

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU



Workshop Culture Matters, Praha, 25. 5. 2017

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

- ❑ Pomáhá nám **stanovit cíle** projektu a jasně definovat, **kam směřujeme** (požadovaný konečný stav/změna po projektu).
- ❑ Základní princip spočívá ve **vzájemném logickém propojení** jednotlivých parametrů projektu (hlavní cíl - projektový cíl - výstupy - aktivity ad.).
- ❑ Základ metody položila firma **Fry Consultants** v roce 1970. Následně ji rozvinula firma **Team Technologies**. V současnosti ji používá celá řada institucí a organizací, včetně poskytovatelů dotací.

Umožňuje nám stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na „jednom listu“.

CO POPISUJE

- ❑ Hlavní cíl – projektový cíl – výstupy – klíčové aktivity projektu, tj. **vlastní projekt**
- ❑ Indikátory, které potvrdí, že jsme cílů a výstupů projektu dosáhli, tj. **metriky pro hodnocení kvality**
- ❑ Jak budeme ukazatele cílů a výstupů zjišťovat, tzn. určuje **způsoby ověřování indikátorů**
- ❑ Definuje předpoklady a rizika projektu, tzn. dává jej do **vnějších souvislostí s prostředím**

JAK VYPADÁ

XLS TABULKA

K ČEMU SLOUŽÍ

- ❑ Pomáhá v **plánování**, **řízení** a **vyhodnocení** projektu, tedy ve všech fázích jeho životního cyklu.
- ❑ Je základem pro:
 - ❑ vytvoření plánu projektu,
 - ❑ definici kritérií úspěchu projektu,
 - ❑ nastavení monitorovacího systému pro řízení projektu,
 - ❑ vytvoření rámce pro hodnocení projektu,
 - ❑ analýzu rizik,
 - ❑ komunikaci v rámci týmu i mimo něj.

PŘEDNOSTI METODY

- ❑ Společná **diskuse účastníků** projektů nad LFM umožňuje vyjasnit svá **očekávání a způsoby**, jak tato očekávání naplnit.
- ❑ Jasný popis stromu cílů nám pomáhá kontrolovat **vnitřní logiku plánu** projektu a umožňuje nám jednotlivé **parametry** projektu **propojit**.
- ❑ Formulace předpokladů a rizik nám pomáhá pojmenovat **kritické faktory** realizace projektu a podporuje diskusi o jeho **proveditelnosti**.
- ❑ To, že musíme nastavit indikátorů, nás nutí přemýšlet, jak **projekt** a jeho **výsledky monitorovat**, a to od samého počátku
- ❑ Všechny uvedené informace jsou součástí jednoho dokumentu, který tak slouží jako **užitečné shrnutí projektu**.

NEGATIVA METODY

- ❑ Zpracování metody vyžaduje **čas**, zvlášť nemáte-li s ní žádné zkušenosti.
- ❑ Při přípravě LFM je třeba se **vyvarovat formalistnímu vyplňování** jednotlivých rámečků, k čemuž někdy týmy sklouznou.
- ❑ Samotná LFM **není jediným dokonalým nástrojem** pro plánování a řízení projektu, stejně tak **nezaručí** jeho **úspěch**.
- ❑ LFM je vhodné v průběhu projektu aktualizovat s ohledem na změny, které v prostředí nastanou. **Trvat rigidně** na původní verzi může být v řadě případů omylem.

PRINCIPY METODY

- ❑ Logické vazby mezi jednotlivými částmi rámce
- ❑ Vertikální logika stromu cílů
- ❑ Horizontální logika v jednotlivých řádcích
- ❑ Návrh zpracováván v týmu (význam diskuse!)

Nevíme-li, kam jdeme, těžko udržíme správný směr. Neumíme-li pak výsledky našeho konání změřit, nejsme schopni určit, zda jsme cíle dosáhli.

CO JE: HLAVNÍ CÍL (PŘÍNOS)

- ❑ Deklaruje **důvod realizace projektu** a odpovídá na otázku, „**PROČ**“ chceme dosáhnout změny definované projektem.
- ❑ Jedná se v podstatě o **popis přínosů projektu** po jeho realizaci (zde dochází k propojení projektu se strategií organizace).
- ❑ Samotná realizace projektu **nezajistí naplnění hlavního cíle**, ale dokáže k němu přispět.
- ❑ Přínosy projektu je často možné komplexněji vyhodnotit až po jeho ukončení a v **delším časovém horizontu**.

POSLÁNÍ

CO JE: PROJEKTOVÝ CÍL

- Popisuje **konkrétní zaměření projektu** a odpovídá na otázku, „ČEHO“ konkrétně chceme projektem dosáhnout.
- Cílem je rozuměna taková **kvantitativní a kvalitativní změna**, které tým není obvykle schopen dosáhnout přímo, ale pouze **prostřednictvím určitých výstupů**.
- Na této úrovni LFM se promítá, jak z projektu budou **těžit** jeho **cílové skupiny**.

SMART cíl

CO JSOU: VÝSTUPY

- Blíže specifikují, „**JAK**“ chceme změny (cíle) dosáhnout, resp. co je třeba vytvořit, aby ke změně došlo.
- V reálu pojmenováváme to, **co projektový tým** v rámci projektu **fyzicky vytvoří**.
- Jinak též: co bude **výsledkem aktivit/činností**, které projektový tým realizuje.

CO JSOU: KLÍČOVÉ AKTIVITY

- Jedná se o **klíčové činnosti**, které výrazným způsobem ovlivní realizaci konkrétních výstupů.
- **Co** musí projektový tým **vykonat**, aby dosáhl stanovených výstupů projektu?
- S aktivitami souvisí v logickém rámci kolonky:
 - **vstupy, neboli zdroje** (lidské, materiální, technické, finanční)
 - **časový rámec aktivit** (zásadní milníky projektu)

Co JSOU: OOU

- ❑ Jde o **objektivně ověřitelné ukazatele**, které na příslušném řádku druhého sloupce prokazují, že **hlavního cíle, projektového cíle a výstupů bylo dosaženo**.
- ❑ Vždy by zde měla být uvedena **hodnota, které chceme dosáhnout**, a po jejímž dosažení můžeme konstatovat naplnění cílů a výstupů.
- ❑ Nedokážete-li ukazatele konkrétně měřitelně pojmenovat, považujte o **redefinici cílů a výstupů**.

INDIKÁTOR

Co JSOU: ZPŮSOBY OVĚŘENÍ

- ❑ Uvádí, jak budou jednotlivé objektivně ověřitelné ukazatele zjištěny:
 - ❑ postup ověření,
 - ❑ kdo zodpovídá za ověření,
 - ❑ jaké náklady a čas ověření vyžaduje,
 - ❑ kdy bude ukazatel ověřen,
 - ❑ jakým způsobem bude ukazatel dokumentován.

Co JSOU: PŘEDPOKLADY A RIZIKA

- ❑ Uvádíme **předpoklady**, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností v LFM a které **podmiňují** realizaci projektu.
- ❑ Uvádíme také **významné skutečnosti**, které mohou **ohrozit** projekt a jež je třeba brát při plánování a realizaci projektu v potaz.
- ❑ **Předběžné podmínky** definují skutečnosti, bez nichž nebude možné projekt vůbec zahájit.

DVĚ FÁZE PŘÍPRAVY LFM

Obr. 1: Metoda logické rámcové matice v přípravě projektu

♦ **Krok 1: PROVEĎTE ANALÝZU ÚČASTNÍKŮ** - určete skupiny, osoby i instituce, které budou pravděpodobně ovlivněny projektem, a stanovte hlavní problémy, omezení a příležitosti, kterým čelí

♦ **Krok 2: PROVEĎTE ANALÝZU PROBLÉMU** - formulujte problémy, stanovte *vztahy příčin a následků*, a rozvíjte strom problémů

♦ **Krok 3: PROVEĎTE ANALÝZU CÍLŮ** - odvoďte cíle ze stanovených problémů; určete *prostředky pro ukončení vztahů*; stanovte soubory (shluky) cílů a určete strategii projektu

Poté, co jste analyzovali situaci, je projekt připraven pro podrobné plánování.....

♦ **Krok 4: DEFINUJTE LOGIKU VZÁJEMNÉHO PŮSOBNÍ** - definujte prvky projektu, otestujte jejich vnitřní logiku, a formulujte cíle pomocí měřitelných údajů

♦ **Krok 5: URČETE PŘEDPOKLADY A RIZIKA** - stanovte podmínky, které pravděpodobně ovlivní realizaci projektu, které jsou ale mimo pravomoci managementu projektu

♦ **Krok 6: STANOVTE INDIKÁTORY** - určete způsoby, jak budete měřit, jakého pokroku bylo dosaženo; formulujte indikátory; definujte způsoby měření

♦ **Krok 7: PŘIPRAVE PLÁN ČINNOSTÍ** - stanovte posloupnost a vzájemnou závislost činností, odhadněte jejich trvání, určete kontrolní body a přiřaďte odpovědnost;

♦ **Krok 8: PŘIPRAVE FINANČNÍ PLÁN** - určete požadované vstupy; odvoďte harmonogram nákladů; připravte podrobný rozpočet

Cílově orientovaný návrh projektu a jeho řízení, příručka zpracovaná pro program Tempus

POSTUP ZPRACOVÁNÍ LFM

1. Stanovte projektový cíl.
2. Stanovte konkrétní výstupy nutné pro dosažení cíle.
3. Stanovte skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu.
4. Stanovte hlavní cíl.
5. Ověřte dodržení vertikální logiky testem „jestliže – pak“.
6. Stanovte požadované předpoklady na každé úrovni.
7. Stanovte OOU na úrovni cílů a výstupů, zdrojový a časový rámec aktivit.
8. Stanovte prostředky a způsoby ověření OOU.
9. Ověřte horizontální logiku rámce.
10. Zhodnoťte rámec z hlediska zkušeností s podobnými projekty.

STRATEGIE PROJEKTU „JEDNODUŠE“

