

Metoda logického rámce – základní informace

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním aspektem je efekt sladění úhlu pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami. Základním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.

Logický rámec je tvořen následující tabulkou:

Popis přínosů	Ověřitelné ukazatele přínosů	Způsob ověření ukazatelů přínosů	x
Popis cíle	Ověřitelné ukazatele cíle	Způsob ověření ukazatelů cíle	Předpoklady dosažení přínosů
Popis výstupů	Ověřitelné ukazatele výstupů	Způsob ověření ukazatelů výstupů	Předpoklady dosažení cíle
Popis aktivit	Zdroje aktivit	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů

První sloupec – popis

PŘÍNOSY deklarují příčinu provádění projektu a zodpovídají otázku, **PROČ** projekt realizovat?

Jedná se o popis **DLOUHODOBÝCH efektů projektu, kterých je dosaženo po ukončení realizace.** Přínosu projektu, jako např. „Zisk firmy zvýšen do 1 roku“ apod., nedosahuje projekt přímo, k dosažení přínosu projekt přispívá (respektive je z tohoto důvodu realizován).

V interních projektech různých organizací bývají součástí přínosů strategické cíle, ke kterým daný projekt přispívá a je s nimi v souladu. V podstatě se jedná o jakési zdůvodnění, legalizaci potřeby realizovat projekt (nebo také o rámcové byznys zadání).

CÍL (změna) popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku **CO konkrétně (ČEHO) chceme dosáhnout na konci realizace (projektové fáze).** Jakou konkrétní změnu má projekt zajistit? Jaký je požadovaný cílový stav? **Cíl musí být pro jeden projekt jen jeden.** Pokud při sestavování logického rámce nenalezneme shodu v jednom cíli a stále budou vycházet cíle minimálně dva, je třeba přehodnotit náš postoj a pro každý z cílů spustit samostatný projekt. Cílem je rozuměna taková kvalitativní a kvantitativní změna, že ji tým není obvykle schopen dosáhnout přímo, ale pouze prostřednictvím určitých výstupů (respektive, tým zrealizuje výstupy a předpokládá, že tím pádem dojde k definované změně, naplnění cíle).

Cíl může být konkrétním vyjádřením byznys potřeby, kterou má projekt naplnit.

VÝSTUPY projektu blíže specifikují, JAK chceme změny (účelu) dosáhnout. Aneb co vše je potřeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna? Co konkrétně bude projektový tým „fyzicky“ realizovat?

AKTIVITY jsou potom činnosti, kterými dosáhneme konkrétních výstupů.

Sloupec Ověřitelné ukazatele

Políčka na příslušném řádku druhého sloupce uvádí ukazatele, které prokazují, že přínosů, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo.

Pro každý bod v prvním sloupcu tabulky by měly být ideálně dva, potenciálně nezávislé ukazatele, které by měly být měřitelné.

Pokud nejsme schopni nalézt vhodné ukazatele, zkusme pozměnit formulaci přínosů, cíle nebo výstupů.

Pro každou aktivitu odhadněte namísto ověřitelného ukazatele, jaké zdroje pro danou aktivitu bude třeba vynaložit (finanční – v penězích, lidských kapacit – například v člověkodnech).

Sloupec způsob ověření

Třetí sloupec vádí, jak budou ukazatele zjištěny (včetně definovaného postupu pro ověření, pokud se jedná o složitější případ), kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.

Pro každou aktivitu odhadněte namísto způsobu ověření hrubý odhad doby trvání.

Sloupec předpoklady

Uvádějí se výslovně předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Buňka předpokladů se vždy vztahuje k řádku nad buňkou.

Logické vazby

V logickém rámci jsou dva směry logických vazeb. Vertikální a horizontální.

Vertikální vazba vyjadřuje logickou souvislost jednotlivých řádků logického rámce:

AKTIVITY - VÝSTUPY - CÍL - PŘÍNOSY

Verbálně vyjádřeno: pokud provedeme aktivity, výsledkem budou konkrétní výstupy, pomocí kterých nastolíme požadovanou změnu – dosáhneme cíle, který přispívá k naplnění přínosů.

Horizontální vazba má stejný význam pro všechny řádky logického rámce (kromě výše uvedených výjimek):

POPIS (PŘÍNOSY, CÍL, VÝSTUPY) - OVĚŘITELNÉ UKAZATELE - ZPŮSOB OVĚŘENÍ - PŘEDPOKLADY

Verbálně vyjádřeno: pokud splníme položky popsané na daném řádku, což dokážeme prostřednictvím ukazatelů, které ověříme definovaným způsobem, tak za platnosti předpokladů a při ošetření rizik plníme úroveň vyšší.

Doporučený postup sestavení a kontrola logické správnosti

- 1) stanovte přínosy projektu,
- 2) stanovte cíl projektu,
- 3) stanovte výstupy projektu pro dosažení cíle,
- 4) stanovte skupiny aktivit pro dosažení každého výstupu,
- 5) ověřte dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak,
- 6) stanovte ověřitelné ukazatele na úrovni: cíle, výstupů a přínosů
- 7) stanovte způsob ověření ukazatelů,
- 8) odhadněte náklady na provedení aktivit – rozpočet na realizaci (zdroje) a časový rámec jednotlivých aktivit
- 9) stanovte předpoklady pro dosažení výstupů, cíle a přínosů,
- 10) proveďte kontrolní test návrhu dle kontrolního seznamu otázek,
- 11) přehodnoťte návrh projektu z hlediska zkušenosti s podobnými projekty.

Seznam kontrolních otázek k ověření kvality návrhu logického rámce:

Je pravda, že :

1. Projekt má pouze jeden cíl?
2. Cíl není pouze rozdílným vyjádřením výstupů?
3. Cíl je mimo dosah přímé odpovědnosti projektového týmu (nelze jej realizovat přímo)?
4. Cíl je jednoznačně stanoven?
5. Výstupy jsou jednoznačně stanoveny?
6. Dosažení všech výstupů je nutné pro naplnění cíle?
7. Z formulace výstupů je zřejmé, jakých výsledků má být dosaženo?
8. Činnosti určují postup pro dosažení výstupů?
9. Přínos je jednoznačně určen?
10. Vztah příčiny a důsledku mezi cílem a přínosy je logický a nejsou vynechány žádné důležité souvislosti?
11. Předpoklady na úrovni aktivit nezahrnují žádné z těch, které musejí předcházet zahájení každé z těchto aktivit?
12. Výstupy spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřují nutné a postačující podmínky pro splnění cíle?
13. Cíl spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřuje kritické podmínky pro dosažení přínosů (respektive přispění k přínosům)?
14. Vztah mezi výstupy a cílem je reálný?
15. Vztah mezi aktivitami a jejich zdroji je reálný?
16. Vertikální logika mezi aktivitami, výstupy, cílem a přínosy je reálná jako celek?
17. Ukazatele na úrovni cíle jsou nezávislé na výstupech? Nejsou jen souhrnem výstupů, ale skutečně ověřují naplnění cíle?
18. Ukazatele cíle vypovídají o tom, co je důležité?
19. Ukazatele jsou cílené a je stanoveno množství, jakost a čas?
20. Ukazatele výstupů jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?
21. Ostatní ukazatele jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?
22. Na úrovni aktivit jsou popsány zdroje a náklady požadované k naplnění cíle?
23. Ve sloupci způsob ověření je stanoveno, kde nalezneme informace potřebné pro ověření každého ukazatele?
24. Mezi aktivitami nalezneme všechny, které se vztahují k získání prostředků ověření?
25. Ze způsobu stanovení výstupů je zřejmé rozdělení odpovědností?

26. Z navrženého logického rámce je zřejmé, podle čeho bude projekt hodnocen?
27. Ukazatele cíle vypovídají o dopadu projektu, který musí být předem odsouhlasen?
28. Součástí výstupů je i popis způsobu řízení projektu?