

2021

Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu projektu

ČSN
ISO 21502

01 0346

Project, programme and portfolio management – Guidance on project management

Management de projets, programmes et portefeuilles – Recommandations sur le management de projets

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 21502:2020. Překlad byl zajištěn Českou agenturou pro standardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 21502:2020. It was translated by the Czech Standardization Agency. It has the same status as the official version.

Národní předmluva

Souvisící ČSN

ČSN EN ISO 9000:2016 (01 0300) Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

ČSN ISO 55000 (01 0375) Management aktiv – Přehled, zásady a terminologie

Vysvětlivky k textu této normy

V případě nedatovaných odkazů na evropské/mezinárodní normy jsou ČSN uvedené v člancích „Informace o citovaných dokumentech“ a „Souvisící ČSN“ nejnovějšími vydáními, platnými v době schválení této normy. Při používání této normy je třeba vždy použít taková vydání ČSN, která přejímají nejnovější vydání nedatovaných evropských/mezinárodních norem (včetně všech změn).

Vypracování normy

Zpracovatel: Česká společnost pro jakost, z. s., IČO 00417955, Ivana Petrašová

Technická normalizační komise: TNK 6 Management kvality a prokazování kvality

Pracovník České agentury pro standardizaci: Ing. Radmila Foretová

Česká agentura pro standardizaci je státní příspěvková organizace zřízená Úřadem pro technickou

normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví na základě ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

MEZINÁRODNÍ NORMA

Management projektů, programů a portfolií –
Návod k managementu projektu

ISO 21502
První vydání
2020-12

ICS 03.100.40

Obsah
Strana

Contents
Page

Předmluva	Foreword	8
Úvod	Introduction	10
1. Přehled normy	Scope	11
2. Citované dokumenty	2. Normative references	11
3. Termíny a definice	3. Terms and definitions	15
4. Koncepce managementu projektu	4. Project management concepts	15
4.1. Přehled	4.1. Overview	15
4.1.1. Obecně	4.1.1. General	15
4.1.2. Projekty	4.1.2. Projects	17
4.1.3. Management projektu	4.1.3. Project management	17
4.2. Kontext	4.2. Context	17
4.2.1. Vliv kontextu projektu	4.2.1. Impact of a project's context	17
4.2.2. Strategické organizace a projekty	4.2.2. Organizational strategy and projects	18
4.2.3. Hodnotu zákazníkovi a dodávatelé	4.2.3. Customer and supplier perspectives	19
4.2.4. Omezení projektu	4.2.4. Project constraints	20
4.2.5. Projekty jako samostatná, jako součást programu nebo jako součást portfolia	4.2.5. Projects as stand-alone, part of a programme or part of a portfolio	20
4.3. Vedení projektu	4.3. Project governance	21
4.3.1. Rámec vedení	4.3.1. Governance framework	21
4.3.2. Projekový záměr	4.3.2. Business case	21
4.4. Životní cyklus projektu	4.4. Project life cycle	21
4.5. Organizace a role	4.5. Project organization and roles	24
4.5.1. Projektovní organizace	4.5.1. Project organization	24
4.5.2. Sponzorující organizace	4.5.2. Sponsoring organization	26
4.5.3. Projektovní komise	4.5.3. Project board	26
4.5.4. Sponzor projektu	4.5.4. Project sponsor	27
4.5.5. Prokazování projektu	4.5.5. Project assurance	28
4.5.6. Manažer projektu	4.5.6. Project manager	28
4.5.7. Projektovní kancelář	4.5.7. Project office	28
4.5.8. Pracovní balíček	4.5.8. Work package leader	29
4.5.9. Členové projektovního týmu	4.5.9. Project team members	29
4.5.10. Zaměstnanci strany projektu	4.5.10. Project stakeholders	29
4.5.11. Další role	4.5.11. Other roles	31
4.6. Kompetence pracovníků v projektu	4.6. Competencies of project personnel	31
5. Přehled	5. Overview	31
5.1. Přehled	5.1. Overview	31
5.2. Úvahy o implementování managementu projektu	5.2. Considerations for implementing project management	32
5.3. Neustálé zlepšování prostředí managementu projektu	5.3. Continuous improvement of the project management environment	32
5.4. Sladění s procesy a systémy organizace	5.4. Alignment with organizational processes and systems	33
6. Postup integrovaného managementu projektu	6. Integrated project management practices	34
6.1. Přehled	6.1. Overview	34
6.2. Předprojektovní činnosti	6.2. Pre-project activities	34
6.3. Dohled nad projektem	6.3. Overseeing a project	37
6.4. Směrování projektu	6.4. Directing a project	37
6.5. Iniciování projektu	6.5. Initiating a project	38
6.5.1. Přehled	6.5.1. Overview	38
6.5.2. Mobilizace projektovního týmu	6.5.2. Project team mobilization	38
6.5.3. Vedení projektu a přístup managementu	6.5.3. Project governance and management approach	38
6.5.4. Počáteční zjednodušení projektu	6.5.4. Initial project justification	39
6.5.5. Počáteční plánování projektu	6.5.5. Initial project planning	39
6.6. Kontrola a řízení projektu	6.6. Controlling a project	39
6.6.1. Přehled	6.6.1. Overview	39
6.6.2. Postupné zdůvodňování	6.6.2. Progressive justification	40
6.6.3. Řízení průběhu a vývoje záležitosti projektu	6.6.3. Managing project performance	40
6.6.4. Řízení zahájení a dokončení každého fázového projektu	6.6.4. Managing the start and close of each project phase	41
6.6.5. Řízení realizace	6.6.5. Managing the start, progress and close of each work package	41
6.6.6. Dokončení nebo zastavení projektu	6.6.6. Closing or terminating a project	43
6.6.7. Poprjektové činnosti	6.6.7. Post-project activities	43
7. Postup managementu projektu	7. Management practices for a project	45
7.1. Přehled	7.1. Overview	45
7.2. Plánování	7.2. Planning	45
7.2.1. Přehled	7.2.1. Overview	45
7.2.2. Vypocívací plán	7.2.2. Developing the plan	46
7.2.3. Monitorovací plán	7.2.3. Monitoring the plan	47
7.2.4. Identifikování a analyzování přínosů	7.2.4. Identifying and analyzing benefits	47
7.2.5. Monitorovací přínosů	7.2.5. Monitoring benefits	48
7.3. Údržování přínosů	7.3. Maintaining benefits	48
7.4. Management rozsahu	7.4. Scope management	49
7.4.1. Přehled	7.4.1. Overview	49
7.4.2. Stanovení rozsahu	7.4.2. Defining the scope	49
7.4.3. Kontrola a řízení rozsahu	7.4.3. Controlling the scope	50
7.4.4. Potvrzení realizace rozsahu	7.4.4. Confirming scope delivery	50
7.5. Management zdrojů	7.5. Resource management	51
7.5.1. Přehled	7.5.1. Overview	51
7.5.2. Plánování projektovní organizace	7.5.2. Planning the project organization	51
7.5.3. Vytvoření týmu	7.5.3. Establishing the team	51
7.5.4. Rozvoj týmu	7.5.4. Developing the team	51
7.5.5. Řízení týmu	7.5.5. Managing the team	52
7.5.6. Plánování, řízení a kontrola fyzických a materiálových zdrojů	7.5.6. Planning, managing and controlling physical and material resources	52
7.6. Management harmonogramu	7.6. Schedule management	53
7.6.1. Přehled	7.6.1. Overview	53
7.6.2. Odhadování dob trvání jednotlivých činností	7.6.2. Estimating activity durations	53
7.6.3. Vypocívací harmonogram	7.6.3. Developing the schedule	53
7.6.4. Kontrola a řízení harmonogramu	7.6.4. Controlling the schedule	54
7.7. Management nákladů	7.7. Cost management	55
7.7.1. Přehled	7.7.1. Overview	55
7.7.2. Odhadování nákladů	7.7.2. Estimating cost	55
7.7.3. Vypocívací rozpočty	7.7.3. Developing the budget	55
7.7.4. Kontrola a řízení nákladů	7.7.4. Controlling costs	55
7.8. Management rizik	7.8. Risk management	56
7.8.1. Přehled	7.8.1. Overview	56
7.8.2. Identifikování rizik	7.8.2. Identifying risk	56
7.8.3. Posuzování rizik	7.8.3. Assessing risk	57
7.8.4. Ošetření rizik	7.8.4. Treating risk	57
7.8.5. Kontrola a řízení rizik	7.8.5. Controlling risk	57
7.9. Management sporných bodů	7.9. Issues management	57
7.9.1. Přehled	7.9.1. Overview	57
7.9.2. Identifikování sporných bodů	7.9.2. Identifying issues	58
7.9.3. Řešení sporných bodů	7.9.3. Resolving issues	58
7.10. Změna	7.10. Change control	59
7.10.1. Přehled	7.10.1. Overview	59
7.10.2. Vytvoření rámce pro řízení změn	7.10.2. Establishing a change control framework	59
7.10.3. Identifikování a posuzování požadavků na změny	7.10.3. Identifying and assessing change requests	59
7.10.4. Plánování implementace požadavků na změny	7.10.4. Planning the implementation of change requests	59
7.10.5. Implementování a dokládání požadavků na změny	7.10.5. Implementing and closing change requests	60
7.11. Management kvality	7.11. Quality management	60
7.11.1. Přehled	7.11.1. Overview	60
7.11.2. Plánování kvality	7.11.2. Planning quality	61
7.11.3. Prokazování kvality	7.11.3. Assuring quality	61
7.11.4. Kontrola a řízení kvality	7.11.4. Controlling quality	61
7.12. Zapojení zainteresovaných stran	7.12. Stakeholder engagement	62
7.12.1. Přehled	7.12.1. Overview	62
7.12.2. Identifikování zainteresovaných stran	7.12.2. Identifying stakeholders	62
7.12.3. Zapojování zainteresovaných stran	7.12.3. Engaging stakeholders	63
7.13. Management komunikace	7.13. Communication management	63
7.13.1. Přehled	7.13.1. Overview	63
7.13.2. Plánování komunikace	7.13.2. Planning communication	64
7.13.3. Monitorování informací	7.13.3. Monitoring information	64
7.13.4. Monitorování dopadu komunikace	7.13.4. Managing organizational and societal change	64
7.14. Řízení organizačních a společenských změn	7.14. Identifying the need for change	65
7.14.1. Přehled	7.14.1. Overview	65
7.14.2. Implementování organizačních a společenských změn	7.14.2. Implementing the organizational and societal change	66
7.15. Předkládání zpráv	7.15. Reporting	66
7.15.1. Přehled	7.15.1. Overview	66
7.15.2. Plánování předkládání zpráv	7.15.2. Planning reporting	66
7.15.3. Řízení předkládání zpráv	7.15.3. Managing reporting	66
7.15.4. Dodávání zpráv	7.15.4. Delivering reports	67
7.16. Management informací a dokumentace	7.16. Information and documentation management	67
7.16.1. Přehled	7.16.1. Overview	67
7.16.2. Identifikování, které informace mají být flexy	7.16.2. Identifying which information should be managed	67
7.16.3. Ukládání a vyhledávání informací a dokumentace	7.16.3. Storing and retrieving information and documentation	67
7.17. Obstarávání dodávek	7.17. Procurement	68
7.17.1. Přehled	7.17.1. Overview	68
7.17.2. Plánování obstarávání dodávek	7.17.2. Planning procurement	68
7.17.3. Hodnocení a výběr dodavatelů	7.17.3. Evaluating and selecting suppliers	68
7.17.4. Administrace smluv	7.17.4. Administering contracts	69
7.17.5. Závěrečné smlouvy	7.17.5. Closing contracts	69
7.18. Získání poznatků	7.18. Lessons learned	69
7.18.1. Přehled	7.18.1. Overview	69
7.18.2. Identifikování poznatků	7.18.2. Identifying lessons	69
7.18.3. Sdílení poznatků	7.18.3. Disseminating lessons	70
Příloha A (informační) Procesy managementu projektu založené na postupech	Annex A (Informative) Project management processes based on practices	71
Bibliografie		79



DOKUMENT CHRÁNĚNÝ COPYRIGHTEM

© ISO 2020

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být, není-li specifikováno jinak nebo nepožaduje-li se to v souvislosti s její implementací, reprodukována nebo používána v jakékoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem, elektronickým ani mechanickým, včetně pořizování fotokopii nebo zveřejňování na internetu nebo intranetu, bez předchozího písemného souhlasu. O souhlas lze požádat buď ISO na níže uvedené adrese, nebo členskou organizaci ISO v zemi žadatele.

ISO copyright office

CP 401 · Ch. de Blandonnet 8

CH-1214 Vernier, Geneva

Tel.: + 41 22 749 01 11

E-mail: copyright@iso.org

Web: www.iso.org

Publikováno ve Švýcarsku

Předmluva

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle vypracovávají technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice.

Postupy použité při tvorbě tohoto dokumentu a postupy určené pro jeho další udržování jsou popsány ve směrnících ISO/IEC, část 1. Zejména se má věnovat pozornost rozdílným schvalovacím kritériím potřebným pro různé druhy dokumentů ISO. Tento dokument byl vypracován v souladu s redakčními pravidly uvedenými ve Směrnících ISO/IEC, Část 2 (viz www.iso.org/directives).

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. ISO nelze činit odpovědnou za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv. Podrobnosti o jakýchkoliv patentových právech identifikovaných během přípravy tohoto dokumentu budou uvedeny v úvodu a/nebo v seznamu patentových prohlášení obdržných ISO (viz www.iso.org/patents).

Jakýkoliv obchodní název použitý v tomto dokumentu se uvádí jako informace pro usnadnění práce uživatelů a neznamena schválení.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular, the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

Vysvětlení nezávazného charakteru technických norem, významu specifických termínů a výrazů ISO, které se vztahují k posuzování shody, jakož i informace o tom, jak ISO dodržuje principy Světové obchodní organizace (WTO) týkající se technických překážek obchodu (TBT), jsou uvedeny na tomto odkazu URL:

www.iso.org/iso/foreword.html.

Tento dokument vypracovala technická komise ISO/TC 258 *Management projektů, programů a portfolií*.

Toto první vydání ISO 21502 spolu s ISO 21500:-¹) zrušuje a nahrazuje ISO 21500:2012, která byla technicky zrevidována. Hlavní změny ve srovnání s ISO 21500:2012 jsou tyto:

- a) koncepce managementu projektu byla rozšířena tak, aby zahrnovala dohledové a řídicí činnosti sponzorující organizace, které souvisejí s projektem;
- b) byly doplněny informace o tom, jak mohou projekty zajišťovat výsledky a umožňovat realizaci přínosů;
- c) byla doplněna úvaha o kontextu projektů organizace;
- d) byly doplněny popisy dalších rolí a odpovědností v rámci projektu;
- e) byla doplněna nová témata, jako např. vytvoření projektového prostředí, které vede k úspěchu, životní cykly projektu, rozhodovací body a obvody a další postupy projektu, jako např. management přínosů a řízení změn, odrážející současné postupy v managementu projektu;
- f) byly doplněny předprojektové a poprojektové činnosti;
- g) formát byl změněn z procesního na praktický a narativní (podrobnosti - viz příloha A).

Jakákoliv zpětná vazba nebo otázky týkající se tohoto dokumentu mají být adresovány národnímu normalizačnímu orgánu uživatele. Úplný seznam těchto orgánů lze nalézt na adrese www.iso.org/members.html.

Úvod

Tento dokument poskytuje návod týkající se koncepcí a postupů v managementu projektu, které jsou pro úspěšné provedení projektu důležité a které jej ovlivňují.

For an explanation of the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT), see

www.iso.org/iso/foreword.html.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 258, Project, programme and portfolio management.

This first edition of ISO 21502, together with ISO 21500:-¹), cancels and replaces ISO 21500:2012, which has been technically revised. The main changes compared with ISO 21500:2012 are as follows:

- a) the concept of project management has been expanded to include project-related oversight and direction activities of the sponsoring organization;
- b) information about how projects can deliver outcomes and enable the realization of benefits has been added;
- c) consideration of the organizational context of projects has been added;
- d) descriptions of additional project roles and responsibilities have been added;
- e) new topics have been added, such as creating a project environment that is conducive to success, project life cycles, decision points and gates, and additional project practices, such as benefits management and change control, to reflect current practices in project management;

f) pre- and post-project activities have been added;

g) the format has been changed from process-based to practices and narrative-based (see Annex A for details).

Any feedback or questions on this document should be directed to the user's national standards body. A complete listing of these bodies can be found at

www.iso.org/members.html.

Introduction

This document provides guidance on concepts and practices for project management that are important for and have an impact on a project's successful delivery.

Cílový okruh čtenářů tohoto dokumentu mimo jiné zahrnuje

- a) výkonné a vyšší vedení, aby lépe pochopili management projektu a získali pomoc při poskytování odpovídající podpory a návodu manažerům projektu a těm osobám, které na projektech pracují;
- b) osoby podílející se na vedení, směřování, zabezpečování, auditu a managementu projektů, jako jsou např. sponzoři projektů, projektové komise, auditori a manažeři projektů;
- c) manažery projektů a členy projektového týmu, aby měli společný základ pro pochopení, provádění, porovnávání, hodnocení a komunikaci postupů používaných v jejich projektu;
- d) tvůrce národních norem nebo norem, procesů a metod pro management projektů organizace.

Kromě toho může být tento dokument užitečný také pro osoby podílející se na podpoře

- vedení, směřování a managementu portfolií a programů;
- projektových týmů, programových a projektových kanceláří nebo podobných struktur organizace;
- akademického studia managementu projektů, programů a portfolií;
- funkcí souvisejících s managementem projektů, jako např. finance, účetnictví, management lidských zdrojů, obstarávání dodávek a právní služby.

1 Předmět normy

Tento dokument poskytuje směrnice pro management projektu. Je vhodný pro jakoukoliv organizaci, včetně veřejné, soukromé a charitativní, stejně jako pro jakýkoliv typ projektu, bez ohledu na účel, přístupy k realizaci, použitý model životního cyklu, složitost, velikost, náklady nebo dobu trvání.

POZNÁMKA Přístupem k realizaci může být jakákoliv metoda nebo proces, které jsou vhodné pro daný typ výstupů, např. prediktivní, inkrementální, iterativní, adaptivní nebo hybridní přístupy, včetně aktivních přístupů.

The target readership for this document includes, but is not limited to:

- a) executive and senior management, to provide a better understanding of project management and to help them to give appropriate support and guidance to project managers and those individuals working on projects;
- b) individuals involved in the governance, direction, assurance, audit and management of projects, such as project sponsors, project boards, auditors and project managers;
- c) project managers and project team members, to have a common basis upon which to understand, conduct, compare, evaluate and communicate the practices used on their project;
- d) developers of national or organizational project management standards, processes and methods.

In addition, this document can also be useful to individuals involved in supporting:

- the governance, direction and management of portfolios and programmes;
- project teams, programme and project offices or similar organizational structures;
- the academic study of project, programme and portfolio management;
- functions related to the management of projects, such as finance, accounting, human resource management, procurement and legal.

1 Scope

This document gives guidelines for project management. It is applicable to any organization, including public, private and charitable, as well as to any type of project, regardless of purpose, delivery approaches, life cycle model used, complexity, size, cost or duration.

NOTE Delivery approach can be any method or process suited to the type of outputs, such as predictive, incremental, iterative, adaptive or hybrid, including agile approaches.

Tento dokument poskytuje popisy postupů na vysoké úrovni, které jsou považovány za dobře fungující a přinášející dobré výsledky v kontextu managementu projektů. Tento dokument neposkytuje návod k managementu programů nebo portfolií. Témata týkající se obecného managementu jsou řešena pouze v rámci kontextu managementu projektů.

This document provides high-level descriptions of practices that are considered to work well and produce good results within the context of project management. This document does not provide guidance on the management of programmes or portfolios. Topics relating to general management are addressed only within the context of project management.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.

- [1\)](#) Připravuje se. Etapa v době vydání: ISO/DIS 21500:2020.
Under preparation. Stage at the time of publication: ISO/DIS 21500:2020.