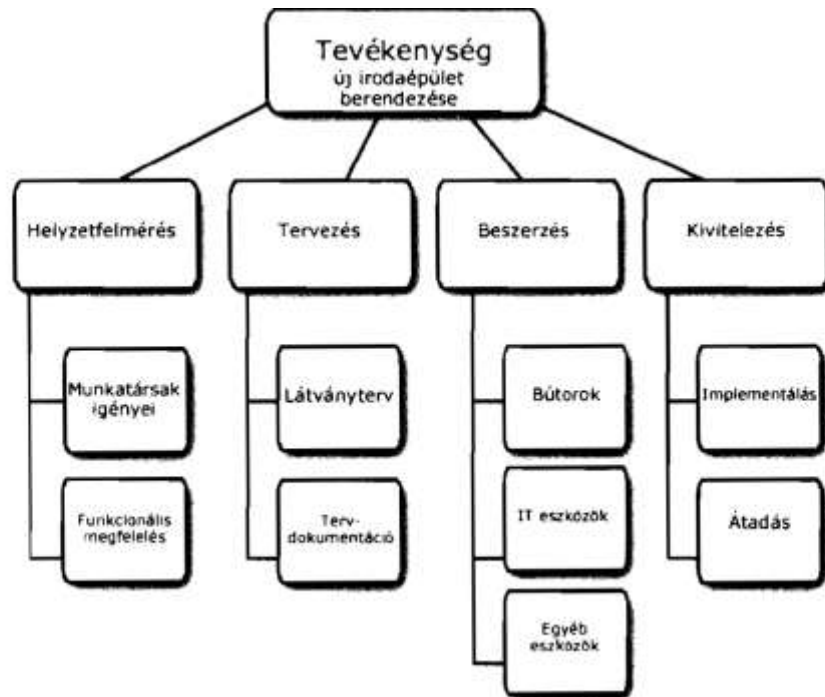


3.b.) tétel

Ismertesse a tevékenységfa és a logikai keretmátrix alkalmazásának módszertanát!

Tevékenységfa

A tevékenységfa a projekt folyamatainak hierarchikus szerkezetét ábrázolja. Nevezhetnénk WBS struktúrának, diagramnak is (WBS - Work Breakdown Structure: Tevékenységstruktúra).



1. ábra Tevékenységfa

Logikai keretmátrix

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

Az LKM hatékony eszköz arra, hogy az érdekcsoportok azonosítsák és elemezzék problémáikat, valamint 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:

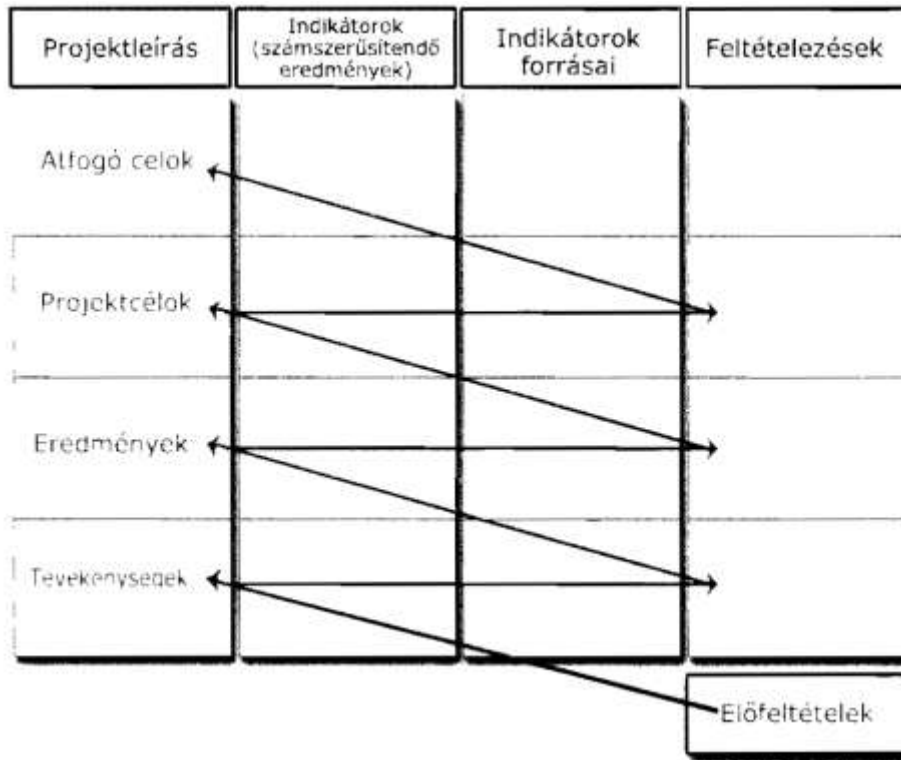
- elemzési szakasz
- tervezési szakasz

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. A folyamat során elkészülő mátrix az LKM fő outputja. Megfelelő használat esetén az LKM segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, célok és célkitűzések közötti logikai összefüggések jobb áttekintéséhez, legalábbis a kellően tájékozott felhasználó számára.

Az LKM tulajdonságai

- Összehozza az érdekcsoportokat az elemzési szakaszban a problémák, célok és stratégiák megvitatására, arra ösztönzi az érdekelteket, hogy gondolják át saját elvárásaikat és azt, hogy azok hogyan valósíthatók meg.
- A projekttervek belső logikájának ellenőrzésére szolgál.
- A tervezők nem kerülhetik ki a projekt megvalósíthatóságát befolyásoló kritikai 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 LKM egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix (legegyszerűbb formájában). \downarrow 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 kapcsolódik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül.

A projekt előkészítése és tervezési szakasza során keletkezett részeredményeket egy mátrixban lehet összesíteni, amelyik logikusan elrendezve mutatja meg a projekt legfontosabb aspektusait. Az alábbi mátrixnak négy sora és négy oszlopa van.



2. ábra Az LKM felépítése

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

A projekt tervezési szakaszában a projekt célját tovább fejlesztve gyakorlati, operatív terv készül, a tevékenységek és a források részletes lebontásra kerülnek időterv alapján is, ami már kész a végrehajtásra. Ebben a szakaszban készül el a mátrix.

A tervezési szakasz fő részei:

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

A tevékenységtől az átfogó célokig vezető hatásmechanizmust mutatja be az **LKM**, ezt intervenciós logikának nevezik. A következő ábrán az **LKM** elkészítésének lépéseit tekinthetjük meg:

Projekt	Indikátorok (számszerűsítendő eredmények)	Indikátorok forrásai	Feltételezések
1.	15.	16.	
2.	13.	14.	8.
3.	11.	12.	7.
4.	9.	10.	6.
			5.

3. ábra Az LKM elkészítésének menete

A mátrix első oszlopát beavatkozási, intervenciós irányvonalnak is nevezik, ami megmutatja, hogy 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. 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 szükségesek az eredmények eléréséhez. Érdemes a tevékenységet sorszámmal ellátni, hogy azonosítani tudjuk a következő szinten meghatározandó eredményekkel összefüggésben.

A negyedik oszlopban a projekttel kapcsolatos feltételezéseket gyűjtjük össze.

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.

Majd a második oszlopban az objektíven igazolható mutatószámokat, indikátorokat tüntetjük fel.

Az indikátorok meghatározása azért szükséges, hogy a projekt céljainak életképessége 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 negyedik sor második oszlopában, amelyek szükségesek a tervezett tevékenység megvalósításához. Becslésre alapozott ráfordításokat szükséges megjeleníteni, a tevékenységek időigényét, erőforrás szükségletét a tevékenység tervének elkészítésekor határozzák meg részletesen.

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

A harmadik oszlopban található az indikátorok ellenőrzésének információforrásai.

Ebben az oszlopban azokat a hiteles forrásokat kell feltüntetni, ahol fellelhetők, vagy ahonnan valamilyen formában megszerezhetők az információk 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 újítják ezeket az információkkal.

A külső forrásokat az elérhetőség, a relevancia és a megbízhatóság szempontjából is figyelembe kell venni.