

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ POMOCÍ METODY LOGICKÉHO RÁMCE (STRUČNÝ PRŮVODCE)

*Tento materiál je © AD VISION, s.r.o. a bez písemného souhlasu nesmí být
kopírován ani dále šířen*

AD VISION, s.r.o.

Novodvorská 1010/14, 142 01 Praha 4, Czech Republic
tel-fax: +420 261 342 211, e-mail: advision@advision.cz
www.advision.cz

Řízení projektů a logický rámec

1. Co to je projekt

Definice projektu

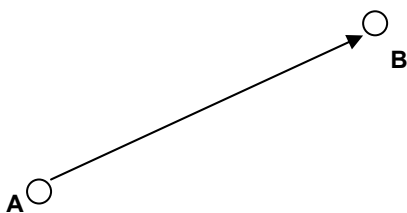
Projekt je termín, se kterým se setkáváme v běžném životě velmi často. Je pro řadu lidí mnohdy obestřen tajemným závojem. Co to vlastně je? Co to po nás vlastně chtějí? V současné době, kdy projekty a projektové řízení obecně prožívá jednoznačnou konjunkturu se zdá, že napsat projekt je docela jednoduchá záležitost. Zkušenosti z neúspěšných projektů, kdy nebylo dosaženo deklarovaných cílových hodnot a proto ani nebyly nositelům projektu vyplaceny finanční prostředky z grantů, fondů apod., tomu nenasvědčují. Smyslem této publikace je sejmout z pojmu „projekt“ onen závoj tajemna a pokusit se pokud možno **jednoduchým způsobem vysvětlit, o co vlastně jde**, co je důležité, čemu se vyhnout a čemu se naopak vyhnout v žádném případě nemůžeme a jak tedy kvalitně napsat, vyhodnocovat a řídit projekty.

Začneme tím základním: **co to projekt vlastně je?**

Definici je hodně. Projektové řízení je vnímáno v současné době jako samostatná manažerská disciplína a existuje již poměrně dost dostupné a kvalitní literatury, stejně jako existují poměrně sofistikované SW programy, za všechny Microsoft Project nebo Primavera. Mají ale drobnou vadu na kráse, jsou většinou zbytečně složité a ne každý potřebuje řešit projekt výstavby Temelína. Začneme tedy jednoduše.

Představme si, že se nacházíme v pomyslném bodě A a chceme se přemístit do bodu B. Pro překonání vzdálenosti mezi oběma body musíme najít takové prostředky, které nás přemístí pokud možno co nejrychleji, nejlevněji a nejpohodlněji. To znamená, že si vybereme tu nejkratší vzdálenost mezi oběma body a způsob, který bude přiměřeně rychlý a bude nás stát co nejméně úsilí a peněz.

Tento popis platí i pro projekty. **Projekt lze obecně chápat jako trajektorii, po které se přemísťujeme ze současného stavu (bod A) do stavu cílového (bod B).** Trajektorie vlastně představuje plán, jakýsi předpokládaný ideální způsob dosažení cílového stavu. Aby popsané přemísťování bylo co nejúčinnější, volíme takové činnosti, které jsou pro řešenou situaci nejvhodnější.



Každý projekt musí ještě nějak reagovat na některé další aspekty. Popíšme 3 základní aspekty projektu:

1. Úsečka AB představuje ideální průběh projektu. V praxi tomu tak ale není. Není pravda, že co si naplánujeme, to se i bezezbytku stane. Oproti ideálnímu stavu dochází k nejrůznějším výchyлкám a správně řízený projekt tedy musí počítat i se situací, kdy se ocitneme mimo úsečku. Je tedy nezbytné, aby proces dosažení bodu B byl pod kontrolou, byl řízen. Konkrétní způsob je popsán v kapitole 2.2.

2. Abychom mohli vykonávat jakoukoli činnost, musíme k tomu disponovat odpovídajícími zdroji, jak je popsáno v kapitole 2.4.
3. A kdo tedy má projekt kontrolovat, lépe udržet vývoj projektu pod kontrolou? Nositel projektu, tedy projektový tým, způsob sestavení týmů je popsán v kapitole 2.6.

Shrnutí kapitoly:

Projekt lze chápat jako trajektorii, po které se přemísťujeme ze současného stavu (bod A) do stavu cílového (bod B). Pohyb po této trajektorii musí být pod kontrolou projektového týmu, tedy jedná se o řízenou změnu a aby byl efektivní, musí být sledovány i potřebné zdroje.

Vnější a vnitřní svět projektu

Považuji za velmi výhodné hned na začátku našich úvah oddělit od sebe vnější a vnitřní svět projektu. Dovolte malý příklad: Kolumbus právě vyplul ze španělského přístavu Pálos, lodě jsou vybaveny vším potřebným a jen ztěžka se kolébají pod tíhou nákladu. Je to jeho druhá cesta do Ameriky, ví už kam jede, má za úkol propátrat pobřeží, pokřtít Indiány a přivést zlato španělské královně. Co je **vnitřní svět** tohoto projektu? Všechno to, co je na lodi, všechno, co Kolumbus sám nebo prostřednictvím svých lidí **může bezprostředně ovlivnit**.

Co je vnější svět? Mořské proudy, vítr, bouře, piráti, všechno to, co ho možná čeká a co vzniká bez vůle posádky lodi (projektového týmu). Rozdíl mezi vnitřním a vnějším světem je právě v míře možného ovlivnění. Vnitřní svět můžeme ovlivnit bezprostředně.

Znamená to, že vnější svět nemůžeme ovlivňovat vůbec? Nikoli, ovlivňovat jej můžeme, ale opět jen prostřednictvím světa vnitřního. Jsem přesvědčen, že na zatížených Kolumbových lodích najdete jak náhradní plachty, tak děla proti pirátům a soudek rumu proti nachlazení a bednu s citrony proti kurdějím a ... pozor, nesmí toho být tolik, aby se loď nepotopila! Bylo to zadarmo? Nikoli – plachty i soudky musel bocman koupit v přístavu.

Klíčová otázka projektového řízení zní: **Kde leží cíl projektu, ve vnitřním nebo vnějším světě?** Odpověď je nasnadě. Prostřednictvím vnitřního světa projektu chceme dosáhnout změny ve světě vnějším. Vnitřní svět je pouze prostředníkem pro dosažení změny vnějšího světa, pokud tomu tak není, je takový projekt samoúčelný. Kolumbus svůj vnitřní svět (vybavení lodi) buduje pro dosažení změny ve světě vnějším (pokřtění Indiánů), jinak projekt nemá smysl.

Shrnutí kapitoly:

Rozdíl mezi vnitřním a vnějším světem je v míře ovlivnění. Vnitřní svět můžeme ovlivnit bezprostředně. Vnější svět můžeme ovlivňovat jen prostřednictvím světa vnitřního a nikdy to není zadarmo. Cíl projektu leží ve vnějším světě.

Fáze projektu

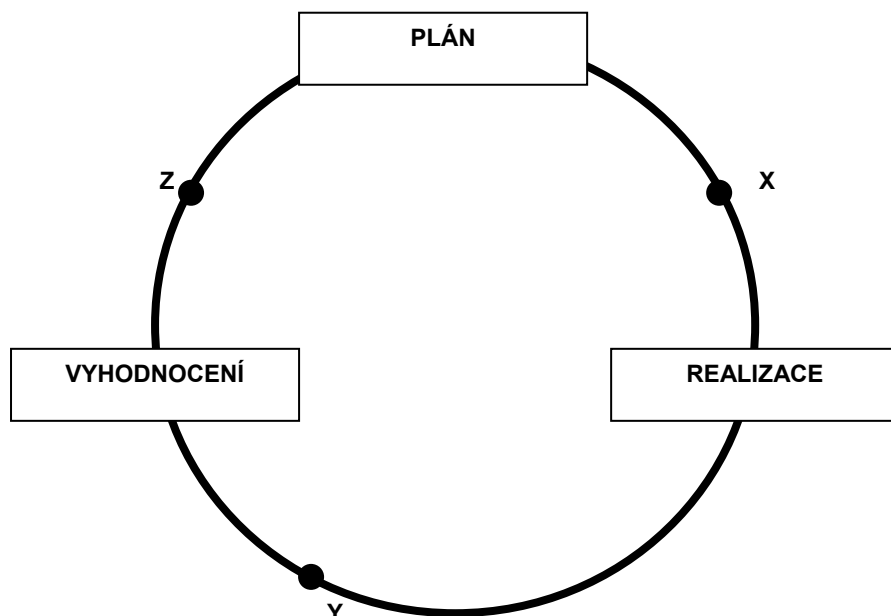
V řadě manažerských produktů a projektové řízení sem jednoznačně patří, lze životní cyklus těchto produktů rozdělit do několika základních fází. Fáze jsou popsány takzvanou Demingovou smyčkou řízení, někdy také (systémy standardizace) mluvíme o smyčce PDCA (Plan-Naplánuj x Do-Udělej x Check-Zkontroluj x Act-Pouč se). Základním manažerským sdělením je, že tyto smyčky mají být pokud možno uzavřené, to znamená, že všechno co děláme, nejlépe podle nějakého plánu, bychom měli zkontrolovat a následně z toho, co zjistíme, bychom se měli poučit, jinými slovy měli bychom získanou zkušenost promítnout do nových plánů. **Uzavřená smyčka řízení** je základním předpokladem pro to, abychom nedělali stejné chyby a udrželi získanou zkušenost pro budoucnost.

V běžné projektové praxi většinou vystačíme se třemi základními fázemi:

Fáze plánování (zpracování základní projektové dokumentace, dohody o obsahu a procesu)

Fáze realizace (průběžná kontrola, řešení nápravných opatření)

Fáze vyhodnocování (finální kontrola efektivity projektu, poučení se, promítnutí zkušeností do dalších projektů)



Bohužel řada projektů uzavřenou smyčku nemá. Pokud dojde k „přetržení“ mezi fází plánování a realizace (v bodě X), problém není závažný, protože jsme zatím vložili zdroje pouze do přípravy dokumentace. Tyto zdroje ve srovnání s vlastní realizovanou investicí jsou minimální, dokonce se zdá, že v současné dynamicky měnící se situaci je výhodné mít dokumentaci některých projektů připravenou dopředu a být tak připraven reagovat relativně rychle na jednotlivé výzvy v rámci operačních programů nebo jiných zdrojů ve smyslu hesla „Šťěstí přeje připraveným“

Pokud provedeme realizaci projektu a nevyhodnotíme ji (smyčka „přerušena“ v bodě Y), je bilance daleko nepříznivější. Vložili jsme zdroje do vlastní investice a nevíme, zda předpokládaných konečných hodnot bylo skutečně dosaženo. Vystavujeme se tak reálnému nebezpečí, že projekt nedosáhl požadované efektivity a že nemusíme dostat dohodnuté finance například ze zdrojů operačních programů. Většina poskytovatelů zdrojů má tento nevyhovující stav smluvně ošetřen, jedná se tedy o **kritické místo projektu** a projektový tým by tento požadavek měl jednoznačně respektovat.

Pokud po fázi vyhodnocení nenásleduje průmět získaných zkušeností do jiných projektů (smyčka „přerušena“ v bodě Z), je to stav velmi negativní. Je popřen základní princip „učící se organizace“, že takto získanou (nikdo jiný neprošel tímto jedinečným procesem) zkušenost má organizace uchovat a budovat si tak na základě know-how svoje dlouhodobé kompetence.

Je jasné, že projekty by měly být stavěny tak, aby jednotlivé fáze na sebe organicky navazovaly a byla tak zajištěna jejich synergie.

Shrnutí kapitoly:

Fáze projektu na sebe navazují, smyčka řízení z nich vytvořená by měla být pro každý realizovaný projekt uzavřená

2. Jak projekty řídit – zásady

Jak zachytit odchylku

Úsečka AB představuje ideální plán, jak má projekt probíhat. V praxi, jak už jsem naznačili v kapitole 2.1.1 tomu tak nikdy není. Odchylny oproti plánu jsou permanentní součástí projektů. Důvodů je několik:

1. Žádný plán nemůže postihnout všechny detaily a bude vždy vytvořen jen s jistou rozumnou mírou detailu
2. Mezi plánem a realizací proběhne vždy určitá doba a během ní může dojít a také pravidelně dochází ke změně vstupních podmínek
3. Mění se vnější svět projektu během realizace

Mluvíme-li o plánu projektu jako o pozadí, na kterém jsme schopni rozpoznat odchylku, mluvíme vlastně o základní projektové dokumentaci, jak bude popsáno v kapitole 2.5. Musíme si uvědomit, že nemáme k dispozici jiný nástroj pro vyhodnocení odchylky od úsečky AB než porovnání s nějakou původní projektovou dokumentací, která představuje způsob dosažení bodu B. Znamená to, že když je plán prostřednictvím projektové dokumentace nastaven špatně, srovnáváme stav s původní nereálnou představou a zachycená odchylka nám o skutečném stavu věcí neříká prakticky nic. Proto je tak nezbytné věnovat přípravě a plánování projektů péči.

Jak tedy, podle čeho poznáme, že jsme mimo úsečku AB, mimo ideální stav? Odpověď je jednoduchá – pomocí indikátorů. Ve skutečnosti se jedná o **klíčové a zároveň velmi obtížné místo celého projektového řízení**. Stanovení indikátorů projektu je tedy pro každý projekt podmínka nezbytná. Proces, jak správně indikátory stanovovat a jaké mají mít vlastnosti je popsán v rámci nástroje Logický rámec v kapitole 2.3.8

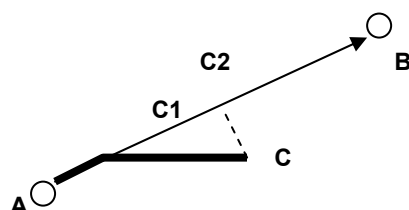
Je třeba si uvědomit, že pokud indikátory stanovíme špatně (nevhodně-indikátor nepopisuje možnou změnu nebo je příliš hrubý), o skutečnosti, že jsem mimo úsečku AB se dovíme pozdě nebo dokonce vůbec.

Shrnutí kapitoly:

Odchylny od plánů jsou součástí projektů a dobrý projekt na ně musí umět reagovat. Zachycujeme je pomocí dobře nastavených indikátorů.

Když jsem zachytili odchylku – co s tím dělat

Rozpoznali jsme, že jsme mimo úsečku AB, např. v bodě C na následujícím obrázku. Co je potřeba udělat? Uvědomte si, že vzdálenost C – C2 představuje velikost odchylky a ta že závisí mimojiné na tom, jak citlivě máme nastaveny indikátory. Bod C1, kdy došlo k výchylce většinou neznáme, tedy neznáme ani příčinu změny směru pohybu.



V bodě C musíme učinit 2 základní kroky:

1. Rozhodnout o nápravě (vybrat optimální řešení nápravy)
2. Napravit (vybrané řešení realizovat)

V praxi je výhodné a velmi to doporučuji, tyto 2 kroky skutečně vzájemně oddělit. Důvodem je, že se jedná o dva různé typy procesů (rozhodovací a realizační) a přestože na sebe navazují a vzájemně se podmiňují, jsou rozdílné. Popišme je:

Rozhodovací proces (základní krok 1) se skládá ze 4 dílčích fází:

1. Fáze orientace

- Jak závažná je odchylka (úsečka C – C2)?
- Odpovídá měření realitě (nemáme špatné měřicí přístroje)?
- Můžeme nějakým rychlým opatřením zamezit zvětšování odchylky (aniž ještě známe její příčiny)?

2. Fáze analýzy

- Co je příčina odchylky? Proč odchylka vznikla?
- Co je pro řešení důležité (podle jakých kritérií budeme řešení vybírat)?

3. Fáze generování alternativ řešení

- Jaká jsou možná řešení (čím víc, tím lépe)?
- Výhody a nevýhody jednotlivých řešení.

4. Fáze výběru optimální alternativy

- Vyberte podle zvolených kritérií optimální variantu
- Nezměnily se mezitím podmínky realizace? Stále ještě platí, že chceme dosáhnout bod B?

Realizační proces (základní krok 2) – vlastní náprava, by měl odpovědět na tyto otázky:

- Kdo to udělá? Akceptuje naše rozhodnutí?
- Kdy? Jak? Kolik to bude stát?
- Má na to odpovídající zdroje?

Shrnutí kapitoly:

Rozhodovací proces o nápravě má být co nejrychlejší a měl by čtyři oddělené fáze, navazující realizace nápravy musí být zajištěna zdroji.

Proces řízení projektu

Abychom byli schopni zachycovat a následně napravovat odchylky, je třeba každý projekt soustavně řídit. Proces řízení projektu během jeho realizace je zajišťován projektovým týmem a je složen z několika činností. Následující seznam popisuje skupiny činností, které považujeme za důležité, nedělá si ale nárok na úplnost:

1. Sestavení týmů
2. Zpracování projektové dokumentace
3. Stanovení systému kontrol (co budeme kontrolovat a jak často)
4. Rozhodování a realizace nápravných opatření
5. Změny v projektové dokumentaci, pokud jsou potřeba

6. Komunikace s dodavateli
7. Komunikace s klientem projektu
8. Komunikace se zájmovými skupinami
9. Vyhodnocování rizik projektu, vzniklých v průběhu realizace
10. Publicita projektu

Shrnutí kapitoly:

Projektový tým je odpovědný za řízení projektu (jak udržet projekt pod kontrolou)

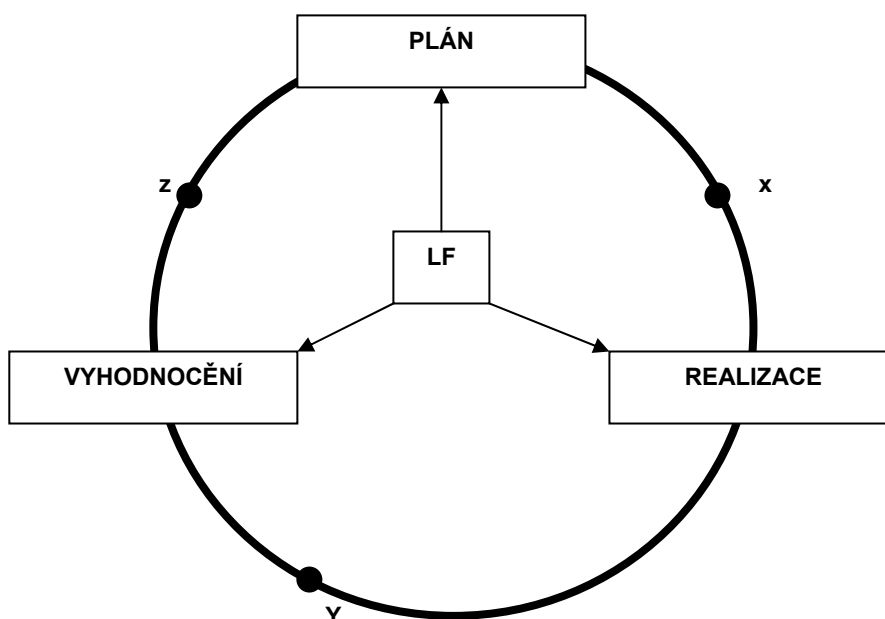
3. Logický rámec a postup zpracování

Co je logický rámec

Logický rámec je metoda, která pomáhá při plánování, realizaci a vyhodnocování projektů. Jedná se o velmi účinný nástroj, který pomůže zvládnout řízení celého projektového cyklu. Znamená to tedy, že pro řízení projektu a s tím spojených procesů, můžeme použít pouze jediný nástroj ve všech fázích života projektu

Logický rámec je pomůckou, která slouží k:

- Stanovení konkrétních cílů projektu
- Zjištění poměru nákladů projektu k očekávaným výsledkům (efektivita projektu)
- Stanovení indikátorů projektu
- Rozdělení odpovědností
- Výstižnému, stručnému a jednoznačnému vyjádření, co chceme uskutečnit
- Shrnutí všech aktivit, které potřebujeme pro úspěšnou realizaci projektu



Základem metody logického rámce je jasně ohraničená tabulka (rámec), která pracuje se čtyřmi úrovněmi cílů (popsáno dále v kapitole 2.3.3)- řádky tabulky a čtyřmi sloupci.

Sloupce postupně popisují:

- Hierarchie cílů (neboli úrovně logického rámce)
- Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory, pomocí nichž budeme měřit všechno to, co jsme si vybrali k přímému řešení v rámci projektu, jinými slovy, to, co jsme popsali v prvním sloupci. Odpovídáme tak na otázku: Jak budeme první sloupec měřit?
- Prostředky ověření (místa, kde objektivně ověřitelné ukazatele nalezneme).
- Předpoklady/rizika projektu – Vybízí nás k přemýšlení, jak se k našemu projektu postaví vnější svět

Vzniká tak 16-ti prvková matice, kdy je jasné, že pokud dojde ke změně, tato změna logicky vyvolá další změny v sousedících prvcích. Tabulková forma je také velmi vhodná pro přehlednost a jasné uspořádání obsahu projektu. Podle logického rámce by měl každý rychle pochopit, proč se projekt realizuje, co pro to musíme udělat a jak to budeme dělat a zejména, k jakým výsledkům (konkrétním změnám) projekt povede.

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

HC – HIERARCHIE CÍLŮ

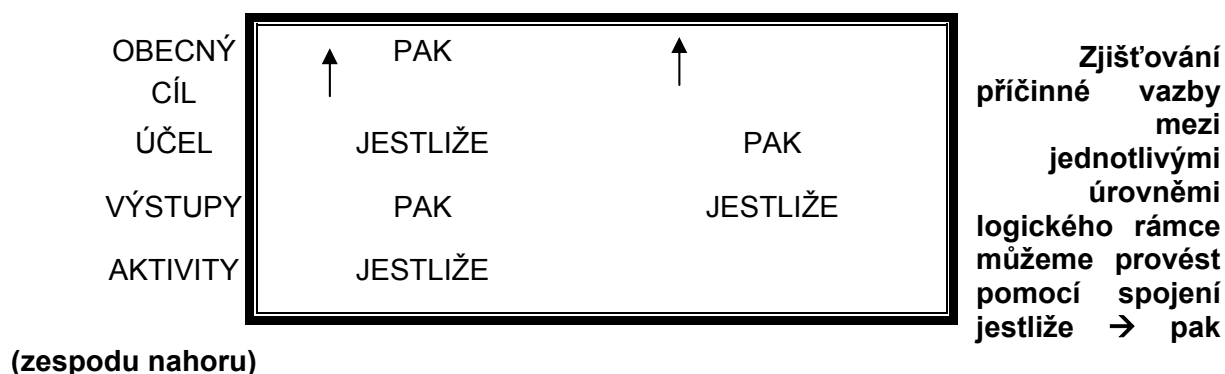
OOU – OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE

PO – PROSTŘEDKY OVĚŘENÍ

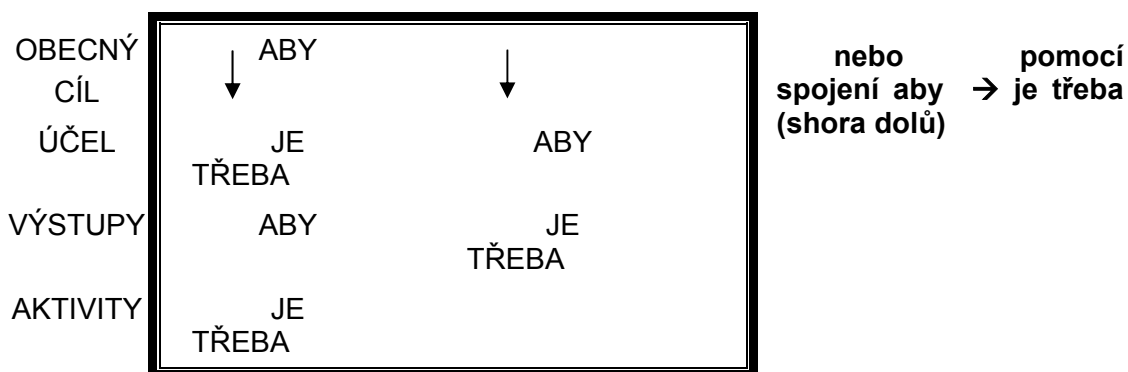
P/R – PŘEDPOKLADY/RIZIKA

A co je na logickém rámci logického? Uspořádání jednotlivých úrovní by mělo na sebe navazovat v příčinné souvislosti (příčina – následek) a úplnosti (jsou splněny všechny podmínky pro dosažení vyšší úrovně. Jinými slovy jsou splněny všechny podmínky nutné a zároveň dostačující pro naplnění vyšší úrovně. Důležité je, aby příčinné souvislosti mezi všemi úrovněmi, tj. mezi činnostmi a výstupy, mezi výstupy a účelem, resp. mezi účelem a cíli byly přímé

HIERARCHIE CÍLŮ



HIERARCHIE CÍLŮ



Častá chyba, která se při sestavování projektů pomocí logického rámce vyskytuje, je pouhé vyplňování políček podle předepsaného popisu, jako by se jednalo o vyplnění formuláře. Logický rámec formulář v žádném případě není. Je to nástroj pro týmové hledání možných řešení.

Logický rámec je povinnou přílohou pro předkládání projektů v operačním programu SROP (Společný regionální operační program). Skutečnost, že se jedná o jednu z mnoha příloh někdy vede žadatele k tomu, že tomuto nástroji nevěnují patřičnou pozornost. Síla tohoto nástroje je ale v tom, že je to relativně jednoduchý a efektivní nástroj pro Vaše řízení Vašich projektů. Teprve sekundárně je jeho výhoda v tom, že je-li kvalitně zpracován, slouží i pro rychlou orientaci posuzovatelů. Zkušenosti posuzovatelů projektů potvrzují, že zpracování logického rámce je výhodné z důvodu přehlednosti a koncentrace argumentů i pro ně.

Shrnutí kapitoly:

Logický rámec je relativně jednoduchý a efektivní nástroj pro řízení projektů, ale není samospasitelný (ostatně jako žádný jiný nástroj). Je výhodné jej používat pro řízení projektu ve všech jeho fázích.

Výhody logického rámce

Hlavní výhody použití nástroje logický rámec lze shrnout do následujících argumentů:

- Na jednom místě shromáždí klíčové součásti projektu, argumenty jsou souvisle uspořádány, je jasná hierarchie
- Odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje reagovat na případné slabiny v předchozích plánech
- Je relativně lehké se tuto metodu naučit a používat ji
- Pro řízení projektů znamená úsporu času
- Jak využitelná jak interně (pro následné plánování a vyhodnocování), tak externě pro konzultanty apod.
- Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení činností
- Usnadňuje komunikaci mezi klientem a realizátorem projektu

Shrnutí kapitoly:

Podmínkou nutnou pro využití výhod logického rámce je to, že se s ním lidi, členové projektových týmů, naučí pracovat.

Hierarchie projektových cílů a stanovení odpovídající úrovně projektu

Jak bylo řečeno, LF používá 4 úrovně cílů, které jsou v rámci struktury nástroje popsány jako cíl, účel, výstupy a činnosti. Tyto pojmy si vysvětlíme:

- Cíl - je odpovědí na otázku, co chceme tímto projektem dosáhnout, leží ve vnějším světě, jak bylo naznačeno v kapitole 2.1.2)
- Účel – důvod proč se chystáme projekt uskutečnit. Vyjadřuje změnu výchozí situace v důsledku dosažení výstupů projektu (nejvyšší úroveň vnitřního světa projektu)
- Výstupy – popisují, co musíme zajistit nebo dodat, abychom dosáhli účelu
- Činnosti - popisují, jak budou výstupy dosaženy

Neznamená to, že v praxi neexistují ještě další úrovně, které nejsou k přímému řešení v rámci projektu zahrnuty.

Základním úkolem projektového týmu je tedy stanovit odpovídající úroveň řešení. V praxi je identifikace odpovídající úrovně většinou jasná, přesto doporučuji, sestavit nejprve celý příčinný řetězec problému a teprve potom vybrat odpovídající úroveň řešení. Tento způsob nám jednoznačně ukáže úroveň „nad projektem“ (není v přímé odpovědnosti projektového týmu) i „pod projektem“ (přílišný detail, kterým se již nemůžeme zabývat)

Shrnutí kapitoly:

Je vhodné zpracovat celý příčinný řetězec problému a teprve potom si vybrat odpovídající úroveň řešení

Rozdíl mezi cílem a účelem projektu

Při stanovování odpovídající úrovně projektu je velmi důležité vyslovit vztah mezi úrovní cíle – cílů a účelu projektu. Cíl znamená dopad projektu do reality světa (co způsobím projektem ve vnějším světě projektu), účel odpovídá na fundamentální otázku proč to vlastně celé děláme, proč se právě tento projektový tým právě tímto projektem (řešením tohoto problému) zabývá.

Jako kdybychom se na rozhraní vnějšího a vnitřního světa dívali ze dvou stran: zevnitř: proč to děláme? a zvenějšku: co to přinese?, co se změní?. Tyto 2 rozdílné úhly pohledu představují zároveň vzájemnou provázanost a jednotu.

Pojďme si rozebrat nabízející se otázku: Kolik může mít jeden projekt cílů a kolik účelů? Nejprve cíle. Pokud jsme si definovali cíl projektu jako jeho dopad do vnějšího světa, potom se ptáme: kolik takových dopadů může být? Dovolte příklad: Podnikatel podniká, vyrábí nějaký produkt, prodává... Jaký je jeho základní cíl? Odpověď je jasná: zisk – jinak by to nedělal. Pokračujme: docela se mu daří, rozšířil výrobu, vytvořil tak nová pracovní místa – je to také dopad do reality, lze to také považovat za změnu ve vnějším světě? Patrně ano. Je dobré takovou změnu sledovat. Odpověď zní znovu – ano, proč?, protože to podnikateli přináší možná konkurenční výhodu, je tedy dobré o tom vědět. Není to ale primární cíl, tím je samozřejmě zisk. Dílčí závěr: u jednoho projektu může existovat více cílů (nebudou jich ale desítky), jeden z nich je primární.

Kolik může být účelů, jinými slovy kolik existuje odpovědí na otázku proč to děláte?, proč se zvedáte, projektový týme, ze židlí. Doporučuji, abyste dodrželi pravidlo, že v jednom projektu může být pouze jeden účel. Důvod je praktický. Projekt by měl být zaměřen na řešení jednoho konkrétního problému. V případě, že máte účelů několik, znamená to, že úsilí vynaložené na zpracování a realizaci projektu se rozptýlí a jeho plán je oslaben. Ne všechny dostupné metodiky logického rámce toto pravidlo respektují, z praxe doporučuji se tímto pravidlem řídit, výhoda logického rámce je mezi jiným v tom, že lze velmi výhodně kombinovat projekty vzájemně a tak tuto možná dílčí nevýhodu tohoto pravidla kompenzovat.

	HC	OOU	PO	P/R
OBECNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Shrnutí kapitoly:

Hranice mezi cílem a účelem je v projektu rovněž hranicí mezi vnějším (cíl) a vnitřním (účel) světem. Doporučujeme, aby jeden projekt měl pouze jeden účel (jednu odpověď na otázku proč?)

Výstupy projektu

Výstupy projektu představují odpověď na otázku co projekt přinese, co dodá. Jedná se o pokud možno ucelené dodávky, které představují soubor vzájemně se doplňujících činností. Rozdělení účelu projektu na jednotlivé výstupy je v odpovědnosti projektového týmu. Opět platí podmínka příčinné vazby a komplexnosti (množina výstupů představuje všechny podmínky nutné a zároveň dostačující pro dosažení účelu). Počet výstupů je limitován pouze říditelností procesů, nemělo by jich být více než 10, jedním z kritérií pro rozdělení výstupů je možné přiřazení odpovědností.

V některých metodikách jsou výstupy označeny jako výsledky (míněno jako výsledky navazujících činností).

Jednotlivé výstupy jsou označovány postupně číslicemi 1,2,3, atd.

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Shrnutí kapitoly:

Výstupy jsou ucelené soubory navazujících činností a představují dodávky projektu

Činnosti projektu

Činnosti popisují, jak budou realizovány výstupy projektu, jaké aktivity musí být uskutečněny, aby bylo efektivně a účelně dosaženo plánovaných výstupů. Jednotlivé činnosti označujeme postupně číslicemi 1.1,1.2,1.3,....2.1,2.2,2.3, atd, podle toho, ke kterému výstupu se vztahují

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Shrnutí kapitoly:

Činnosti odpovídají na otázku Jak to všechno uděláme?

Objektivně ověřitelné ukazatele

Základem pro potřebu stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů je tvrzení, že „jen to, co můžeme měřit, můžeme i řídit“. Ukazatele představují konkrétní výsledky na odpovídajících úrovních a ukazují nám, jestli těchto výsledků bylo dosaženo. Platí, že ke každému tvrzení v rámci prvního sloupce (hierarchie cílů), bychom měli najít alespoň jeden (může jich být samozřejmě více) ukazatel, který popsanou skutečnost kvantifikuje. Pokud takový indikátor nenalezneme, je nezbytné vrátit se ke sloupci hierarchie cílů a ten jinak formulovat. Je výhodné, pokud již na začátku při formulaci úrovně v rámci prvního sloupce uvažujeme paralelně o formulaci ukazatelů. Sladění prvního a druhého sloupce je klíčové místo celého nástroje, pokud se to podaří, samozřejmě při respektování logické vazby sloupce hierarchie cílů, je projekt prakticky hotov, pokud ne, nezbyvá než hledat nové ukazatele, resp. nové formulace prvního sloupce.

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Vlastnosti dobrého ukazatele lze popsat ve 4 bodech:

- **Objektivní** – bohužel ne vždy lze ukazatele vyjádřit v jednoznačných jednotkách jako kilogramy, ampéry, metry apod. V řadě projektů musíme počítat s expertním posouzením, ukazatele nejsou potom objektivní, ale **objektivizované**. Musíme si uvědomit, že tento způsob je ale jediný možný, mnohdy se uchylujeme (a neumíme to jinak) pouze ke srovnávacím hladinám s okolním obdobným světem (benchmarking) nebo původním stavem.
- **Praktický** – ukazatele by měly být praktické ze dvou hledisek: Aby poskytovaly možnost řízené změny v reálném čase (zjištění, že před 15 lety jsme dělali něco špatně je zbytečné, pokud nejsme schopni to dnes napravit) a aby byly relativně dobře dostupné, tedy laciné
- **Nezávislý** – opět jsou důležitá dvě hlediska nezávislosti: nezávislost informačního zdroje a nezávislost v rámci hierarchie cílů. Indikátory na jednotlivých úrovních by se neměly opakovat.
- **Cílený** – základní vlastnost ukazatelů, vyjádřená pravidlem **QQT**, (quality, quantity, time). Přitom čas bude vyjádřen postupně shora dolů (závazné termíny na úrovni dvojice cíl-účel). Teprve v případě, že dodržení termínů na úrovni činností není reálné, je nezbytné termíny dosažení cílů a účelu změnit.

Ukazatel na úrovni účelu představuje stav při ukončení projektu (SPUP). Účel projektu je důvod, proč projekt vůbec děláme, jak bylo řečeno v kapitole 2.3.3, je to vrchol vnitřního světa projektu. Měli bychom tedy umět přesně kvantifikovat, čeho chceme dosáhnout, v jaké kvalitě a do kdy. OOU nám v tomto případě jasně ohraničují stav na

konci projektu, je to popsáný závazek projektového týmu vůči klientovi nebo popsaná dohoda členů týmu.

Ukazatele na úrovni činností jsou podkladem pro vyhotovení rozpočtu projektu, protože náklady jsou přímo spojeny s projektovými aktivitami a s jejich přesným vymezením ve smyslu pravidla QQT

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL		SPUP		
VÝSTUPY				
AKTIVITY		NÁKLADY		

Poměr ukazatelů na úrovni činností a na úrovni účelu vyjadřuje celkovou efektivitu projektu. Zatímco rozpočet na úrovni činností je vždy vyjádřen v penězích, ukazatele, které charakterizují SPUP takto vyjádřeny (mimo podnikatelských projektů) nejsou. V projektech typu ekologických, sociálních, kulturních apod. je SPUP vyjádřen většinou objektivizovanými, tak zvanými soft indikátory. Srovnáváme tedy do jisté míry nesrovnatelné.

Je třeba si ale uvědomit, že není jiná cesta, jak tuto efektivitu prokázat a že nástroj logický rámec svým komplexním přístupem a vnitřní logikou napomáhá k přesvědčivé argumentaci i pro tyto případy.

Shrnutí kapitoly:

Objektivně ověřitelné ukazatele nám umožňují měření odchylek od plánu, jejich stanovení je pro projekt klíčové. Stanovujte je vždy společně s verbálním popisem prvního sloupce.

Prostředky ověření

Prostřednictvím prostředků ověření (PO) popisujeme zdroje informací, které ukáží, zda byly splněny ukazatele (OOU). Můžete využít stávajících zdrojů dat, jako jsou běžně dostupné statistické údaje. Pokud takové zdroje ověření neexistují, pak si musíte tato data opatřit sami například formou dotazníkového průzkumu. Nezapomeňte ovšem přidat kroky související s tímto průzkumem do seznamu aktivit a zároveň výdaje zahrnout do rozpočtu. Nabízí se otázka, jak rozsáhlý sběr dat se vlastně ještě vyplatí a je-li takovýto projekt ještě efektivní, tedy smysluplný.

Jako jsme při formulaci úrovní v rámci prvního sloupce doporučovali uvažovat paralelně o formulaci ukazatelů, stejně tak platí, že při formulování ukazatele, musíme přemýšlet o jeho zdroji.

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Shrnutí kapitoly:

Prostředky ověření představují zdroje pro stanovení OOU a tak i odkazy na projektovou dokumentaci.

Předpoklady/rizika projektu

Dobry návrh projektu musí počítat se všemi nutnými a postačujícími podmínkami k dosažení cíle na vyšší úrovni. Zároveň ale musíme přemýšlet o možném vlivu vnějšího světa. Jak se k našemu projektu vnější svět postaví? Jako jsme oddělili vnitřní a vnější svět projektu mezi prvním a druhým řádkem (úroveň cílů a účelu), oddělíme i třetí a čtvrtý sloupec. Matici logického rámce tak rozdělíme na 2 oblasti:

- Vnitřní svět projektu – 9-ti prvková matice, horizontálně ohraničená účelem, výstupy a činnostmi
- Vnější svět projektu – první řádek – co svým projektem způsobíme a čtvrtý sloupec – jak se k našemu projektu postaví vnější svět

	HC	OOU	PO	P/R
OBEČNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

U každého projektu mohou vzniknout rizika, která na projekt působí z **vnějšího prostředí** a která projekt ohrožují. Již při plánování projektu je potřebné si tato rizika uvědomit a pracovat s nimi. Pro jednotlivé úrovně bychom měli určit všechna reálná rizika, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že nastanou nebo mohou negativně ovlivnit realizace projektů. Do logického rámce uvádíme rizika ve formě předpokladů (rozdíl je pouze ve formě vyjádření – předpoklad je riziko, vyjádřené v pozitivním tvaru)

Co je nezbytné udělat? Každý projekt s předpoklady/riziky z vnějšího světa počítat musí stejně jako Kolumbus musel počítat s mořskými proudy a kurdějemi. Postup práce s riziky je soustředěn do 4 kroků:

1. Identifikovat
2. Specifikovat
3. Analyzovat z hlediska důležitosti
4. Rozhodnout o způsobu zvládnutí

Identifikace rizik

Logiku prvního sloupce jsme popisovali vazbou jestliže→pak. Při identifikaci rizik použijeme stejný způsob, jen do logické vazby zahrneme i vnější svět. **Jestliže → a zároveň za předpokladu, že...** (odskočíte na mapě logického rámce do 4. sloupce)→ **pak** a budete promýšlet všechny možnosti, které se mohou prostřednictvím vnějšího světa stát tak, že podmínky na nižší úrovni jsou splněny a následek o úroveň výš z nějakého důvodu splněn není. Právě tento důvod je vyslovený předpoklad/riziko

Specifikace rizik

Snažte se vyslovená rizika jasně specifikovat, čím přesněji riziko pojmenujete, tím lehčeji se s ním bude pracovat.

Analýza rizik

Rizika analyzujeme ze dvou hlavních úhlů pohledu

- Pravděpodobnost, s jakou riziko nastane
- Kritičnost, to je míra následků, pokud riziko skutečně nastane

O kombinaci vysoké pravděpodobnosti a vysokého stupně kritičnosti mluvíme jako o vražedných rizicích. K tomuto typu rizik se bychom měli jednoznačně v projektových týmech vyjádřit.

Zvládnutí rizik

Existuje řada způsobů, jak rizika zvládnout. Jejich výběr závisí nejen na rozhodování v projektovém týmu, ale i na postoji klienta a investora projektu. Doporučujeme promyslet následující způsoby zvládnutí rizik:

- **Nedělat nic** – možná poněkud překvapivé řešení, ale docela praktické. S riziky, která nevyhodnotíme jako vražedná, pravděpodobně nebudeme uvažovat vůbec, ale i některá vražedná rizika budeme pouze sledovat a do projektů se stejně pustíme. Bude to tenkrát, kdy předpokládaná přidaná hodnota projektu (např. zdraví, život jedince) bude výrazně vyšší než náklady.
- **Rozšířit výstupy nebo činnosti** – neděláme nic jiného než mořeplavec Kolumbus. Reagujeme na vnější svět a jeho hrozby prostřednictvím světa vnitřního. Znovu si uvědomíme, že tato reakce není zadarmo. V matici logického rámce to vypadá například při doplnění nového výstupu tak, že výstup (aby → je třeba) si řekne o činnosti, činnosti si řeknou o zdroje (peníze) a změní se tak celkový rozpočet projektu. Ve srovnání se SPUP se pravděpodobně sníží efektivita projektu a na projektovém týmu je zvažít, zda se projekt ještě vyplatí.
- **Přidat další projekt** – eliminaci definovaného rizika můžeme řešit i paralelním projektem. K tomuto řešení se uchylujeme zpravidla tenkrát, kdy v základním projektovém týmu nejsou dostatečné odborné kapacity. Eliminace rizika (4.sloupec základního projektu) se stane účelem projektu paralelního. Výhodou je, že projektový tým tohoto projektu může být složen z kvalifikovaných odborníků pro řešení rizika. Je ale potřeba zajistit vazby mezi oběma projekty tak, aby byly konzistentní včetně vynaložených nákladů. Efektivita projektu (vztah celkových nákladů a přidané hodnoty projektu, popsané v SPUP) bude sledována samozřejmě na úrovni základního projektu.

- **Zrušit projekt** – je to krajní, nikoli neobvyklé řešení. Ke zrušení projektů se uchylujeme velmi neradi, převládá optimistická argumentace i v situacích, kdy efektivita projektu je viditelně nižší, než jsme původně předpokládali. Zajímavé je, že projektové týmy nechtou „slabé signály“, které většinou přicházejí včas, ale které nepovažujeme za důležité. Při rušení projektu platí jednoznačně pravidlo „čím dříve, tím lépe“. Při zrušení projektu také musíme analyzovat, jaké zrušení bude mít důsledky (nedosažení cílů) a informovat klienty, investory projektu

	HC	OOU	PO	P/R
OBECNÝ CÍL				
ÚČEL				
VÝSTUPY				
AKTIVITY				

Shrnutí kapitoly:

Předpoklady/rizika nám říkají, jak se k našemu projektu staví vnější svět. Je potřeba je identifikovat, následně analyzovat a rozhodnout o způsobu jejich eliminace.

Bilance zdrojů

Abychom udělali krok, potřebujeme určitě energii, abychom provedli konkrétní činnosti, potřebujeme zdroje. Otázka, jaké zdroje je potřeba při zpracovávání projektů bilancovat, je zcela na místě. Budeme patrně bilancovat takové zdroje, které nelze jinak nahradit. Doporučujeme standardně pracovat se 4 typy možných zdrojů:

- Finanční
- Lidské
- Časové
- Informační

Finanční zdroje

Jsou při zpracování projektů velmi důležité a většinou nenahraditelné.

Lidské zdroje

Nejdůležitější typ zdrojů. Při analýze důvodů, proč některé projekty nebyly úspěšné, zjistíte, že základní problém leží většinou v úrovni lidí. Lidi jsou nositeli know how a jsou proto nenahraditelní. Můžete uvažovat, že za víc peněz si koupíte víc dělníků, ale tato úvaha platí jenom limitovaně co do počtu a vůbec neplatí, co se kvality týče.

Časové zdroje

Čas je specifický, většinou nenahraditelný zdroj, který je třeba bilancovat.

Informační zdroje

Nabývají na důležitosti, zejména v dynamicky měnícím se prostředí, mají přímou vazbu na zdroje lidské.

Další typy zdrojů (půda, energie apod.) většinou samostatně nebilancujeme vzhledem k tomu, že je lze převést (při rovnovážném trhu) na zdroje finanční. Pokud tomu ale tak z nejrůznějších důvodů není, je potřeba i tyto zdroje v rámci projektu sledovat.

Shrnutí kapitoly:

Každý dobrý projekt počítá s potřebou zdrojů. Jejich struktura je individuální, vždy jako samostatný specifický zdroj figurují finance, lidi a čas

Dokumentace projektu

U každého projektu sleduje projektový tým vazby mezi **třemi základními parametry**. Jsou to parametry **kvalitativní** (čeho chceme projektem dosáhnout, v jaké kvalitě, v jakém provedení), **časový** (kdy je třeba projekt dokončit) a **finanční** (jaké mohou být náklady projektu). Tyto parametry se vzájemně ovlivňují, při zvýšených nákladech můžeme dosáhnout vyšší kvalitu nebo projekt realizovat rychleji, při snížení nároků na provedení a kvalitu, může být projekt dokončen dříve. Vztahy platí i obráceně, zároveň ale platí i limity pro jednotlivé parametry, rozpočet jistě nebude neomezený, jakékoli zvýšení nákladů nám nepomůže při potřebě dodržet technologické časové limity a podobně.

Shrnutí kapitoly:

U všech projektů existuje rovnováha mezi třemi základními parametry (kvalitativní, časový a finanční). Tuto rovnováhu je třeba vybalancovat i v průběhu projektu.

Rozpočet projektu

Patří k základní dokumentaci každého projektu. V nástroji logický rámec je vytvářen na úrovni činností, jak bylo naznačeno v kapitole 2.3.7.

Podle postupu popsaného v kapitole 2.3.1 bychom postupně v projektu měli dostat všechny činnosti, které jsou pro dosažení výstupů nezbytné. Neměla by naopak existovat žádná činnost, která na úroveň výstupů nemá přímou vazbu. Zároveň by všechny tyto činnosti měly být vyjádřeny pomocí parametrů QQT (kvantita, kvalita, čas), tedy by měly být dostatečně specifikovány pro kvalifikovaný odhad jejich nákladů. S poměrně vysokou přesností lze takovéto náklady činnostem přiřadit. Celkový součet těchto nákladů (jsou zachyceny všechny činnosti a žádná nepřebývá) tvoří celkový rozpočet projektu.

Jak se vypořádat s finančními rezervami? Je potřeba s nimi počítat? Odpověď záleží na zvolené úrovni projektu (porovnej s kapitolou 2.3.3). Pokud budeme pracovat s činnostmi typu „přivést písek“ je to relativně jednoduché. Vyjádříme kvantitu (5 kubických metrů), kvalitu (říční písek) a čas (kdy má být písek na místě). Odhadneme poměrně přesně, jak to bude dlouho pracovníkovi trvat, zjistíme, kolik stojí jeho čas a kolik stojí kubík říčního písku.

Jiné to bude u typu činností „postavit hotely“. Znovu nás nástroj nutí, abychom specifikovali potřebné parametry. Podle nich náklady kvalifikovaně odhadneme. Vycházíme přitom z porovnání s jinými podobnými stavbami, máme-li tento údaj k dispozici. V těchto případech do rozpočtové kalkulace zahrnujeme odhadnutou rezervu, ale zároveň tuto rezervu zahrneme mezi body, které budeme v rámci řízení projektu kontrolovat.

Shrnutí kapitoly:

Rozpočet reprezentuje finanční parametr projektu a vychází z popisu jednotlivých činností.

Harmonogram projektu

Závažný projektový dokument, který vyjadřuje předpokládaný časový rozpis projektu. Podkladem pro jeho vytvoření v logickém rámci je sloupec OOU, jak je popsáno v kapitole 2.3.7.

U tvorby harmonogramu postupujeme v logickém rámci nejprve shora dolů (kdy má být projekt dokončen?), ale vracíme se znovu nahoru v případě, že zjistíme nesrovnalosti v disponibilním čase pro zajištění činností (dá se to vůbec stihnout?) a jejich návazností (co je třeba udělat před čím). Doporučujeme nakreslit časovou osu a na ni zakreslit důležitá časová místa – milníky, kdy musí být dokončeny konkrétní etapy projektu a posoudit, zda je jejich dosažení v čase reálné. Pokud tomu tak není, musíme znovu vstoupit do projektu a hledat časové rezervy.

Při tomto hledání se velmi osvědčilo pracovat s pojmem „kritické cesty“. Je to posloupnost navazujících a vzájemně podmíněných činností, které určují celkovou délku projektu. Pokud chceme projekt časově zkrátit musíme zrychlit jednotlivé činnosti ležící na kritické cestě. Zkrácení jiných činností, které na kritické cestě neleží, k úspoře celkového času projektu nevedou

Shrnutí kapitoly:

Harmonogram reprezentuje časový parametr projektu a vychází z OOU.

Studie proveditelnosti

Součástí projektové dokumentace bývá i studie proveditelnosti (nebudeme popisovat detailně, popis je k dispozici). Jejím smyslem ve vazbě na logický rámec je kvantifikovat nejenom možná rizika, ale i prověřit, zda ekonomické představy projektového týmu jsou položeny na věrohodných základech a zda tedy je projekt reálný.

Studie proveditelnosti by měla posoudit, za jakých podmínek je projekt ještě realizovatelný, kde jsou odpovídající limity a jak jsou výsledky projektu citlivé na změny vstupních parametrů (odpověď na otázku Co se stane, když.....?)

Shrnutí kapitoly:

Studie proveditelnosti reprezentuje kvalitativní parametr projektu a vychází z rozboru ekonomických ukazatelů a rizik projektu.

Lidi jako specifický zdroj

V kapitole 2.4. jsme definovali potřebné zdroje. Důraz byl kladen na zdroje lidské, vzhledem ke skutečnosti, že právě lidská selhání jsou nejčastějším důvodem neúspěšných projektů.

Projektový tým

Základem pro úspěšný projekt je sestavení **kvalitního projektového týmu**. Do projektového týmu je potřeba vybírat nejenom lidi s odborným zázemím, ale také

s vysokým lidským kreditem. Rozborům rolí v týmech věnuje manažerská literatura obsáhlý prostor, základní poučkou ale je, aby byl vytvořen společný týmový zájem o řešení problému a aby byla vytvářen synergický efekt spolupráce. Základním dorozumívacím mechanismem v týmech je totiž dohoda všech zúčastněných, v týmech se nehlasuje. Proto je nezbytná jistá míra tolerance, nikoli ale na úkor cílenosti řešení.

Dalším kritériem pro výběr členů projektového týmu je jejich postavení v rámci hierarchické organizační struktury organizace. Projektový tým není odpovědný pouze za to, že projekt sestaví, ale také za to, že je schopen jej realizovat. Proto je zcela legitimní, přizvat do projektových týmů i lidi, kteří mají následně možnost projekt prosadit (pozor! Jejich postavení v týmu nesmí být v rozporu s pravidlem rovnosti jednotlivých členů týmu)

Shrnutí kapitoly:

Projektový tým je sestaven mimo hierarchické struktury organizace, členové jsou si rovni, základní dorozumívací mechanismus je konsensus.

Zájmové skupiny

Při realizaci projektu je také třeba počítat se všemi, kterých se projekt jakýmkoliv způsobem dotkne, kteří mají na realizaci projektu nějaký zájem (někdy i negativní). Mluvíme o zájmových skupinách. Doporučujeme na začátku projektu vytvořit jakousi mapu zájmových skupin, rozebrat jejich postavení, posoudit, v čem nám jednotlivé zájmové skupiny mohou pomoci, v čem naopak mohou náš projekt ohrožit.

Shrnutí kapitoly:

Při řízení projektů musíme komunikovat s dotčenými zájmovými skupinami, je třeba identifikovat jejich konkrétní zájem a počítat s ním.

Seznam použité literatury:

- [1] Rosenau, M: Řízení projektů, Computer Press, Brno 2003
- [2] Kaźmierski, T: Projektové řízení pro neziskové organizace, ČEU 2000
- [3] Johnson, G: Cesty k úspěšnému podniku, Computer Press, Praha 2000
- [4] Koster, J: Vedení procesu změny, Management Press, Praha 2000
- [5] Manuál „Logický rámec“ spol. Team Technologies
- [6] Logický rámec – metodická příručka pro žadatele SROPu, MMR 2004