a projektvezetés minden lényeges szempontját lefedi. Nagy értéke a világos logika és az egyértelmű fogalomhasználat. A terminológia megértését és konzekvens használatát egy terjedelmes glosszárrium segíti. Ez azért is fontos, mert egy félreértett kommunikációnak nagy ára lehet egy jelentős projektben. Az új kiadás tükrözi a legutóbbi 2013-as kiadás óta megfigyelhető szakmai fejlődést és főbb kutatási eredményeket.

A könyvet megalapozó modell az egyes (*single*) projekt menedzsmentjének szerteágazó tevékenységeit immár 49 egymáshoz kapcsolódó folyamattal írja le. (A korábbi kiadások kevesebb folyamatot tartalmaztak.) Minden folyamat átlagosan 4-5 kimenettel és hasonló számú bemenettel rendelkezik. A bemenetek nagy része más folyamatok kimenetei és fordítva. Ha az összes ilyen folyamatkapcsolatot felrajzolnánk, a kapott ábra leginkább egy bonyolult elektronikus készülék kapcsolási rajzához lenne hasonlítható. A könyvben ilyen A1 méretű megjelenítést igénylő ábra praktikus okokból nem szerepel, helyette egyrészt magasabb szintű folyamatlogikai áttekintéseket, másrészt az egyes folyamatok szomszédos kapcsolatait feltüntető 49 részletes folyamatábrát találunk. A folyamatmodell illetően való bemutatása jól segíti a megértést és a gyakorlati alkalmazást.

Az új kiadásban tárgyalt folyamatok továbbra is egyértelműen hozzáférhetőek a korábbi verziókból jól ismert öt folyamatcsoporthoz, melyek a *kezdésmenyezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet*, valamint zárás folyamatcsoportjai. Ezek ebben a kiadásban is központi szerepet játszanak. Nem tévesztendő össze egy projekt fázisaival, melyek az adott projekttől függetlenül is lehetnek. A folyamatok más szempont szerint ugyancsak besorolhatók az előző kiadásban is szereplő tíz tudásterülethez. Ez utóbbiak a könyv fontos

fejezeteit képezik, és a következő menedzsmentterületeket ölelik fel: *integráció, terjedelem, ütemezés, költség, minőség, erőforrás, kommunikáció, kockázat, beszerzés, projektérintettek*. Lényeges változás, hogy az új kiadás vonatkozó fejezete általában erőforrás-menedzsmentről szól, míg a korábbi az emberi erőforrás menedzsmentjére korlátozódott. A 49 menedzsmentfolyamat a kétféle besorolás következtében egy olyan táblázatba rendezhető, amelynek oszlopait a folyamatcsoportok, sorait pedig a tudásterületek alkotják (p. 25).

A könyv alapszerkezete nem változott. A terjedelmes mű tartalma az alapfogalmakat és alapelveket tárgyaló bevezető fejezeteket követően lényegében abból áll, hogy a tudásterületeken végighaladva leírja az oda tartozó egyes folyamatokat, azok bemeneteit és kimeneteit. A folyamatok belső működését részletesen nem tárgyalja, helyette bemutatja az adott folyamat keretében alkalmazott módszereket és eszközöket. A könyv helyesen hangsúlyozza, hogy egy adott projektben nem szükséges alkalmazni minden folyamatot, és egy folyamaton belül sem minden módszertani elemet. Ezek felhasználását a projektvezető (illetve a projektmenedzsment-team) a projekt sajátosságainak megfelelően dönti el. A könyv viszont feladatának tartja, hogy teljességre törekvően rendszerezze és bemutassa ezeket. A kifejlesztett módszertani repertoár az adott projekt jellegének megfelelően rugalmasan alkalmazható, skálázható.

Némi fantáziával vélhetően sokan fel tudnának rajzolni akár 40-50 folyamatot tartalmazó hasonló modelleket is. Vajon mi az alapja annak, hogy az itt ábrázolt folyamatrendszer a kitüntetett, és nem pedig egy másik lehetséges versenytárs, variáns? A modellt empirikus kutatások direkt módon nem támasztják alá, de nem is cáfolják – mivel ilyenek nem ismertek. Lássuk be, hogy ilyesfajta kutatások megvalósítása nagyon nehéz is lenne. A *PMBOK® Guide* nem a reálisan létező gyakorlatot tárgyalja a maga teljességében (nem egyfajta szociológiai mű), hanem a jó gyakorlatot kívánja bemutatni, vagyis kézikönyv. Értekezése szerint a jó gyakorlat az, amiről a projektmenedzsmentek egyetértően úgy gondolják, hogy az megfelelő alkalmazás mellett sok projekt eredményességének valószínűségét növeli (p. 2).

Természetesen a jó gyakorlat is reális, mivel létezik, de statisztikai értelemben nem reprezentatív, mivel a létezőnek csak egy kitüntetett része. A projektmenedzsment világszervezete, a könyvet kiadó *Project Management Institute (PMI)* a bemutatott modellt nem empirikus ku-

tatással alapozza meg, hanem azzal a móddal, ahogyan a mű készül. Szigorúan szabályozott fejlesztési folyamat keretében a különböző földrajzi régiókból és iparágakból érkező szakemberek négyévente felülvizsgálják, és szükség szerint módosítják, kiegészítik a művet. Az elfogadás előtti változatot a PMI-tagok körében vitára bocsátják: meghatározott időre az interneten olvashatóvá teszik, és a tagok közül bárki megírhatja észrevételeit. Az empirikus statisztikai bizonyíték helyébe tehát másfajta empiria, a gyakorlati szakemberek dokumentált konszenzusa lép. A szabványok rendszerint így készülnek.

A könyv második, lényegesen rövidebb része tömören összefoglalja az első részben kifejtett modellt, immár csak a folyamatok bemenetére és kimenetére koncentrálva, további részletes ismertetések nélkül. Ez a kivonat képezi az amerikai ANSI/PMI 99-001-2017 szabványt. Ilyen elkülönült szabvány a negyedik kiadástól kezdve a korábbi könyvekben is szerepelt. Érdemes megjegyezni, hogy az ISO 21500:2012 „Útmutató a projektvezetéshez” szabvány ehhez nagyon hasonló.

Az aktuális projektmenedzsment-trendeknek megfelelően a hatodik kiadásban egyebek mellett a következő újdonságok várnak az olvasóra:

- nagyobb hangsúlyt kapnak a stratégiai és üzleti szempontok és ismeretek, ehhez kapcsolódik a projektmenedzsment üzleti dokumentumok tárgyalása,
- egy új fejezet kiemelten tárgyalja a projektmenedzser szerepét, és a *PMI Talent Triangle*[®] összetevőit (*technical, leadership and strategic and business management*),
- minden tudásterületnél megjelenik négy új alpont: *Key Concepts, Trends and Emerging Practices, Tailoring Considerations, Considerations for Agile/Adaptive Environments*,
- pontosabb lett a megkülönböztetés a projektmenedzsment-terv és a projekt-dokumentumok között,

- óvatosabban használják a *close* és *control* kifejezéseket, mérlegelve, hogy a projektmenedzsmentnek mely területen mikor van erre valóban kihatása,
- az agilis módszerek témája egy dedikált függelékben is megjelenik,
- külön függelék szenteltek a módszerek és eszközök rendszerezésére.

A hatodik kiadásban a fentiekén túl még számos további strukturális és tartalmi változás található, de ezek összességükben sem tekinthetők valamiféle alapvető, drámai változásnak. Megszoktuk már, hogy a *PMBOK*[®] *Guide* terjedelme minden kiadással növekszik. Lassan eléri azt a méretet, amely már nehezen kezelhető. Helytakarékosabb tördeléssel ez a probléma enyhíthető lett volna. A jogszolgáltatlan másolás megakadályozására alkalmazott egyes technikai megoldások kissé megnehezítik az új kiadás olvasását.

A *PMBOK*[®] *Guide* jellegét tekintve nem változott, elsősorban rendszert adó kézikönyv, és kevésbé bevezető jellegű tankönyv. Főleg arra fókuszál, hogy mit kell tenni egy projektben, és kevésbé arra, hogy miként kell tenni azt. Elsősorban azoknak ajánlható, akik már bizonyos elméleti és gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek a projektmenedzsment terén, és tudatosabban szeretnének dolgozni, vagy a könyvben foglaltakat nagyobb projektekben, vagy oktatáshoz, esetleg minősítés megszerzéséhez szeretnék hasznosítani. A PMI-tagok számára ingyenesen letölthető változat a PMI szabványokkal összhangban készült új *Agile Practice Guide* című könyvvel együtt kerül forgalomba.

A magyar nyelvű kiadás megjelenése 2018 második felében várható. Érdeklődőknek addig is az előző kiadás magyar fordítása ajánlható, amely a PMI Magyar Tagozat közreműködésével az Akadémiai Kiadó gondozásában jelent meg „Projektmenedzsment útmutató (*PMBOK*[®] *Guide*) 5. kiadás” címmel.