

Simon Attila

attila.simon2@hm.gov.hu

KORSZERŰ PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZEREK ÉS ALKALMAZÁSUK LEHETŐSÉGEI A HADFELSZERELÉS FEJLESZTÉSBN

Absztrakt

Napjainkban számos korszerű projektmenedzsment módszer könnyíti meg a komplex, nagy erőforrás igényű és gyakran jelentős kockázatokkal járó projektek előkészítését és végrehajtását. A cikk a védelmi szférában is világszerte alkalmazott PRINCE2 és PMBOK projektmenedzsment módszereket mutatja be és hasonlítja össze, majd ezt követően ismerteti a hadfelszerelés fejlesztésben való alkalmazásuk előnyeit, valamint a bevezetésükkel járó esetleges kezdeti nehézségeket.

Kulcsszavak: PRINCE2, PMBOK, projektmenedzsment, hadfelszerelés fejlesztés

Bevezetés

Kevés két olyan angol szó van napjainkban, amely a rendszerváltozást követően olyan gyorsan nyert teret, mint a latin-görög eredettel bíró *projekt* és *menedzsment* szavak. A *projekt* szó, amely egyébként valaminek az előrevetítését jelenti, szóösszetételt alkotva a valaminek a kezelését jelentő *menedzsment*-tel új értelmezést kapott az elmúlt évtizedekben: az erőforrások tervezésének, szervezésének és irányításának önálló szakterületét jelöli.

A projektek mindig a változások végrehajtásának eszközei, jellegüknél fogva egyedülállóak, sok esetben nagyfokú komplexitás, magas bizonytalanság és kockázat jellemzi őket, különösen a szervezet megszokott, mindennapos tevékenységeihez képest. Az 1950-es években gyors fejlődésnek induló, majd a 2000-es évekre kiteljesedő korszerű projektmenedzsment módszerek egy olyan szabványosított, de kellően rugalmas eszközt biztosítanak, amely lehetővé teszi a projekt céljainak eléréséhez szükséges összes tevékenység összehangolt, minden lényeges elemre kiterjedő tervezését, végrehajtását és kontrollját.

Sajnálatos módon napjainkban előszeretettel használják a projekt kifejezést számos vállalati, üzleti vagy beruházási tevékenységre, amelyek az esetek jelentős hányadában valójában nem igénylik a projektszemléletű megközelítést, hanem a projekt kifejezés alkalmazásával csak magasabb rangra kívánják emelni az adott tevé-

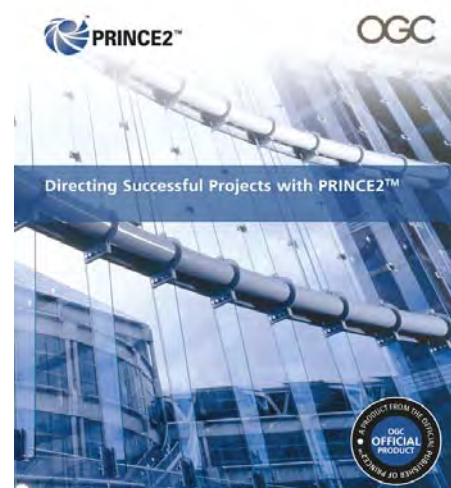
kenységet. Ugyanakkor a hazai védelmi szféra e tekintetben jelentős hátrányban van a civil szférához képest, mert bár a projekt és projektmenedzsment kifejezéseket ugyan előszeretettel alkalmazza, de a korszerű projektmenedzsment módszerek világában csak elemeikben lelhetők fel a honvédelmi tárcánál; még azoknál a tevékenységeknél is, ahol használatuk egyébként elengedhetetlen lenne.

Miért is lenne célszerű alkalmazni korszerű projektmenedzsment módszereket a védelmi beruházások, és különösen a hadfelszerelés fejlesztése terén? Aligha kérdéses, hogy egy új hadfelszerelés kifejlesztése, beszerzése és rendszerbe állítása meglehetősen komplex tevékenység, számos döntést és szigorú kontrollt igényel, valamint sokszor jelentős kockázatokkal jár. A korszerű, megbízható, logikus és máshol már bevált projektmenedzsment módszerek kitűnő megoldásokat biztosítanak az ilyen kihívások megválaszolására. Ráadásul mind a NATO, mind az EDA (European Defence Agency) és tagállamaik döntő többsége egyaránt alkalmazza már a korszerű projektmenedzsment módszereket, főként azt a kettőt, amelyekről a későbbiekben részletesen is szó esik. Hazai bevezetésükkel e téren is nőne interoperabilitásunk, könnyebbé válna a nemzetközi együttműködés.

A PRINCE2 projektmenedzsment módszertan

Napjainkban már számos olyan korszerű projektmenedzsment módszer áll rendelkezésre, amelyek alkalmazása jelentős mértékben megkönnyítené a honvédelmi tárca hadfelszerelés fejlesztési projektjeinek végrehajtását. Ezek közül csak néhány, a teljesség igénye nélkül: PRINCE2, PMBOK, APMBOK, P2M, ICB, V-Modell, HERMES, OPM3 és JPACE. Az említett projektmenedzsment módszerek közül a PRINCE2 (PROjects IN a CONTROLLED Environment) és a PMBOK (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE) különösen alkalmasnak látszik a hadfelszerelés fejlesztési projektek menedzselésére, egyrészt elterjedtségük, másrészt a védelmi szférában szerzett pozitív tapasztalatok miatt.

A PRINCE-et eredetileg a brit CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) fejlesztette ki, de 1989-től a brit kormány informatikai projektvezetési szabványa. Bár eredetileg csak matikai projektekhez fejlesztették ki, de a PRINCE-et a kezdetektől fogva széles körben használják mind a közigazgatásban, mind a magánszektorban, és ma már az Egyesült Királyság hivatalos projektvezetési szabványa. A PRINCE projektvezetési módszertan gyorsan teret hódított, és fokozatosan a projektmenedzsment egyik vezető nemzetközi szerévé vált. A PRINCE tanúsítvánnyal rendelkező



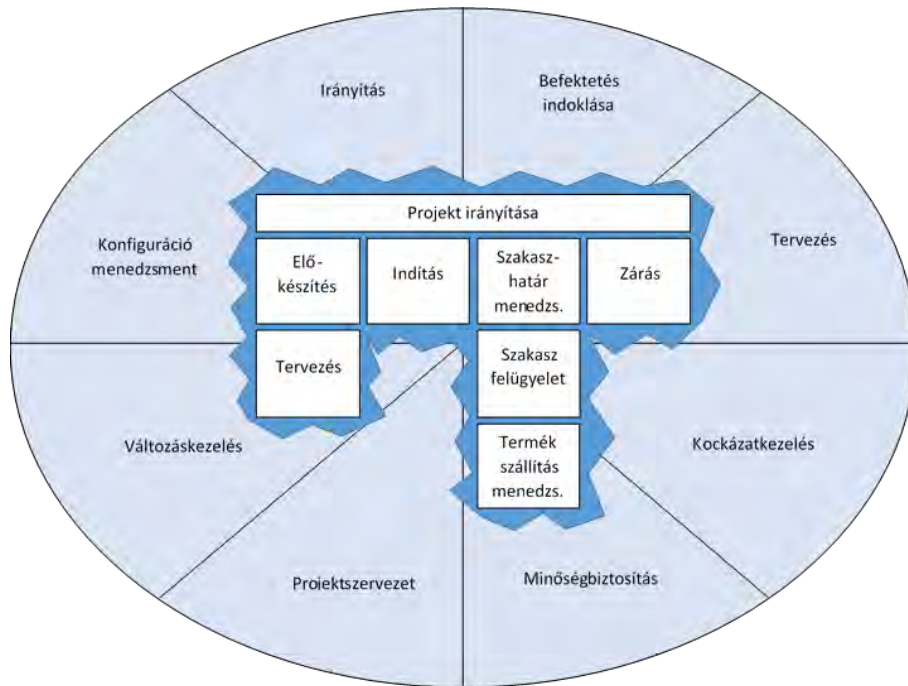
szakemberek száma a világon jelenleg már több mint 500 000.

A PRINCE fejlesztése 1996-ban indult, a PRINCE2 névre hallgató új verzió legutolsó kiadása 2009. június 16-án jelent meg, amely újítások sokaságát tartalmazza az eredeti változathoz képest. A PRINCE2-ben erősebb a projektvezetés folyamat alapú megközelítése, és könnyebben alakítható, méretezhető a különböző típusú projekthez, mint elődje. Így a PRINCE2 ma már nem csak informatikai projektek menedzselésére alkalmas, hanem az egyik legpraktikusabb projektvezetési módszer.

A PRINCE2 legjelentősebb előnye számos más projektmenedzsment módszerrel szemben, hogy univerzálisan alkalmazható elveket, folyamatokat és technikákat nyújt a projekt valamennyi résztvevője számára a felső vezetéstől a középvezetésen és projektvezetésen keresztül, a projekttagokon át egészen a projektet támogató csoportok tagjaiig. Az alkalmazás megkönnyítése érdekében a PRINCE2 tartalmazza a projekt vezetéséhez szükséges különböző szerepek és felelősségi körök teljes leírását is, amelyek hozzáigazíthatók a projekt jellegéhez, méretéhez és komplexitásához, valamint a szervezet képzettségéhez.

A PRINCE2-ben minden folyamatot a fontos bemenetei és kimenetei határoznak meg, az elérendő célok és az eléréshez szükséges tevékenységek segítségével. A PRINCE2 termék- és végeredmény centrikus, azaz a végső célkitűzés elérésére összpontosít, minden elvégzendő tevékenységet annak rendel alá. A PRINCE2 projekteket az ún. üzleti esettanulmány (business case) vezérli, ami leírja a szervezet indoklását, elkötelezettségét és logikai alapját az előállítandó/leszállítandó végtermék vagy végeredmény számára. Az üzleti esettanulmány rendszeresen felülvizsgálatra kerül, hogy biztosítani lehessen a célok teljesülését, amelyek gyakran változnak a projekt életciklusa alatt.

A PRINCE2 projektmódszertan fő elemeit 8 folyamat és 8 terület képezi, amelyeket a következő ábra mutatja be:



A PRINCE2 középpontjában álló 8 fő projektmenedzsment folyamat fogja át az összes tevékenységet a projekt felállításától, a projektfeladatok menedzselésén és az ellenőrzésen keresztül, egészen a projekt lezárásáig.

A PRINCE2 legfőbb előnye ez a folyamat alapú megközelítés, valamint a projektek könnyen áttekinthető és jól körülhatárolt, kezelhető szakaszokra (mértékekre) osztása. Ezáltal lényegesen egyszerűbbé és pontosabbá válik az erőforrások felhasználásának ellenőrzése, valamint az előrehaladás rendszeres követése.

A PRINCE2 projektek irányítását a projektbizottság végzi a szükséges döntések meghozatalával. A napi szintű menedzselési feladatokat a projektmenedzser végzi, mindemellett a meghatározott formában és gyakorisággal folyamatosan informálja a projektbizottságot a projekt állapotáról.

Az előkészítési szakasz célja a projekt helyes felállítása. Ekkor történik meg a végrehajtandó tevékenységek felmérése és a szükséges emberi, materiális és immateriális erőforrások hozzárendelése a projekthez. Habár a tervezés kiemelt jelentőséggel bír az előkészítési szakaszban, de a tervezés a PRINCE2 projektek teljes életciklusában jelen van, annak valamennyi szakaszát és területét áthatja.

A projektindítás a PRINCE2 projektek jelentős mérföldköve, amely jellemzően egy projektindító értekezlet keretében, a projektbizottság, a projektmenedzser és valamennyi a projektben jelentősebb mértékben érintett szervezet képviselőinek a részvételével zajlik le. Célja a már elfogadott projektterv alapján a projekt főbb tevé-

kenységeinek áttekintése az egységes értelmezés és összehangolt végrehajtás érdekében.

A PRINCE2 projektek végrehajtása a projektterv alapján történik, az egyes mérföldekre meghatározott tevékenységek végrehajtásával, amelyeket napi szinten a projektmenedzser irányít és felügyel. A projektszakaszokat mérföldkő értekezletek zárják, ahol az előző szakasz eredményeit mindig el kell fogadtatni a projektbizottsággal, amely nélkül továbbhaladás nem lehetséges a projektben.

A PRINCE2 projekteket mindig meghatározott rendben kell lezárni. Értékelni kell az eredményeket, összegezni kell a tapasztalatokat, és javaslatot kell tenni azok hasznosítására.

A PRINCE2 fő folyamatai nem összetévesztendőek a fő területeivel, amelyek elnevezésükben, több esetben is átfedést mutatnak egymással. Jóllehet ezek a területek többé-kevésbé közismertek a mindennapokból is, nem árt azonban röviden áttekinteni, hogy a PRINCE2 hova is helyezi a hangsúlyt.

Az irányítási terület magában foglalja a projekt irányításának módját, a résztvevők azonosítását és azok egymás közötti kapcsolatának meghatározását. Az irányítási terület szoros kapcsolatban áll a szervezeti területtel, az abban értelmezett viszonyrendszert és folyamatokat definiálja.

A befektetés indoklása, tágabb értelemben a fő célkitűzés pontos meghatározása és részletes leírása biztosítja, hogy az eredetileg kitűzött célok soha ne sérüljenek, amelynek fontossága különösen megnő a komplex, hosszú lefutású projektek esetén.

A tervezés biztosítja a fő célkitűzésből képzett koncepció feladatterv alakítását, majd ennek szakaszokra (mérköldekre) és szervezetekre, szükség esetén havi, heti, napi és akár személyre történő lebontását is.

A kockázatkezelés feladata azon veszélyek azonosítása, amelyek a végrehajtás időbeliségét és minőségét befolyásolhatják, valamint bekövetkezésük esetén megoldási javaslatok megfogalmazása a kezelésükre, illetve hatásuk csökkentésére.

Az egyenletes és minél magasabb minőség elérése és folyamatos fenntartása kiemelt fontosságú a teljes projekt életciklus során. A PRINCE2 ehhez számos dokumentumsablont biztosít, és egyértelműen meghatározza az ellenőrzési és jóváhagyási folyamatokat is. Ugyanakkor bevett gyakorlat a projekt jellegének megfelelő nemzetközi menedzsment és műszaki szabványok alkalmazása is.

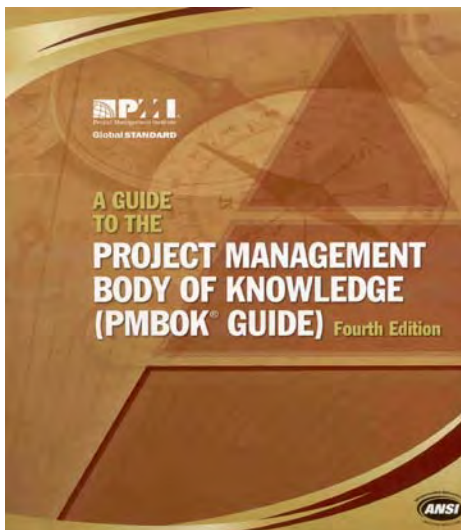
A (projekt)szervezet terület magában foglalja valamennyi projektrésztvevő és azok kapcsolatainak meghatározását. A PRINCE2 ezen a területen is számtalan esz-

közt és mintafolyamatot nyújt a legkisebb projektektől a többszörösen összetett programok szervezetének felépítéséig.

A projektek egyedi jellegükből, kockázatosságukból és összetettségükből fakadóan számos esetben eltérnek az eredeti tervektől. Ezeket az eltéréseket megfelelő módon kezelni kell, ezt takarja a változáskezelés a PRINCE2-ben. Ez magában foglalja a változások felismerését, dokumentálását, és a szükséges módosítások zökkenőmentes végrehajtását.

A konfigurációmenedzsmet feladata a termékek különböző verzióinak nyilvántartása és logikai összefüggéseinek a követése. Ezzel biztosítható, hogy a projekt életciklusába már csak a jóváhagyott elemek kerüljenek be, amellyel számos későbbi félreértés és erőforrás veszteség megelőzhető.

A PMBOK projektmenedzsmet módszertan



té.

A PMBOK projektvezetési módszertan szintén gyorsan teret hódított, elsősorban az amerikai kontinensen. A PMBOK tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek száma kb. azonos a PRINCE tanúsítvánnyal rendelkezőkével, mintegy 500 000 fő.

A PMBOK a PRINCE2-höz hasonlóan teljesen univerzális projektvezetési módszertan, rendkívül jól alkalmazható bármilyen méretű és komplexitású projektnél. Néhány specifikus területe kifejezetten jól

A PMBOK lényegesen nagyobb múltra tekinthet vissza, mint a PRINCE2. Az USA-ban 1969-ben alakult meg a PMI (Project Management Institute), hogy a projektmenedzsmet eredményeit összefoglalja, azokat folyamatosan fejlessze. A PMI alapvetése az volt, hogy a projektmenedzsmet eszközök és technikák közösek, akár még egészen távol álló területek esetén is. A PMI 1981-ben hagyta jóvá a szakma által széleskörűen elfogadott elveket és gyakorlati módszereket tartalmazó Projektmenedzsmet Útmutatót, amely aztán a későbbiekben PMBOK néven vált ismert-



kidolgozott, mint például az építőipar, a kormányzati munka és a védelem. Katonai szempontból mérföldkőnek tekinthető 2003 júniusa, amikor az USA védelmi minisztériuma elfogadja a PMBOK-ot hivatalos projektmenedzsment szabványaként.

A PMBOK 9 fő területét a következő ábra mutatja be, amely 44 folyamatra tagolódik tovább.

Integrációmenedzsment	Terjedelemmenedzsment	Ütemezés menedzsment
Költségmenedzsment	Minőségmenedzsment	Emberi erőforrás menedzsment
Kommunikáció menedzsment	Kockázatmenedzsment	Beszerezésmenedzsment

1. ábra. A PMBOK 9 fő területe

Az integrációmenedzsment feladata a projekt különböző elemeinek összehangolása. Ide tartozik az alapító okirat, az előzetes terjedelemléírás és a menedzsmentterv elkészítése, valamint a végrehajtás irányítása, menedzselése, követése és felügyelete, az integrált változásfelügyelet és végül a projekt zárása.

A terjedelemmenedzsment feladata a kitűzött célok (és csak azok) megvalósításának biztosítása. Az eredeti cél szem előtt tartása mellett e terület fontos feladata a végrehajtás során felmerülő új vagy megváltozó célok azonosítása és beépítése a projektbe, valamint a szükséges újratervezések elvégzése. Ide tartozik a projektterjedelemlé meghatározása, tervezése, verifikálása és felügyelete, valamint a feladatbontási struktúra létrehozása.

Az ütemezés menedzsment feladata az eredeti ütemezés betartása, melynek során kommunikációs eszközként a projekt ütemezését (projekttervet) használja. Ide tartozik a tevékenység meghatározás, a tevékenységfüggőségi rendezés, a tevékenység erőforrásbecslése, a tevékenység átfutási időbecslése, az ütemterv kialakítása és az ütemezés felügyelete.

A költségmenedzsment feladata a költségvetés keretein belül történő végrehajtás biztosítása, a költségátültetés felismerése és az esetlegesen szükséges korrekciós tevékenységek végrehajtása. Ide tartozik a költségbecslés, a költségterv készítés, valamint a költségfelügyelet.

A minőségmenedzsment feladata az eredmények elvárt és specifikált paraméterekkel (minőséggel) történő biztosítása. Ide tartozik a minőségtervezés, a minőségbiztosítás és a minőségellenőrzés.

Az emberi erőforrás menedzsment feladata az emberi erőforrásoknak a képesség és rendelkezésre állás figyelembevételével történő optimális felhasználása, beleértve az erőforrások képzését és fejlesztését is. Ide tartozik az emberi erőforrás tervezés, a projektcsapat toborzás és fejlesztés, valamint a projektcsapat irányítása.

A kommunikáció menedzsment feladata a projektben résztvevő összes érdekelt személy és szervezet megfelelő mennyiségű, minőségű és rendszerességű tájékoztatása. Ide tartozik a kommunikációtervezés, az információelosztás, a teljesítés jelentéstétel, valamint az érintettek kezelése, amely magában foglalja a kommunikáció menedzselését az érintettek igényeinek kielégítésére és az érintettekkel kapcsolatos problémák megoldását.

A kockázatmenedzsment feladata a minőségi és mennyiségi kockázatelemzés, valamint az elkerülési tartaléktervek kidolgozása. Ide tartozik a kockázatmenedzsment tervezése, a kockázatok azonosítása, elemzése, követése és felügyelete, valamint kezelése.

A beszerzésmenedzsment feladata a szállítókkal és partnerekkel történő együttműködés és integráció szabályozása. Ide tartozik a beszerzés tervezése, a szerződéskötés tervezése, a szállítói válaszok bekérése, a szállító kiválasztása, a szerződés lebonyolítása és a szerződés lezárása.

A Prince2 és a PMBOK alkalmazásának előnyei hadfelszerelés fejlesztési projekteknél

A PRINCE2 egy rendkívül jól strukturált projektvezetési módszer, amely több mint 20 év tapasztalatain alapulva lefedi a projektek valamennyi fontos szervezeti, vezetési és ellenőrzési szintjét, valamint területét. Emiatt jól illeszkedik a hierarchikus szervezeti struktúrájú, irányítás- és ellenőrzés-centrikus védelmi szférába. Folyamatszemlélete felfedezhető a védelmi tárca több tevékenységében is. A PRINCE2 könnyen adaptálható bármilyen projektre és szervezetre, ezáltal képes lefedni szinte valamennyi hadfelszerelés fejlesztési, védelmi beruházási vagy haditechnikai kutatási-fejlesztési projektet, függetlenül az abban résztvevő katonai vagy civil szervezetek típusától.

A PRINCE2 termékcentrikus, ami azt jelenti, hogy az eredmények leszállítására összpontosít, nem csak egyszerűen az elvégzendő tevékenységekre. A termék nem kizárólag fizikai termék lehet, hanem például bármilyen szolgáltatás létrehozása, elvégzése is. Ez a fajta rugalmassága különösen alkalmassá teszi a PRINCE2-t a

rendkívül széles skálán mozgó hadfelszerelés fejlesztési projektek menedzselésére, és az elhúzódó, sok esetben az apró részletekre megoldást kereső és azokba bele- és kifulladás hadfelszerelés fejlesztési projektek eredményes végigvitelére.

A PRINCE2 projekteket az üzleti esettanulmány (business case) vezérli, ami leírja a szervezet indoklását, elkötelezettségét és logikai alapját a leszállítandó termék vagy végeredmény számára. Az üzleti esettanulmány rendszeresen felülvizsgálatra kerül, hogy biztosítani lehessen a célok teljesülését, amelyek gyakran változnak a projekt életciklusa alatt. Ez a szemléletmód rendkívüli előnyökkel járhat a folyamatosan változó körülmények és feltételek között végrehajtásra kerülő hadfelszerelés fejlesztési projektek esetén.

A PRINCE2 a projektet kezelhető szakaszokra (mérőföldre) osztja, ezáltal lehetővé válik az erőforrások egyszerű ellenőrzése és az előrehaladás rendszeres követése. Ez különösen a komplex, nagy költségvetésű és a hosszú kifutású hadfelszerelés fejlesztési projektek esetén megkönnyíti az erőforrások felhasználásának ellenőrzését, főként, ha a más országokban már széles körben elterjedt gyakorlatnak megfelelően a kifizetés záloga mindig a megkövetelt előrehaladás.

A PRINCE2 tartalmazza a projekt vezetéséhez szükséges különböző szerepek és felelősségi körök teljes leírását (vezetőit és szakmait egyaránt), amelyek könnyen adaptálhatók a projekt típusához, méretéhez és komplexitásához, valamint a szervezet jellegéhez és képzettségéhez. A komplex, sokszereplős hadfelszerelés fejlesztési projektek esetén azonban a felelősségi körök egyértelmű meghatározása könnyen csorbat szenved, amely jelentősen ronthatja az erőforrások hatékony felhasználását, késésekhez és rossz döntésekhez vezethet, különösen, ha az nem a megfelelő szinteken vagy szereplők által történik. Ebben szintén jelentős segítséget nyújthat a PRINCE2 módszertana.

A PRINCE2 szigorú kontrollt gyakorol az erőforrások felett a projekt teljes életciklusa során. Aligha kérdéses, hogy napjaink erőforrás-hiányos időszakában mennyire fontos elvárás is ez a honvédelmi tárcánál.

A PMBOK kissé eltérően közelíti meg a projektmenedzsment kérdéskörét, így ennek megfelelően más módon jelentkehetnek az alkalmazás előnyei is a hadfelszerelés fejlesztési projektekénél, de azok jelentős mértékben összecsengenek a PRINCE2 elveivel.

A PMBOK alkalmazásával a hadfelszerelés fejlesztési projektek szintjeinek, folyamatainak és szereplőinek keretei pontosan definiálhatók, valamint a résztvevő szervezetek és személyek döntési és szakmai felelősségi körei jól is elkülöníthetőek.

A PMBOK a PRINCE2-höz hasonlóan folyamatorientált, de a folyamatok leírása jóval részletesebb, 44 folyamatra terjed ki a PRINCE2 8 főfolyamatával szemben.

Mivel a folyamatszempléltű megközelítés ma már teljes mértékben elfogadottá vált a hadfelszerelés fejlesztési projektek végrehajtása során is, így a PMBOK ilyen mérvű folyamat centrikussága jelentős segítséget nyújthat a folyamatszemplélt teljes körű alkalmazásához a hadfelszerelés fejlesztésben, amely révén a projektek előrehaladása is jobban tervezhető és könnyebben nyomon követhető.

A PMBOK jelentős hangsúlyt fektet a folyamatok menedzseléséhez szükséges tudásra, amely megfelelő útmutatást ad a projektmenedzsmentben kevésbé jártasoknak is. Ez különösen fontos annak ismeretében, hogy a közelmúltbeli szervezeti racionalizálások következményeként számos csekély projektmenedzsment tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a hadfelszerelés fejlesztési projekteknél.

A PMBOK meghatározza a folyamatok inputját, outputját, az alkalmazandó eszközöket és módszereket, amely így pontos feladatszabást, az ütemterv betartását és az erőforrások hatékony felhasználását teszi lehetővé. Ennek fontossága különösen az összetett hadfelszerelés fejlesztési projekteknél nyilvánulhat meg, ahol az egyes részfolyamatok egymásutánisága és kapcsolódása rendkívül nehezen követhető, és könnyen a projekt széthullásához vezet, ha arra nem fordítanak kellő figyelmet.

Következtetések, javaslatok

A cikk természetesen csak egy rövid áttekintést adott az olvasónak a két népszerű projektmenedzsment módszerről, amelyek ez alapján meglehetősen hasonlóknak tűnhetnek. A különbségek jobb megértéséhez célszerű a részletes leírásokat kézbe venni, de azok meglehetősen terjedelmesek (a PRINCE2 412 oldal, a PMBOK pedig 506 oldal). A könnyebb megkülönböztethetőség érdekében a szemléletbeli eltéréseket a következő táblázat foglalja össze:

PMBOK	PRINCE2
Alkalmazói követelmény-centrikus	Üzleti esettanulmány vezérelt
Átfogó, de csak a kereteket adja meg	Csak a kulcsterületekre összpontosít, de metodikai részletességű
Inkább leíró, felsőbb szinteken előíró	Kifejezetten előíró, különösen a folyamatstruktúrák szintjén
Kulcs- és előrelépést nyújtó folyamatokra összpontosít	Valamennyi folyamatot lefedi

2. ábra. A PMBOK és a PRINCE2 szemléletbeli eltérései

A hadfelszerelés fejlesztési projektek esetében mindkét módszertan eredményes lehet. A nemzetközi gyakorlatban mindkét módszert alkalmazzák, sőt azok kombinációját is. Európában inkább a PRINCE2 nyert teret, olyan módosulásokkal, hogy az üzleti esettanulmány vezéreltséget számos esetben a PMBOK alkalmazói centrikusságával helyettesítik, míg a PMBOK erős input-output orientáltságát a PRINCE2 mindig átveszi a folyamatok könnyebb nyomon követése érdekében.

Aligha kétséges, hogy a világ e téren jelentősen előttünk jár. 2007 és 2004 között négy évet töltöttem el az Európai Védelmi Ügynökségen (EDA) kutatási-fejlesztési projektmenedzserként, és ez idő alatt mintegy 30 projektet vezettem le az előző bekezdésben leírtak alapján. Számomra, különösen a kezdeti időszakban, megdöbbenésszerű élmény volt tapasztalni, hogy mindenki ezt a közös nyelvet beszéli Európában, még a kelet-európai országokban is. Eközben mi itthon Magyarországon különböző ad-hoc ötletek alapján toldozgatjuk-foltozgatjuk a még a Varsói Szerződés időszakából ránk maradt, több évtizedes elavult rendszert, tudomást sem véve arról, hogy mi is zajlott le e téren a világban az elmúlt húsz évben.

Aligha kérdéses, hogy szükséges lenne valamelyik módszertan bevezetése a védelmi szférában is, de ez a számtalan előny mellett számos – elsősorban látszólagos – hátránnyal is járna. A legelső helyen talán annak munkaigényét kell említeni. Bármelyik módszertan bevezetése minden korábbinál részletesebb, körültekintőbb előkészítést és tervezést követelne meg a projektben érintett szervezetektől és személyektől. Ez a felületes szemlélő számára első pillantásra csak a bürokrácia növekedését jelentené, mert egy kisebb projekt terve is 80-100 oldal terjedelmű lenne, mellékletek nélkül.

A nyomon követhetőség, a szigorú kontrollig, a felelősségi és döntési hatáskörök egyértelmű hozzárendelése, az erőforrások felhasználásának tervszerűsége, a

módosítások előírt rendben történő végrehajtása óriási feszültségeket okozna a kezdeti időszakban a végrehajtás valamennyi szintjén és szervezeténél. Ez a résztvevők nyomásának hatására gyorsan kiválthat olyan döntést, amely a kezdeti nehézségek és ellenállás leküzdése helyett inkább a módszertan elvetéséhez vezet.

Mindezek ellenére szükséges egy korszerű projektmenedzsment módszertan bevezetése a honvédelmi tárcánál, vélhetőleg a PMBOK vagy a PRINCE2. Ez azonban csak kellő tájékoztatás és előkészítés után történhet meg, amelyhez reményeim szerint az első lépés volt ez a cikk. A szélesebb körű tájékoztatáshoz, megfelelő döntés esetén pedig a bevezetéshez már szakértők bevonására lesz szükség. Ez azonban nem jelenthet gondot, hiszen Magyarországon számos olyan cég van, amely rendelkezik az ehhez szükséges tudással és jogosultsággal.

Irodalomjegyzék

[1] Prince2, Third Edition, Crown, London 2002

[2] A Guide to the Project Management Body of Knowledge, fourth Edition, Project Management Institute, Inc., Pennsylvania 2008

[3] PMBOK, a PMI módszertana, Czibók Zoltán előadása, PMI Budapest Magyar Tagozata 2009

[4] U.S. Department of Defense Extension to: A Guide to the Project Management

[5] Body of Knowledge PMBOK® Guide, First Edition, Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir 2003

[6] Diószeginé Zentay Éva: A sikeres projektmenedzsment, Hűtő, Klíma és Légtechnikai Szaklap, 2011. május 19.

[7] Projekt menedzsment útmutató (Nagykőrös ÁROP dokumentáció 1-2. számú melléklet) HyperTeam Kft., 2010

[8] Quo vadis, királyfi? Prince2 tartalmi áttekintés, Klimkó Gábor előadása, MTA Információtechnológiai Alapítvány 2007