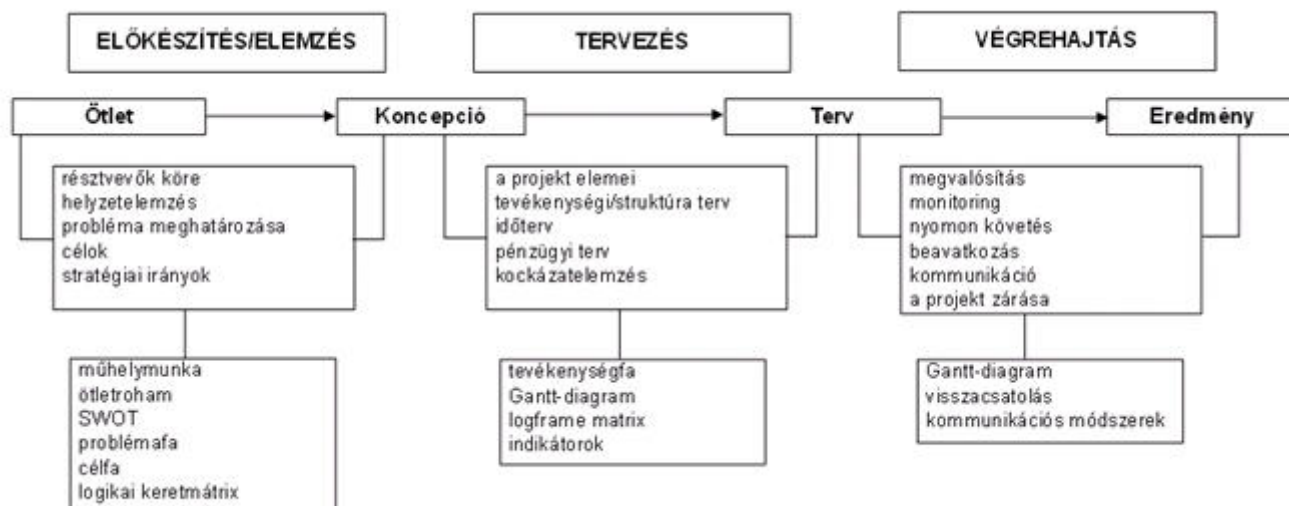


Projektelemzés, -tervezés

Nézzük meg a projekt-előkészítés szakaszát!



1. ábra

PCM – egyszerűsített modell

forrás: http://www.selyeuni.sk/docs/tananyag_gtk/proj_men/4_ea_projekciklus_menedzsment.pdf

A résztvevők körét az előző fejezetben már megismerte, most ismerkedjünk meg a helyzetelemzés, a problémameghatározás és a célok, stratégia irányok elemeivel!

A projekttervezés módszerei:

- **projektciklus menedzsment (PCM)**
- **logikai keretmátrix (LFA)**



A **PCM** módszerről az előző fejezetben már olvashatott, most nézzük meg a logikai keretmátrix szerepét!



Logikai keretmátrix

A PCM-ben a projekttervezéshez és -irányításhoz használt alapeszköz a **Logikai Keret Módszertan** (Logical Framework Approach, LFA, vagy röviden logframe), vagy **Logikai Keretmátrix (LKM)**.

Az LKM hatékony eszköz arra, hogy az érdekcsoportok azonosítsák és elemezzék a problémáikat, és meghatározzák azokat a célokat és elvégzendő tevékenységeket, amelyek a problémák megoldásához szükségesek. A „logikai keret” struktúra alkalmazásával a tervezők tesztelhetik a javasolt projektterveket azok relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében. Ennek alapján történik a cselekvési tervek elkészítése, valamint a monitoring rendszer és az értékelési keretrendszer kialakítása.

Az LKM két szakaszból áll:

- **elemzési szakasz**
- **tervezési szakasz**



Az LKM a végrehajtás és az értékelés során is használható: alapul szolgál a projekttervezéshez és a monitoring rendszer kialakításához a végrehajtási szakasz során, továbbá keretet ad az értékeléshez.

Elemzési szakasz

Az elemzési szakasz első lépése a problémák elemzése. Azonban egy adott helyzetet mindenki más szemmel néz, ezért érdemes a munkacsoportokat és az érdekcsoportokat összehozni (workshop), és ötletbörzét (**brainstorming**) tartani, melynek célja minél több használható elképzelés összegyűjtése. Mindenki elmondja az ötleteit kritika nélkül, majd amikor már szép számmal összegyűltek az elképzelések, akkor kezdődik az ötletek értékelése. Az értékelés mindig kollektív és konszenzusra törekvő, ezáltal nagyobb lesz a motiváló hatása.

Az elemzési szakasz három fázisból áll:

- **problémaelemzés**
- **célok meghatározása**
- **stratégiaelemzés**



Problémaelemzés

A probléma elemzésénél elsőként megkeressük a problémák körét, majd elemezzük az ok-okozati összefüggéseket, végül mindezt egy problémafa szerkezettel ábrázoljuk. Minden feltárt problémát értékelni kell; ha az adott probléma ok, akkor az alsó szintre kerül. A következő ábrán példaként a munkanélküliség problémafáját tekinthetjük meg:

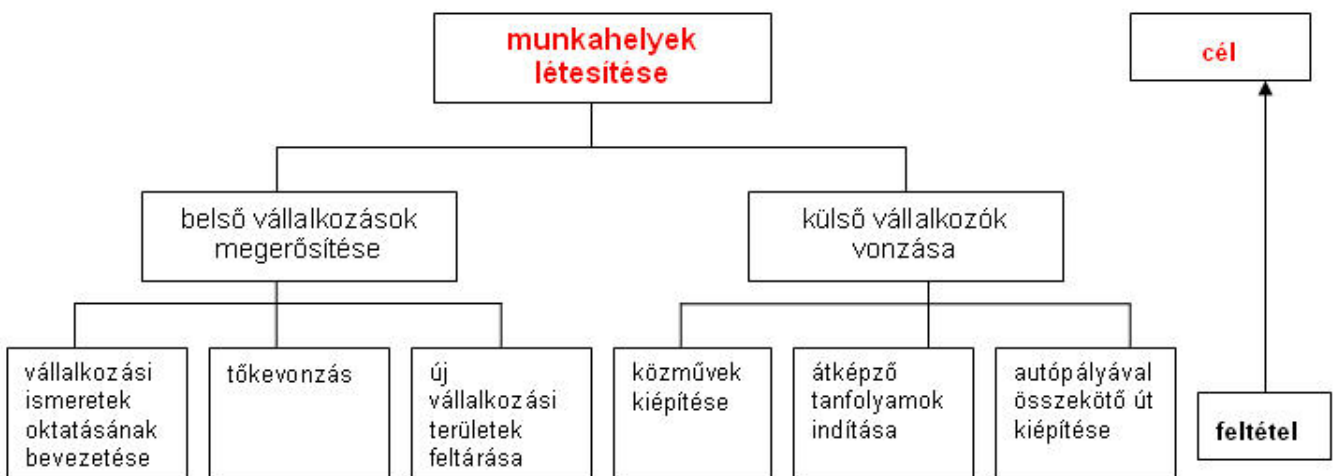


2. ábra
Problémafa

forrás: http://www.selyeuni.sk/docs/tananyag_gtk/proj_men/4_ea_projekciklus_menedzsment.pdf

Célok meghatározása

A problémafa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja meg, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusait. Ez magában foglalja a problémák célok formájában történő újrafogalmazását, tehát az ún. „célfá” a problémafa tükörképe. Az ok és okozati viszonyt az eszközök és célok viszonya váltja fel. A hasonló területekhez kapcsolódó célok csoportosítva, közös név alatt szerepelnek. Nézzük meg az előző ábra célfá ábráját!



3. ábra
Célfá

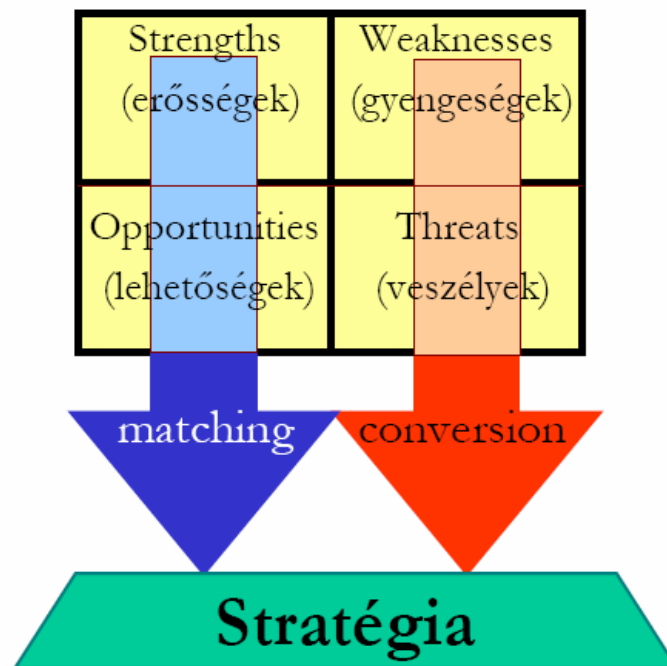
forrás: http://www.selyeuni.sk/docs/tananyag_gtk/proj_men/4_ea_projekciklus_menedzsment.pdf

SWOT-analízis

A tervezéshez elengedhetetlen, hogy a vállalat felmérje a reális lehetőségeit és problémáit. Ilyen módszer a SWOT-analízis (magyar rövidítés: GYELV-elemzés), melynek végeredményeként egy olyan táblázatot kapunk, mely segíti az értékelést.

A vizsgálandó négy terület a következő:

- strengths ⇒ erősségek,
- weaknesses ⇒ gyengeségek,
- opportunities ⇒ lehetőségek
- threats ⇒ veszélyek



4. ábra

SWOT-analízis

forrás: http://www.ekron.hu/tudasbazis/05_projekttervezes_modszertana.pdf

A SWOT-analízis fontos sajátossága, hogy míg az első két terület – tehát az erősségek és a gyengeségek – a vállalat belső tulajdonságaira kérdez rá, addig a második kettő – azaz a lehetőségek és a veszélyek – a vállalkozást körülvevő környezet vizsgálatát célozza. Erősségeink és gyengeségeink belső tényezők, ezért befolyásolni tudjuk azokat, a veszélyek és a lehetőségek azonban olyan külső adottságokat jelentenek, amelyekre csak a legkritikább esetben tudunk hatással lenni, ezeket nem tudjuk igazából irányítani. Hangsúlyos szabály még, hogy egy tényező, egy jellemző nem kerülhet fel két terület alá, tehát minden tényezőről el kell tudnunk dönteni, hogy vállalatunk melyik „oldalát” jellemzi valójában.

- **erősségek** (belső tényező): Olyan pozitívumok, amelyekkel jobb eredményeket érhetünk el.
- **gyengeségek** (belső tényező): A vállalat problémás területeit jelenti, de léteznek eszközök, amelyekkel ezek megoldhatók.
- **lehetőségek** (külső tényező): Ezeket nem tudjuk befolyásolni, viszont fontos figyelembe venni és építeni rájuk.
- **veszélyek** (külső tényező): Ezeket sem tudjuk befolyásolni, ráadásul kockázatot jelentenek a vállalatnak.

Példák SWOT-táblára:

[A Rába SWOT-mátrixa](#)

[A távmunka SWOT-analízise](#)

[A magyar felsőoktatás SWOT-elemzése szakértői anyagok alapján](#)



Feladat



Készítsük el az első fejezetben kidolgozott projektötlet problémafa, célfa ábráját és a SWOT-analízisét!

Stratégiaelemzés

Az elemzési szakasz utolsó fázisa a stratégiaelemzés. „Az adottságok felmérése alapozza meg a stratégiát, az elemzés során feltárt erősségekre és a lehetőségekre épül, a gyengeségek és veszélyek okozta kockázatok minimálisra szorítása mellett.” (forrás: Pongrácz György Márk: A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei <http://www.ekron.hu>). A stratégia olyan célcsoportokat tartalmaz, amelyeket be lehet illeszteni valamely projekt programjába, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. Ebből következik, hogy miután a stratégia kiválasztása megtörténik, a projekt célja és átfogó célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

Tervezési szakasz

Az egész folyamat során elkészülő mátrix az LKM fő outputja. Megfelelő használat esetén a mátrix segítséget nyújt a tevékenységek, az eredmények, a célok és a célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, legalábbis a kellően tájékozott felhasználó számára. A LKM-et a projekttervezés és a költségvetés struktúrájának és céljának meghatározásához kell használni, de nem szabad rugalmatlanul és akadályt jelentő eszközként kezelni.

Az LKM (logikai keretmátrix) tulajdonságai:

- Összehozza az érdekcsoportokat az elemzési szakaszban a problémák, a célok és a stratégiák megvitatására, arra ösztönzi az érdekelteket, hogy gondolják át saját elvárásaikat és azt, hogy azok hogyan valósíthatóak meg.
- A projekttervek belső logikájának ellenőrzésére szolgál.
- A tervezők nem kerülhetik ki a projekt megvalósíthatóságát befolyásoló kritikus feltételezések és kockázati tényezők azonosítását, és a projekt monitoringjához és értékeléséhez szükséges mutatók, **indikátorok** és információs források meghatározását. Mindezek az információk egyetlen dokumentumban kerülnek összegzésre.
- Az elkészült LKM legegyszerűbb formájában egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix. A vertikális logika a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket és a fontos feltételezéseket, illetve a projektmenedzser befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezőket határozza meg. A horizontális logika a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsoló-



dik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül.

A projekt előkészítési és tervezési szakaszában keletkezett részeredményeket összesítjük a mátrixban, amelyik logikusan elrendezve mutatja meg a projekt legfontosabb aspektusait. Az alábbi mátrix egyszerű formájú, négy sora és négy oszlopa van.

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁTFOGÓ CÉLOK			
PROJEKT CÉLJA			
EREDMÉNYEK			
TEVÉKENYSÉGEK			
			ELŐFELTÉTELEK

5. ábra

Az LKM felépítése

forrás: <http://www.mgyosz.hu/eutajekoz/17/EU-2004-9.pdf>

A logikai keretmátrix mindazoknak hasznos, akik előkészítik, tervezik és végrehajtják a projektet. Használatával a célokat jól tagoltan, strukturáltan, világos, egységesített formában lehet meghatározni és megjeleníteni. Ha a koncepció nem meggyőző, vagy a logikai kapcsolat gyenge, akkor a logikai mátrixból kitűnik az ellentmondás.

A tervezési szakaszban a projekt célját továbbfejlesztve gyakorlati, operatív terv készül, a tevékenységeket és a forrásokat részletesen lebontják, időtervet készítenek, ami már kész a végrehajtásra. Ebben a szakaszban készül el a logikai keretmátrix.

A tervezési szakasz fő részei:

- a projekt elemeinek kidolgozása;
- a mutatószámok, az indikátorok és az ellenőrzésük információforrásainak meghatározása;
- a projekten kívül eső hatások, külső tényezők, kockázatok számbavétele.

Az LKM tehát a tevékenységtől az átfogó célokig vezető hatásmechanizmust mutatja be, ezt **intervenciós logikának** nevezik.



A következő ábrán az LKM elkészítésének lépéseit tekinthetjük meg:

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
1.	15.	16.	
2.	13.	14.	8.
3.	11.	12.	7.
4.	9.	10.	6.
			5.

6. ábra

Az LKM elkészítésének menete

forrás: <http://www.mgyosz.hu/eutajekoz/17/EU-2004-9.pdf>

A mátrix készítése az első oszloppal kezdődik:

Ezt az oszlopot beavatkozási, intervenciósi irányvonalnak is nevezik, ami megmutatja, hogy a projekt milyen változást ér el annak közvetlen és tágabb célja összefüggésében. Ha az elemzésnél kialakult a célfa, akkor annak elemeit át kell hozni ebbe az oszlopba.

1. Elsőként a projekt átfogó céljait határozzuk meg. Megfogalmazzuk, hogy a projekt miért fontos szélesebb körben, milyen hatásai vannak.
2. Ezt követi a projekt közvetlen céljának meghatározása. Célszerű, hogy egy projektnek csak egy közvetlen célja legyen, de 2-3 célnál nem érdemes többet meghatározni. A projekttervezés legkritikusabb lépése a projekt cél világos meghatározásában ill. az arra irányuló megállapodásban rejlik.
3. A harmadik elem az eredmények: a projekt tevékenységének (ráfordításainak, inputjainak) termékei, amelyek a projekt megvalósítása során létrejönnek.
4. Az oszlop utolsó elemei azok a tevékenységek és eszközök, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek. A tevékenységet érdemes sorszámmal ellátni, hogy a következő szinten meghatározandó eredményekkel összefüggésben azonosítani tudjuk azokat.

Ezután a negyedik oszlop elemeit, a feltételezéseket gyűjtjük össze:

A 5. ábrán látható, hogy a feltételezések hogyan hatnak az első oszlop elemeire. Tehát ha az előfeltételek teljesültek, akkor kezdődnek meg a tevékenységek. Ha azokat elvégeztük és a külső feltételek teljesültek, akkor lesznek eredmények. Ha az eredmények feltételei is teljesültek, akkor a projekt elérte a célját. Ha a projekt cél feltételei is adottak, akkor az utolsó szint, az átfogó célok is létrejönnek. Az elemzés során nyilvánvalóvá válik, hogy a projekt önmagában nem lesz képes teljesíteni azokat a célkitűzéseket, amelyeket a célfán meghatároztak. Vannak olyan tényezők, amelyek hatással lesznek a projekt végrehajtására és hosszú távú fenntarthatóságára, de kívül esnek a projekt ellenőrzésén. Ezeket a feltételezéseket a mátrix negyedik oszlopában kell figyelembe venni és meghatározni.

A második oszlopban az objektíven igazolható mutatószámokat, indikátorokat tüntetjük fel:

Az **indikátorok** meghatározása azért szükséges, hogy a projekt céljainak életképesége ellenőrizhető legyen, és a projekt végrehajtása során a monitoring alapjául szolgáljon.



A tevékenységekhez nincs hozzárendelt mutatószám, hanem azok a fizikai és nem fizikai ráfordítások, inputok szerepelnek a 9. pontban, amelyek a tervezett tevékenység megvalósításához szükségesek. Itt még csak becslésre alapozott ráfordításokat szükséges megjeleníteni, a tevékenységek időigényét, erőforrás-szükségletét a tevékenység tervének elkészítésekor határozzák meg részletesen.

Az indikátoroknak az eredmények szintjén (11.) nem a tevékenységek összefoglalásának, hanem a tevékenységek következménye kifejezésének kell lenniük. Egy célt gyakran többféle indikátorral is ki kell fejezni. Ezek együttesen megfelelő információt nyújtanak a célok eléréséről, ugyanakkor kerülni kell, hogy túl sok indikátort használjunk.

A közvetlen cél teljesítését is többféle mutató mérheti (13.). Ezeknek a mérőszámoknak mennyiségileg is tükrözni kell azt a tervezett változást, amit a projekt teljesítésével szeretnénk elérni. A mutatónak jól kell tükröznie a változást az „ilyen volt” állapothoz képest, és bizonyíthatóan ki kell fejeznie, hogy „ilyen lesz” a jövő. A projekt megvalósulásánál pedig arra adnak bizonyítékot, hogy ténylegesen olyan is lett, mint amit terveztek.

A tágabb célok indikátorai (15.) nem mindig mérőszámok, hanem olyan meghatározások, amelyek kifejezik, hogy projektünk melyik társadalmi célkitűzés megvalósulásához járult hozzá, milyen hatást ért el.

A harmadik oszlopban található az indikátorok ellenőrzésének információforrásai:

Ebben az oszlopban azokat a hiteles forrásokat kell feltüntetni, ahol az információk fellelhetők, vagy ahonnan valamilyen formában megszerezhetők a célok, a teljesítmények elérésének bizonyítására.

A helyes forrásmegjelölésnek tartalmaznia kell azt a formát, amiben az információ megtalálható: jelentések, projektszámlák, hivatalos statisztikák stb. Ezen túl meg kell jelölni azt a személyt, aki az információt szolgáltatja, továbbá jelezni kell azt is, hogy milyen rendszeresen nyújtják ezeket az információkat.

A külső forrásokat az elérhetőség, a relevancia és a megbízhatóság szempontjából is figyelembe kell venni. Tekintettel kell lenni arra is, hogy a külső információk megszerzése költségekkel jár, ezért arra kell törekedni, hogy az információkat egyszerűen és megfelelő ráfordítással lehessen összegyűjteni. A 10. pontban található a költségek, amelyeket részletesen akkor terveznek meg, amikor a tevékenységi tábla, lista készül.

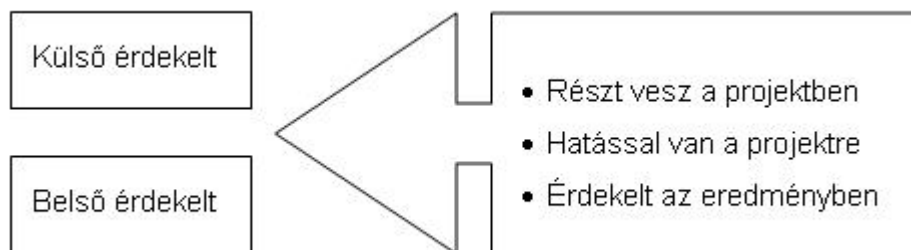
Stakeholder elemzés

A stakeholder az a személy vagy embercsoport,

- aki érdekelt a projektben,
- aki befolyásolja a projekt megvalósulását,
- akire a projekt hatással van.

Lehetnek:

- külsők pl.: vevő, beszállító, alvállalkozó,
- részben belsők: menedzserek, különböző funkcionális egységek,
- belsők: projektmenedzser, projekttagok.



7. ábra
Stakeholder elemzés

forrás:http://www.sc.bme.hu/karrier/static/regionalis/regionalis_uzleti_trendek_20060504_20060511.ppt

Most már ismerjük az elemzés és a tervezés jelentőségét, a következő fejezetben részletesen az erőforrás-tervezésről olvashat.