

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových  
manažerů**

**Competency of leadership in the practice of project  
managers**

**Kamilla Karamysheva**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19.4.2023

v. r. *Kamilla Karamysheva*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Analyzujte na základě odborné literatury význam, přístupy a koncepce kompetencí pro vedení lidí v činnosti projektových manažerů.
2. Charakterizujte organizaci – obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, hlavní dosažené výsledky pro nejbližší období.
3. Analyzujte současný stav projektového řízení ve vybrané firmě.
4. Zhodnoťte úroveň využívání kompetencí pro vedení lidí u projektových manažerů ve firmě.
5. Navrhněte opatření pro přípravu a další rozvoj využívání kompetencí pro vedení lidí v projektovém řízení firmy.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla vyjádřit své upřímné poděkování za podporu a pomoc při psaní bakalářské práce Ing. Monice Kristl Volfové, za odborné vedení, trpělivost a vstřícnost. Rovněž bych chtěla poděkovat mému blízkému okolí, zejména mému příteli, za neustálou podporu, kterou pro mě byl po celou dobu studia.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Projektový management.....</b>	<b>7</b>
1.1 Projekt .....	8
1.2 Zainteresované strany.....	12
1.3 Projektový manažer.....	12
1.4 Projektový tým.....	16
<b>2 Standardy a certifikace projektového managementu.....</b>	<b>19</b>
2.1 PMI®.....	19
2.2 PRINCE2® .....	20
2.3 IPMA.....	21
<b>3 Kompetence pro vedení lidí .....</b>	<b>23</b>
3.1 Vedení lidí.....	24
3.2 Angažovanost a motivace .....	24
3.3 Sebekontrola.....	25
3.4 Asertivita .....	25
3.5 Kreativita.....	25
3.6 Diskuse.....	26
3.7 Vyjednávání .....	26
3.8 Konflikty a krize .....	26
<b>4 Společnost Doosan Škoda Power .....</b>	<b>28</b>
4.1 Doosan Group .....	28
4.2 Historie společnosti.....	29
4.3 Filozofie společnosti .....	29
4.4 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	30

4.5	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	32
4.6	Organizační struktura společnosti .....	34
4.7	Projektový management společnosti.....	35
<b>5</b>	<b>Analýza kompetencí ve společnosti .....</b>	<b>37</b>
5.1	Projektový management.....	37
5.2	Projektové týmy .....	44
5.3	Shrnutí výsledků šetření.....	49
<b>6</b>	<b>Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>50</b>
6.1	Návrh na zlepšení 1 .....	50
6.2	Návrh na zlepšení 2.....	50
6.3	Návrh na zlepšení 3 .....	51
6.4	Návrh na zlepšení 4.....	52
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>59</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Projektový management je složitá a náročná disciplína, která vyžaduje širokou škálu dovedností a kompetencí. I když jsou technické schopnosti nezbytné, nelze přeceňovat význam měkkých dovedností v oblasti vedení projektů. Behaviorální kompetence, často označované jako měkké dovednosti, se vztahují k osobním vlastnostem a charakteristikám, které umožňují jednotlivcům dobře komunikovat s ostatními, zatímco kompetence vedoucího pracovníka se vztahují ke schopnosti řídit a ovlivňovat ostatní k dosažení společného cíle. Projektoví manažeři, kteří vykazují jak behaviorální, tak vůdčí vlastnosti, s větší pravděpodobností povedou úspěšné projekty a dosáhnou cílů společnosti. Tématem bakalářské práce je „Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“, konkrétně ve firmě Doosan Škoda Power s.r.o. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem této práce je prozkoumat a stanovit míru znalostí a využití behaviorálních kompetencí projektovými manažery společnosti a na základě provedené analýzy navrhnout vhodná opatření. Studie odhalí kritické behaviorální vlastnosti, které projektoví manažeři potřebují k efektivnímu vedení lidí a řízení projektů. Výsledky této studie pomohou společnosti rozvíjet a pěstovat měkké dovednosti projektových manažerů, a tím zvýšit výkonnost projektů. Práce je členěna do šesti kapitol. První kapitola definuje pojmy spojené s problematikou projektového managementu, navazující kapitola se věnuje standardům a certifikacím v oblasti projektového managementu. Ve třetí kapitole jsou představeny kompetence pro vedení lidí, tedy behaviorální kompetence. Čtvrtá a pátá kapitola jsou věnovány popisu a analýze společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a v závěrečné šesté kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

# 1 Projektový management

Projektové řízení je jednou z nejrozšířenějších disciplín managementu a je nedělitelnou součástí našeho života v 21. století. Přestože má své kořeny v dávné minulosti – od starověkých egyptských pyramid a středověkých katedrál až po současné náročné projekty v IT sektoru – stále se rychle rozvíjí a mění. Jeho definice může být různá, ale koncept projektového řízení se dá snadno vymezit jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu a cíle projektu dosaženy. (Skalický a kol., 2010)

Svozilová (2016) definuje pět základních prvků projektového řízení:

- Projektová komunikace – prostředí, ve kterém probíhá efektivní komunikace.
- Týmová spolupráce – kooperace a důvěra pro dosažení společných cílů.
- Životní cyklus projektu – průběh projektu, rozdělený do dílčích částí neboli fází.
- Vlastní součásti projektového řízení.
- Organizační závazek.

Svozilová (2016) ve své knize "Projektový management v praxi" definuje projektový management jako "celou řadu metod, postupů, nástrojů, procesů, rolí a funkcí, které pomáhají řídit projekty tak, aby byly úspěšné. Hlavními cíli projektového managementu jsou dodržování harmonogramu, nákladů a kvality projektu, a to při plnění požadavků zákazníka a zajištění jeho spokojenosti.". Podle Svozilové (2016) je projektový management nutný k tomu, aby byly projekty realizovány efektivně, rychle a s co nejmenšími náklady a riziky. Zároveň zdůrazňuje, že projektový management není pouze aplikací metodiky, ale také správným výběrem týmu, řízením komunikace a řešením konfliktů.

Řízení projektů je klíčovou disciplínou, která pomáhá organizacím účinně a efektivně dosahovat jejich cílů. Úspěch projektového řízení závisí do značné míry na plánování, realizaci a monitorování jednotlivých projektů. V této souvislosti je důležité pochopit, co je to projekt a jeho specifické charakteristiky.

## 1.1 Projekt

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů“. (Skalický a kol., 2010, s. 46)

Projekt lze definovat jako dočasné úsilí, které je určeno k dosažení konkrétního cíle nebo záměru, obvykle zahrnující tým jednotlivců s definovanými rolemi a odpovědnostmi, kteří spolupracují v omezeném časovém rámci a s omezeným rozpočtem. (PMI, 2017)

Další definici projektu uvádí Kerzner (2017), který definuje projekt jako "sérii souvisejících prací směřujících k hlavnímu výstupu a vyžadujících značný časový úsek k provedení". Tato definice zdůrazňuje myšlenku, že projekt se skládá z více vzájemně souvisejících úkolů nebo činností, které jsou zaměřeny na vytvoření určitého výstupu nebo výsledku.

Když mluvíme o projektu, jsou vyžadovány různé postupy a styly řízení. K tomu, abychom rozpoznali, zda se jedná skutečně o projekt, který má být řízen, používáme následující projektová kritéria:

- jedinečnost cíle,
- vymezenost a dočasnost,
- potřeba realizace projektovým týmem,
- komplexnost a složitost,
- nadprůměrné riziko.

(Doležal a kol., 2016)

Shrňme-li definice projektu, všechny zdůrazňují jeho dočasnou povahu, specifické cíle, týmový přístup a zaměření na vytvoření jedinečného výstupu nebo výsledku v rámci specifických omezení.

### 1.1.1 Projektový trojimperativ

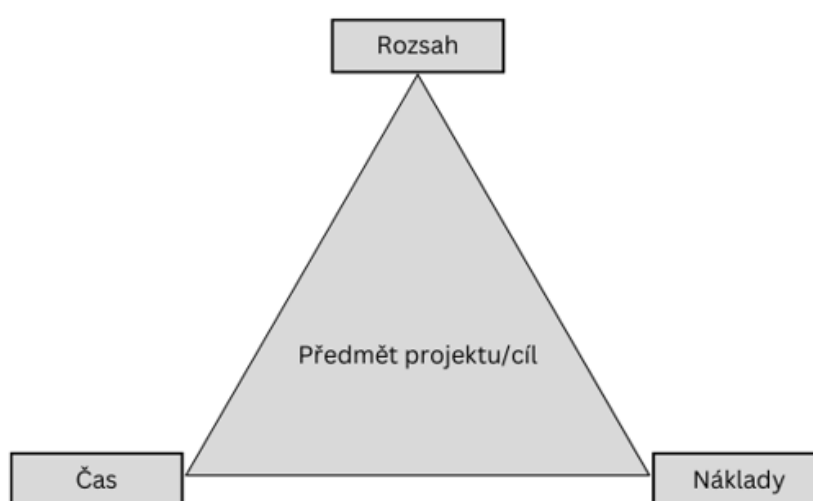
Projektový trojimperativ je koncept používaný v projektovém řízení, který zdůrazňuje tři klíčové složky projektu: čas, náklady a rozsah. Odkazuje na myšlenku, že každý projekt má tato tři vzájemně propojená omezení a jakákoli změna jedné z nich ovlivní další dvě. Jinými slovy, změna rozsahu projektu ovlivní čas a náklady potřebné k jeho dokončení,



zatímco změna času nebo nákladů ovlivní rozsah projektu. Tento koncept je pro projektové manažery důležité pochopit, aby mohli efektivně řídit a vyvažovat tato omezení v průběhu celého životního cyklu projektu.

Koncept projektového trojimperativu je často připisován Project Management Institute (PMI) - celosvětové profesní organizaci pro projektové manažery. Běžně se používá při školení a vzdělávání v oblasti projektového řízení a je považován za základní koncept v oboru. (PMI, 2017)

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Koncept projektového trojúhelníku neboli trojího omezení je důležitým aspektem řízení projektů, který zdůrazňuje kompromis mezi časem, náklady a rozsahem. Dalším oblíbeným rámcem používaným v projektovém řízení jsou však kritéria SMART, která se zaměřují na stanovení konkrétních, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově omezených cílů projektu. (Doležal a kol., 2016)

- S = specifický/konkrétní (Specific) – přesná definice cíle.
- M = měřitelný (Measurable) – měřitelnost cíle.
- A = akceptovaný (Agreed) – akceptování cíle zainteresovanými stranami.
- R = realistický (Realistic) – volba realistického cíle.
- T = termínovaný (Time-based) – přesně určené termíny.

(Doležal a kol., 2016)

### 1.1.2 Logický rámec

„Logický rámec je jinou formou definování projektu. Místo volného textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky. Základním principem je fakt, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.“ (Skalický a kol., 2010, s. 110)

Logický rámec projektu je klíčovým nástrojem pro úspěšné plánování, realizaci a hodnocení projektů. Tento rámec umožňuje projektovému týmu a všem zúčastněným stranám lépe porozumět projektu a jeho cílům. Jedná se o vizuální zobrazení vztahů mezi cíli, výstupy, aktivitami, indikátory výkonu a předpoklady, které jsou potřebné pro úspěšné dokončení projektu. Logický rámec projektu zahrnuje čtyři základní úrovně: cíle, výstupy, aktivity a vstupy. (Bartošová a kol., 2012).

Při sestavování logického rámce se musí se dodržovat určitá hierarchie:

**Výstupy** – výsledky činností projektu, které musí být dodány sponzorům projektu; výsledky aktivit projektového týmu.

**Cíle** – důvod, proč produkujeme výstupy za dosažení cílů má odpovědnost projektový manažer.

**Přínosy** – důvod realizace projektu; sponzor projektu odpovídá za to, že projekt splňuje očekávané přínosy.

(Doležal a kol., 2012)

Tabulka 1 Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, materiál)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal a kol., 2012

Po prozkoumání významu konceptu logického rámce v projektovém řízení je nezbytné prozkoumat rozsáhlejší koncept životního cyklu projektu. Pochopením různých fází

a procesů, které jsou součástí životního cyklu projektu, mohou projektoví manažeři efektivně plánovat, realizovat a monitorovat své projekty, aby zajistili jejich úspěšné výsledky.

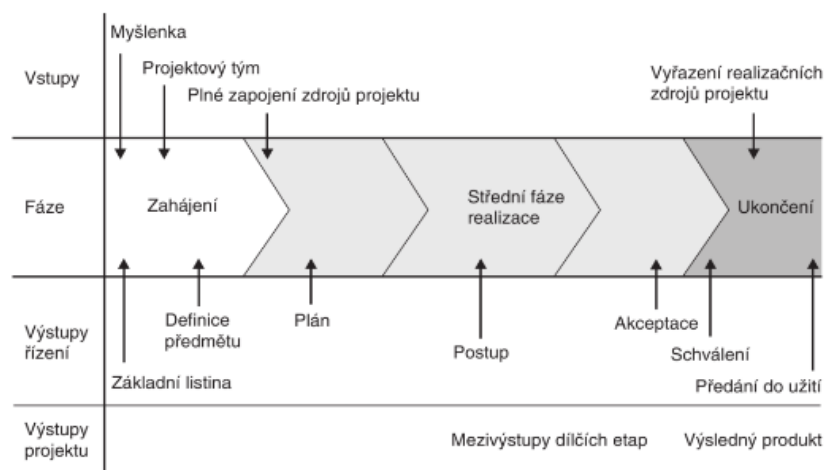
### 1.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu označuje řadu fází, kterými projekt prochází od svého zahájení až po ukončení. Každá fáze životního cyklu projektu má specifické cíle a výstupy, které musí být dokončeny, aby projekt mohl přejít do další fáze. Životní cyklus projektu poskytuje rámec pro plánování, realizaci a kontrolu projektů a pomáhá projektovým manažerům lépe pochopit a řídit průběh projektu a jeho rizika. (Kerzner, 2017)

Fáze projektu dělíme na:

- Iniclace/zahájení projektu
- Plánování
- Realizace
- Ukončení

Obrázek 2 Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová, 2016

Rozdělením jednotlivých aktivit do jakéhosi logického sledu má potenciál zjednodušit kontrolu jednotlivých úseku a usnadnit orientaci pro všechny účastníky projektu, tímto se zvyšuje i pravděpodobnost úspěchu projektu. (Doležal a kol., 2012)

## 1.2 Zainterесované strany

Všichni, kdo se podílí na realizaci určitého projektu jsou tzv. zainterесované strany neboli stakeholderi. Jsou to fyzické, právnické osoby nebo organizace, které se aktivně podílejí na projektu nebo ho určitým způsobem ovlivňují. Například mezi stakeholdery řadíme manažery a zaměstnance, investory, dodavatele nebo akcionáře. (Taušl Procházková, 2015)

Projektový tým musí identifikovat všechny zájmové skupiny, popsat jejich požadavky a představy, určit rozsah jejich autority a zvládnout odhalit rizika plynoucí z individuálních cílů. (Skalický a kol., 2010)

Projektový tým musí identifikovat všechny zájmové skupiny, popsat jejich požadavky a představy, určit rozsah jejich autority a zvládnout odhalit rizika plynoucí z individuálních cílů. (Svozilová, 2016)

Svozilová (2016) definuje klíčové zainterесované strany dle rolí následovně:

- Zákazníci projektu.
  - Sponzoři.
  - Investoři.
  - Vlastníci projektu.
  - Uživatele budoucího projektu.
- Dodavatele projektu.
  - Projektový manažer.
  - Projektový tým.
  - Subdodavatele.
- Jiné skupiny s vlivem na projekt.

## 1.3 Projektový manažer

Projektový manažer je člověk, který je v centru všeho dění. Reprezentují ho nejen finanční úspěchy, ale i to, jak dobře dokáže vést a motivovat svůj tým, zda má schopnost analyticky uvažovat při řešení problémů a následně správně zvolit optimální postup. (Müller & Turner, 2007)

„Manažer projektu je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.“ (Skalický a kol., 2010, str. 273)

Role manažera je v jedné z klíčových rolí v projektovém týmu, má hodně odpovědností a ta hlavní z nich je dosažení cílů projektu a za dodržení stanovených termínů a rozpočtu. Mezi jeho další odpovědnosti patří plnění přidělených požadavků na zdroje a schopnost včas reagovat na neočekávané změny, ke kterým dojde v průběhu projektu. (Doležal a kol., 2016)

Vzhledem k úrovni, na které manažer působí, a povaze manažerské pozice se předmět, rozsah a povaha práce manažera do určité míry liší. Tyto rozdíly jsou ovlivněny velikostí podniku nebo oblastí, ve které manažer působí. (Veber a kol., 2009)

Dle Svozilové (2016), mohou při správné volbě projektového manažera hrát důležitou roli jeho zkušenosti, vhodnost pro určitou práci, určitá technická odbornost v oblasti předmětu projektu a vztah k zákazníkům.

### **1.3.1 Úkoly manažera**

Skalický a kol. (2010) definují primární činnosti projektového manažera následovně.:

- Řízení projektu ve všech jeho fázích (zahájení, plánování, realizace, monitorování a reporting, dodávka výstupů, hodnocení a uzavření).
- Řízení komunikace v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu.
- Analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu.
- Kontrola dodržování harmonogramu prací, výstupů z projektu a jejich akceptace zúčastněnými stranami.

Podle Dafta a Marcice (2010) plní manažeri pět základních úkolů, mezi něž patří plánování, organizování, vedení, kontrola a rozhodování. Plánování zahrnuje stanovení cílů a úkolů, určení činností potřebných k jejich dosažení a efektivní rozdělení zdrojů. Organizování zahrnuje určení potřebných zdrojů, jejich seskupení do týmů nebo oddělení a vytvoření procesů, které zajistí efektivní využití zdrojů. Vedení zahrnuje motivaci zaměstnanců, poskytování vedení a pokynů a rozvíjení komunikačních kanálů, které zajišťují, že všichni pracují na společném cíli. Řízení zahrnuje sledování pokroku při dosahování cílů, identifikaci problémů a přijímání nápravných opatření, je-li to nutné.

A konečně rozhodování zahrnuje shromažďování informací, vyhodnocování možností a přijímání informovaných rozhodnutí, která jsou v souladu s celkovými cíli a záměry organizace.

### 1.3.2 Role projektového manažera

Projektoví manažeři hrají klíčovou roli při řízení a koordinaci činností týmů pracujících na projektech. Jsou zodpovědní za to, že projekty budou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a v požadované kvalitě. (Kerzner, 2017)

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) dané role může pojmut jako:

**Mezilidské role** – vztahy, které vyjadřují lidský potenciál; dané vztahy se vytvářejí z postavení a autority manažera.

- Vůdčí – nejzákladnější, nejpřirozenější role manažera. Povinnost jednat za organizaci a tým, uzavírat dohody a smlouvy.
- Vedoucí – bývá ta nejvýznamnější role, důležitými prvky je motivace a rozvoj pracovníků, vystupuje v rámci organizace.
- Propojovatel – především komunikace s venkem – externí partneři a zákazníci.

**Informační role** – jedná se o to, jakým způsobem se získávají a předávají informace při vykonávání intrapersonálních rolí.

- Dohlížitel – monitorování dění v oboru, např. pozorování činnosti konkurence.
- Šířitel informací – tok informací od manažera externím partnerům, kolegům a podřízeným.
- Mluvčí – takzvaná „tvář“ organizace, důležitou funkcí je prezentace organizace a komunikace s veřejností.

**Rozhodovací role** – týkají se rozhodování, řešení problémů apod.

- Jednatel – účastní se různorodých jednání, např. vyjednává smlouvy a jejich podmínky apod.
- Napravovatel chyb – manažer je zaměřen na řešení konfliktů a realizace vhodných řešení, zabývá se nečekanými a nepředvídatelnými situacemi.
- Podnikatel – snaha manažera o zlepšení aktuálního stavu pomocí prostřednictvím obchodních příležitostí nebo řešením problémů a zaváděním vhodných opatření.

- Rozdělovatel zdrojů – v této roli manažer se zabývá prací se zdroji a hledáním optimálního řešení. Jako zdroje se vnímají čas, peníze, zásoby, zaměstnanci.

### 1.3.3 Styly vedení

Styly vedení jsou definovány jako chování a jednání, kterými vedoucí pracovník ovlivňuje svůj tým k dosažení konkrétních cílů. Existuje několik stylů vedení, každý styl má svůj soubor silných a slabých stránek a nejefektivnější je ten, který odpovídá situaci a potřebám týmu.

Tureckiová (2007) uvádí pět základních stylů vedení:

**Autoritářský styl** – neboli tzv. „vykořisťovatelský“. Jedná se o velmi neefektivní styl vedení, který je v rozporu s manažerskými principy vedení. Je to styl, kdy manažer o všem rozhoduje sám a zneužívá svých pravomoc.

**Autoritativní styl** – styl řízení, při kterém vedoucí pracovníci uplatňují vysokou míru kontroly nad svými zaměstnanci a rozhodováním. Tento typ vedoucího činí rozhodnutí sám a sděluje je svému týmu, přičemž očekává, že budou bez otázek následována. Obvykle mají pro svůj tým nebo organizaci jasnou vizi a očekávají, že jejich tým bude pracovat na jejím dosažení. Tento styl se nejlépe hodí v situacích, kdy je nutné rychlé rozhodování, nebo tam, kde je potřeba jasné vedení a struktura. Tento styl však může být také vnímán jako nepružný a nemusí být efektivní v situacích, kdy je ceněna kreativita a inovace.

**Konzultativní styl** – nebo jinak známý jako demokratický styl vedení. Manažer tvoří rozhodnutí na základě komunikace s vybranými členy projektového týmu – nerozhodují se izolovaně, ale na základě „konzultací“. Členové týmu mají možnost vyjádřit své názory a diskutovat o alternativních řešení s vedoucím a týmem jako celkem před přijetím konečného rozhodnutí. Tento styl může sloužit jako účinný nástroj pro rozvoj týmu nebo jednotlivých členů, ale tímto je styl zároveň náročný, obzvláště v oblasti komunikace – manažer musí podporovat všechny členy týmu, aby nevyvolal pocit nedůvěry u ostatních členů.

**Participativní styl** – styl vedení, při kterém se lídr spolupracuje s ostatními členy týmu a zapojuje je do procesu rozhodování – lídr plní funkci moderátora, tedy usměrňuje komunikaci tak, aby byla snadná a bylo dosaženo správného rozhodnutí.

**Delegující styl** – manažer deleguje pravomoci a odpovědnost na členy svého týmu, dává jim svobodu rozhodovat a řídit projekt podle vlastního uvážení. Tento typ vedení může být efektivní, pokud je tým zkušený a dobře informovaný o projektu, ale může být obtížné jej řídit, pokud mají členové týmu protichůdné představy a cíle. Pověření vedoucí musí také citlivě vnímat potřeby svého týmu a zajistit, aby měl potřebnou podporu, aby mohli efektivně plnit své úkoly

**Zmocňování** – rozšířená varianta delegování, tento styl vedení spočívá v tom, že členům týmu se poskytuje samostatnost, zdroje a podpora, které potřebují k tomu, aby byli autonomní. Kompetentní člen týmu, který rozumí problematice nejlépe, dělá rozhodnutí na místě realizace.

## 1.4 Projektový tým

„Tým je soubor jednotlivců, kteří jsou navzájem závislí při plnění svých úkolů, mají společnou odpovědnost za výsledky, vnímají se a jsou vnímání ostatními jako celistvá sociální jednotka zapojená do jednoho či více širších sociálních systémů a kteří vykazují vztahy překračující organizační hranice a usilují o splnění společenského cíle, který se snaží svou aktivitou dosáhnout.“ (Skalický a kol, 2010, s. 258).

Nicholas a Steyn (2020) definují projektový tým jako skupinu jednotlivců se specifickými dovednostmi a kompetencemi, kteří jsou spojeni za účelem dosažení společného cíle. Projektový tým vede a koordinuje projektový manažer, který je zodpovědný za to, že projekt bude dokončen v rámci stanoveného rozsahu, harmonogramu a rozpočtu. Projektový tým je obvykle organizován do funkčních skupin na základě specifických oblastí odborných znalostí potřebných pro projekt. Efektivní složení týmu je pro úspěch projektu klíčové a projektový manažer musí pečlivě vybírat členy týmu s odpovídajícími dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, aby zajistil úspěšné dokončení projektu.

### 1.4.1 Týmové role

Týmy se v průběhu času mění a s nimi i dynamika skupiny a role jednotlivých osob v týmu. V souvislosti s týmy se mluví o různých týmových rolích. Asi nejznámější klasifikací je typologie týmových rolí podle Meredith Belbina. Belbin (2010) definuje týmovou roli jako "tendenci chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem". Pro rozdělení těchto týmových rolí byl vytvořen test, který má



za úkol specifikovat přirozené předpoklady pro konkrétní týmové role a také se vyhnout slabinám, které jsou s rolí spojeny.

Belbin (2010) uvádí následující týmové role:

**Inovátor** – individualistický, přemýšlivý, neortodoxní myšlení, velmi inteligentní

- silné stránky – genialita, silná představitivost, intelekt a znalosti
- slabé stránky - “v oblacích”, necit k detailu, těžko snáší kritiku, velká fantazie je občas kontraproduktivní

**Vyhledávač zdrojů** – extrovertní, nadšený, zvědavý, dobrý obchodník

- silné stránky – navazování nových kontaktů, zkoumání cokoliv nového, schopnost přijmout výzvy a objevit nové příležitosti.
- slabé stránky – nedostatek vytrvalosti, možná ztráta pozornosti, příliš velký, neopodstatněný optimismus

**Koordinátor** – klidný a sebejistý, dobrá sebekontrola, zralý

- silné stránky – silný cit pro plán a sjednocení lidí, přirozený vůdce, umí dobře mluvit i naslouchat
- slabé stránky – ne kreativní, může se zdát být manipulativní, často se vyskytuje alibismus

**Formovač** – společenský a dynamický, vysoce motivovaný a energický

- silné stránky – obvykle je to nejeфекtivnější člen týmu, je soutěživý a vyzývá k výkonu ostatní; je průbojný a má odvalu překonávat překážky. Je plný energie, identifikuje myšlenky a nápady týmu, vytváří plány akcí
- slabé stránky – provokativní, jednoduše podrážděný a netrpělivý, může být primárním tvůrcem konfliktů – chybí mu empatie

**Týmový pracovník** – citlivý a vnímavý, společensky orientovaný, diplomatický

- silné stránky – podpora týmového ducha, diplomat – urovnává konflikty mezi ostatními členy týmu, dobrý posluchač, a proto často i největší emocionální podpora týmu
- slabé stránky – nerozhodnost v kritických situacích, snaha se vyhnout konfliktům za každou cenu

**Realizátor** – svědomitý a konzervativní, často předvídatelný

- silné stránky – dobré organizační schopnosti, zdravý rozum, poctivost, disciplína a spolehlivost
- slabé stránky – nedostatek spontánnosti a flexibility

**Vyhodnocovač** – stratég, analytik a kritik

- silné stránky – praktičnost a věcnost, přesnost úsudku a široký pohled na věc, excelentní zvažování variant pro a proti
- slabé stránky – pomalý při rozhodování, negativní, nedostatek inspirace

**Dotahovač** – pečlivý a svědomitý, s citem pro detail, perfekcionista

- silné stránky – hledání chyb a plnění termínů, schopnost “dotahovat” věci do konce, pečlivý dohled nad procesem
- slabé stránky – zbytečná soustředěnost na drobných detailech, úzkost, neochotně přijímá pomoc od ostatních, netrpělivý vůči ostatním

**Specialista** – úzce specializovaný člen týmu s expertními znalostmi v určitém oboru




- silné stránky – iniciativnost a cílevědomost, poskytuje vzácné vědomosti a dovednosti, obvykle v projektu plní rozhodovací funkci
- slabé stránky – poskytuje informace pouze v úzké oblasti, možné problémy v komunikaci

Efektivní řízení týmů je zásadní pro úspěch každého projektu nebo organizace. Pochopením a využitím různých týmových rolí mohou manažeři vytvořit soudržnou a produktivní týmovou dynamiku, která dokáže efektivně řešit složité úkoly a dosahovat cílů projektu. Tento přístup také umožňuje manažerům identifikovat případné mezery nebo slabiny v týmu a pracovat na jejich zaplnění jednotlivci, kteří mají potřebné dovednosti a silné stránky. Celkově týmové role poskytují praktický rámec pro řízení týmů, který může vést k lepším výsledkům a většímu úspěchu. (Belbin, 2010)

## 2 Standardy a certifikace projektového managementu

Řízení projektů není triviální záležitost. Z tohoto důvodu existuje řada standardů (metodik a systémů), ověřující získané znalosti a zkušenosti, podle kterých lze získat certifikát v oblasti projektového řízení. Patří mezi ně PMI®, IPMA® a PRINCE2®. Certifikace projektového manažera je testem jeho znalostí a kompetencí pro výkon profesní činnosti, ale také možnosti pro zlepšení dosavadních znalostí. (Doležal a kol., 2016)

Obrázek 3 Základní porovnání certifikací

<b>Název</b>			
<b>Popis standardu</b>	Definuje obecně procesy, které mají být na projektu řízeny.	Detailní metodika (kuchařka) popisující procesy, dokumenty, role v řízení projektů.	Říká, jaké znalosti, dovednosti potřebuje PM mít.
<b>Hlavní výhoda / unikátnost certifikace</b>	Vysoká hodnota certifikátu daná náročností zkoušky.	Nejrozšířenější certifikát v projektovém řízení.	Důraz na měkké dovednosti, zpětná vazba od dvou živých zkoušejících.
<b>Co se zkouší</b>	Schopnost aplikace procesů, nástrojů a technik do různých situací na projektu, vodopád i agile.	Znalost metodiky PRINCE2 schopnost ji aplikovat na případovou studii.	Praktické dovednosti pro řízení projektů, schopnost používat v praxi nástroje projektového řízení, vodopád i agile.
<b>Forma zkoušky</b>	ABCD test v angličtině	ABCD test v češtině nebo angličtině	Písemný test (případové studie), assessment centrum, pohovor.

Zdroj PM Consulting, 2022

### 2.1 PMI®

Standard vznikl spoluprací firem a jednotlivých projektových manažerů v roce 1996 (PMBOK) na základě norem ANSI, v současné době standardy PMI již dosáhli 5. verze a intenzivně se rozvíjí dál. Základním elementem je pro PMI orientovanost na procesy v projektovém managementu – veškeré procesy a jejich kroky mají definované vstupy/výstupy, nástroje přeměny. (Doležal a kol., 2016)

Projektové manažeři mohou získat 6 certifikátů:

- CAPM® - Certified Associate in Project Management
  - tvořeno pro certifikaci členů týmu
- PMI-SP® - PMI Scheduling Professional
  - ověřuje dovednosti potřebných během plánování projektu
- PMI-RMP® - PMI Risk Management Professional
  - ověřuje znalosti v hodnocení rizik projektu
- PMP® - Project Management Professional
  - úspěšná zkouška potvrzuje mistrovskou úroveň dovedností pro řízení projektu
- PgMP® - Program Management Professional
  - ověřuje dovednosti pro řízení projektu a programu
- PMI-ACP® - PMI Agile Certified Practitioner
  - ověřuje znalosti, dovednosti a zkušenosti v rámci Agile projektového řízení

(Doležal a kol., 2016)

## 2.2 PRINCE2®

Metodika (PRINCE) byla poprvé zpracována v roce 1989 agenturou CCTA jako metodika pro projekty informačních systémů státní správy. Dana metodika vychází z velmi detailního postupu projektových procesů, proto je často přirovnávána k “kuchaře” pro projektové manažery. Pro danou metodiku existuje číslo, které hraje klíčovou roli k vysvětlení podstaty metodiky, dané číslo je 7. Znamená sedm hlavních principů (ze kterých vychází metodika - např. jasné označení rolí a odpovědností), sedm témat (kterým má být věnována nejvyšší pozornost - např. samotný obchodní případ, organizace, plány a rizika) a sedm procesů (které probíhají v projektu).

Od doby vzniku a k dnešnímu dni PRINCE, také jako PMI a IPMA, přetrpěl několik změn a nyní aktuální verzi této certifikace ve PRINCE2®. (Doležal a kol., 2016)

Druhy certifikace jsou rozděleny podle pracovní pozice:

- Certifikace PRINCE2® Foundation
  - úroveň – člen projektového týmu

- kandidát disponuje dostačujícími znalostmi standardů PRINCE2®, aby se mohl stát součástí projektového týmu
- Certifikace PRINCE2® Practitioner
  - certifikace pro projektové manažery a další klíčové osoby v rámci projektu
  - certifikace se lze účastnit až po absolvování certifikace PRINCE2® Foundation
- Certifikace PRINCE2® Agile
  - pro členy týmu agilních projektů
  - k získání je nutný platný certifikát PRINCE2® Practitioner
- Certifikace PRINCE2® Professional
  - nadstavba certifikace PRINCE2® Practitioner
  - sleduje schopnosti práce v týmu a komunikace

(Doležal a kol., 2016)

## 2.3 IPMA

Odlišuje se od dvou předchozích standardů zaměřením na schopnosti a dovednosti manažera, tedy přesněji jeho nebo její kompetence. Jinými slovy, standard zakládá na schopnostech projektového manažera aplikovat vhodné kroky ve vhodné situaci, čímž také zanechává prostor pro kreativitu a projev vlastního názoru.

Certifikace podle standardu IPMA dělíme na určité úrovně (Doležal a kol., 2016):

- IPMA® Level A – Certified Projects Director
  - certifikovaný ředitel projektu
  - minimálně 5 let zkušeností v managementu portfolia nebo v programu + minimálně 3 roky v odpovědné vedoucí funkci v managementu
  - klíčová kompetence – schopnost řídit program nebo portfolia projektů
- IPMA® Level B – Certified Senior Project Manager
  - projektový senior manažer
  - 5 let zkušeností v projektovém řízení (minimálně 3 roky v odpovědné vedoucí funkci u komplexních projektů)
  - klíčová kompetence – schopnost řízení komplexních projektů
- IPMA® Level C – Certified Project Manager
  - certifikovaný projektový manažer

- minimálně 3 roky zkušeností v projektovém řízení
- absolvování certifikace umožňuje projektovému manažerovi řídit projekty s určitou omezenou komplexností nebo podprojekt komplexního projektu
- IPMA® Level D – Certified Project Management Associate
  - certifikovaný projektový praktikant
  - praxe není vyžadována, zkušenost řízení projektu je výhodou.

(Doležal a kol., 2016)

### 3 Kompetence pro vedení lidí

Kompetence pro vedení se vztahují ke znalostem, dovednostem a chování potřebným pro efektivní vedení. Podle Yukla (2013) lze kompetence pro vedení rozdělit do tří širokých oblastí: "kognitivní, interpersonální a obchodní". Kognitivní kompetence se týkají mentálních schopností a znalostí potřebných pro efektivní rozhodování a řešení problémů. Interpersonální kompetence jsou dovednosti a chování používané k budování vztahů, efektivní komunikaci a ovlivňování druhých. Kompetence související s podnikáním jsou znalosti a dovednosti potřebné k pochopení a orientaci v podnikatelském prostředí, jako je finanční řízení, strategické plánování a hodnocení rizik. Efektivní vedoucí pracovníci disponují kombinací kompetencí z každé z těchto kategorií a neustále pracují na rozvoji a zlepšování svých dovedností.

Vzhledem k tomu, že tato práce se soustředí především na vedení lidí, zaměříme se více na téma měkkých dovedností projektových manažerů. (Skalický a kol., 2010), identifikoval následující seznam měkkých dovedností, které jsou s tímto tématem spojeny:

- Vedení lidí
- Angažovanost a motivace
- Sebekontrola
- Asertivita
- Relaxace
- Otevřenost
- Kreativita
- Orientace na výsledky
- Účinnost
- Diskuse
- Vyjednávání
- Konflikty a krize
- Spolehlivost
- Posuzování hodnot
- Etika

### **3.1 Vedení lidí**

Vedení je mnohostranný a dynamický koncept, který byl podrobně zkoumán v různých oborech. Podle Northouse (2021) je vedení "proces, při kterém jednatel ovlivňuje skupinu jednotlivců za účelem dosažení společného cíle" (Northouse, 2021, s. 6). Efektivní lídři disponují kombinací vlastností, dovedností a chování, které jim umožňují inspirovat, motivovat a vést své následovníky ke společné vizi. Northouse (2021) zdůrazňuje, že vedení se netýká pouze jednotlivého vedoucího, ale zahrnuje také následovníky, situaci a širší organizační a společenský kontext.

Vedoucí pracovníci hrají v organizaci různé role, včetně definování úkolů, zajišťování efektivního plnění úkolů a udržování efektivních vztahů s členy týmu. Definování úkolů zahrnuje stanovení cílů a úkolů, jejich jasné sdělení členům týmu a vhodné delegování úkolů. Zajištění efektivního plnění úkolů vyžaduje sledování pokroku, poskytování zpětné vazby a podpory a případné úpravy strategií. Udržování efektivních vztahů zahrnuje budování důvěry, usnadňování komunikace a podporu pozitivního týmového prostředí. Efektivní vedoucí pracovníci si uvědomují důležitost těchto rolí a jsou schopni přizpůsobit svůj přístup potřebám svého týmu a organizace. (Northouse, 2021)

### **3.2 Angažovanost a motivace**

Angažovanost a motivace jsou zásadními aspekty efektivního vedení. Angažovanost je míra oddanosti a loajality, kterou jedinec cítí vůči organizaci nebo jejím cílům. Motivace je hnací silou, která dodává energii a řídí chování směrem k dosažení těchto cílů. (Latham, 2007)

Podle modelu angažovanosti Allena a Meyera (1997) existují tři typy angažovanosti: afektivní, kontinuální a normativní. Afektivní angažovanost je emocionální vazba a identifikace s cíli a hodnotami organizace. Kontinuální angažovanost je vnímaná cena za opuštění organizace, zatímco normativní angažovanost je pocit závazku vůči organizaci. Aby manažeři dokázali podpořit angažovanost a motivaci svých zaměstnanců, musí nejprve porozumět tomu, co každého jednotlivce motivuje, a podle toho přizpůsobit svůj styl řízení. To může znamenat například poskytnutí příležitostí k růstu a rozvoji, stanovení jasných očekávání a cílů a uznání a odměnění dobrého výkonu. Kromě toho může k angažovanosti a motivaci zaměstnanců přispět také vytvoření pozitivního



pracovního prostředí a kultury, která si cení týmové práce a spolupráce. (Allen & Meyer, 1997)

### **3.3 Sebekontrola**

Sebekontrola je nezbytným aspektem efektivního vedení. Odkazuje na schopnost jedince regulovat své myšlenky, emoce a chování způsobem, který je v souladu s jeho cíli a hodnotami. Manažeři s vysokou úrovní sebekontroly lépe zvládají stresové situace, zůstávají soustředění na své cíle a přijímají racionální rozhodnutí. Zvláště důležitá je tato dovednost ve vedoucích pozicích, neboť manažeři by měli být vzorem sebeovládání pro členy svého týmu a zachovat si profesionální vystupování i za náročných okolností. (Duckworth & Gross, 2014).

### **3.4 Asertivita**

Asertivita je klíčovou dovedností pro efektivní vedení, která umožňuje manažerům jasně a sebejistě komunikovat se členy týmu, klienty a zúčastněnými stranami. Podle DuBrina (2022) asertivita zahrnuje přímé, upřímné a uctivé vyjadřování a zároveň schopnost aktivně naslouchat druhým a zohledňovat jejich názory. Asertivní manažeři jsou schopni stanovit jasná očekávání a hranice, poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a efektivně vyjednávat s cílem dosáhnout oboustranně výhodných výsledků.

Je však důležité si povšimnout, že asertivita by neměla být zaměňována s agresivitou, poněvadž agresivní chování může být kontraproduktivní a poškozovat vztahy. Jak zdůrazňují ve svém článku Hogan a Kaiser (2005), asertivní manažeři by se měli snažit vyvažovat své vlastní zájmy se zájmy ostatních a vyhýbat se využívání své moci nebo autority k zastrašování nebo manipulaci s ostatními.

### **3.5 Kreativita**

Podle Amabile a Khaire (2008) je kreativita v řízení důležitým faktorem, který podporuje inovace a umožňuje organizacím udržet si konkurenceschopnost. Manažeři, kteří podporují kreativitu u svých zaměstnanců, mohou těžit z vyšší produktivity, lepšího řešení problémů a efektivnějšího rozhodování.

Jedním ze způsobů, jak podpořit kreativitu, je zajistit zaměstnancům vstřícné a otevřené pracovní prostředí. To zahrnuje umožnění flexibility v pracovním rozvrhu, poskytování

zdrojů pro další vzdělávání a profesní rozvoj a podporu riskování a experimentování. (Shalley a kol., 2004)

### **3.6 Diskuse**

Efektivní komunikace a diskuse hrají v úspěšném řízení klíčovou roli. Diskuse v managementu mohou pomoci generovat nové nápady, řešit problémy, přijímat rozhodnutí a zlepšovat dynamiku týmu. K tomu, aby diskuse byly produktivní, musí manažeři vytvořit otevřené a vstřícné prostředí, které podporuje účast a respekt k odlišným názorům. (Holá, 2011)

Komunikace a diskuse hrají klíčovou roli v angažování a motivaci zaměstnanců. Pokud je vedení schopné vést efektivní diskuse a mít silné komunikační dovednosti, může tím vytvořit podpůrné a spolehlivé pracovní prostředí, které vítá příspěvky zaměstnanců a podporuje spolupráci, což vede k zvýšení motivaci zaměstnanců. (Kraiger a kol., 2017)

Diskuse v managementu mohou být účinným nástrojem pro dosažení cílů a zlepšení týmové dynamiky. Vytvořením otevřeného a podpůrného prostředí, zvládnutím konfliktů a vedením diskuse k žádoucímu výsledku mohou manažeři podpořit zapojení a motivaci zaměstnanců a zároveň dosáhnout požadovaných výsledků.

### **3.7 Vyjednávání**

Vyjednávání je v managementu velmi důležitou dovedností, protože zahrnuje schopnost efektivně komunikovat, budovat vztahy a nacházet vzájemně výhodná řešení problémů. Podle Lewickiho a kol. (2020), je vyjednávání "procesem spolupráce dvou nebo více stran s cílem dosáhnout vzájemně přijatelného výsledku". Efektivní vyjednávání vyžaduje přípravu, aktivní naslouchání a schopnost zvládat emoce a konflikty. Zahrnuje také porozumění zájmům a potřebám obou stran a schopnost identifikovat oblasti, v nichž lze najít společnou řeč, a potenciální kompromisy. Používáním vyjednávacích strategií a taktik mohou manažeři budovat pevnější vztahy se zúčastněnými stranami, řešit konflikty a dosahovat svých cílů na základě spolupráce.

### 3.8 Konflikty a krize

Zvládání konfliktů a krizí je důležitou součástí efektivního vedení organizace. Konflikty mohou vznikat z různých důvodů, jako jsou například mezilidské neshody, konfliktní cíle nebo alokace zdrojů. Krize naproti tomu často zahrnují neočekávané události, které ohrožují přežití organizace, jako jsou přírodní katastrofy, kybernetické útoky nebo finanční kolapsy. K efektivnímu zvládání konfliktů a krizí potřebují vedoucí pracovníci řadu dovedností, včetně komunikace, vyjednávání, řešení problémů a rozhodování. Musí být také schopni zachovat klid pod tlakem a udržet si nadhled při řešení vysoce stresových situací. (Bolman & Deal, 2017).

Existuje několik možných způsobů řešení konfliktů, včetně spolupráce, kompromisu, prevence a použití síly k vyvážení zájmů různých stran.

Pavlica a kol. (2015) definují následující styly řešení konfliktů:

- Konfrontační styl – tento styl se vyznačuje konfrontačním přístupem a zaměřuje se na dosažení vítězství jedné strany nad druhou.
- Přizpůsobivý styl – jedna strana v konfliktu upouští od svých zájmů ve prospěch druhé strany, aby se konflikt vyřešil.
- Únikový styl – tento styl zahrnuje snahu o vyhnutí se konfliktu a jeho ignorování.
- Kompromisní styl – tento styl se zaměřuje na nalezení společného řešení, které uspokojí obě strany, ačkoliv možná jen částečně.
- Kooperativní styl – tento styl se snaží najít řešení, které uspokojí obě strany a umožní dosažení výhodné situace pro obě strany.

## 4 Společnost Doosan Škoda Power

Společnost Doosan Škoda Power, s.r.o., má za sebou více než stoletou historii, během níž se prosadila jako přední světový hráč v oblasti energetiky. Společnost se zaměřuje na inovace a technologie a investuje velké prostředky do výzkumu a vývoje, aby se udržela na špičce v oboru. (Doosan Škoda Power, 2023)

Jednou z hlavních oblastí působení společnosti je výroba parních turbín a generátorů, které se používají v celé řadě energetických zařízení. Turbíny Doosan Škoda Power jsou známé svou vysokou efektivitou, spolehlivostí a životností a používají se v elektrárnách po celém světě. (Doosan Škoda Power, 2023)

Kromě své hlavní činnosti, kterou je výroba turbín a generátorů, nabízí společnost také řadu souvisejících služeb, včetně údržby, modernizace a obnovy stávajících energetických zařízení. Servisní tým společnosti úzce spolupracuje se zákazníky, aby zajistil, že jejich elektrárny budou pracovat s maximálním výkonem a účinností. (Doosan Škoda Power, 2023)

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: Doosan Škoda Power, 2023

### 4.1 Doosan Group

Doosan Group je jihokorejský nadnárodní konglomerát, který působí v různých odvětvích, včetně strojírenství, stavebnictví, elektráren, strojírenství a elektroniky. Společnost byla založena v roce 1896 a začínala jako malý obchod, který se specializoval na obchodování a maloobchod. Dnes se skupina skládá z mnoha dceřiných společností, poboček a obchodních jednotek, které se nacházejí ve více než 38 zemích světa. (Doosan Škoda Power, 2023)

Společnost má pestré obchodní portfolio a působí v různých odvětvích, jako je energetika, strojírenství, infrastruktura, stavebnictví a chemický průmysl. Společnost je známá svými inovativními výrobky a řešeními a vyvinula několik špičkových technologií v oboru.

Společnost Doosan se zavázala k udržitelnému rozvoji a ochraně životního prostředí a zavedla řadu opatření ke snížení svého negativního vlivu na životní prostředí. Společnost mimo jiné vyvinula pokročilé technologie spalování, které umožňují elektrárnám spalovat méně paliva a vypouštět méně škodlivin. (Doosan Group, 2023)

## **4.2 Historie společnosti**

Doosan Škoda Power je společností se sídlem v Plzni, která se zabývá vývojem, výrobou a servisem parních a plynových turbín, generátorů a dalších energetických zařízení. Historie této společnosti sahá až do roku 1904, kdy byla založena továrna na vodní turbíny v Plzni. (Doosan Škoda Power, 2023)

Po roce 1948 byla továrna znárodněna a začala vyrábět turbíny pro československou energetiku a export. V roce 1958 se stal výrobní závod součástí společnosti Škoda Plzeň a turbíny se vyráběly pod značkou Škoda, dále v roce 1995 byla společnost Škoda Plzeň privatizována a v roce 1997 byla vytvořena společnost Škoda Power. (Doosan Škoda Power, 2023)

V roce 2009 koupila společnost Doosan Heavy Industries & Construction 100% podíl ve společnosti Škoda Power a změnila název společnosti na Doosan Škoda Power. Po této akvizici se společnost Doosan Škoda Power stala součástí globálního holdingu Doosan Group, což umožnilo expanzi společnosti na nové trhy a rozšíření výrobních kapacit. (Doosan Škoda Power, 2023)

V současné době Doosan Škoda Power působí na trzích v Asii, Evropě a Americe a patří k nejvýznamnějším výrobcům turbín a generátorů na světovém trhu. Společnost se nyní také aktivně zabývá výzkumem a vývojem nových technologií v oblasti energetiky a výroby obnovitelných zdrojů energie. (Doosan Škoda Power, 2023)

## **4.3 Filozofie společnosti**

„Chceme se stát pyšnou globální společností Doosan – předním inovátorem výrobků a služeb, které pomohou zlepšit kvalitu života lidí a společenství na celém světě. Toho dosáhneme tak, že se krédo společnosti Doosan stane součástí našeho života. Společnost Doosan vstupuje do druhé stovky let své existence a krédo společnosti nás povede na další cestě k růstu“. (Doosan Group, 2023)

### 4.3.1 Doosan Credo

Krédo je listina, která zachycuje hodnoty společnosti Doosan, od nichž by se měli odvozovat všechny profesionální činnosti a rozhodnutí zaměstnanců společnosti.

- Svoje ambice nijak neomezují.
- Vychovávají talenty.
- Fungují jako skutečný tým, tzn., uplatňují koncept Inhwa, který spočívá ve férovém přístupu a kamarádství.
- Udržují otevřenou vertikální i horizontální komunikaci.
- Díky jejich chytré houževnatosti pro ně nic není nemožné.
- Umějí identifikovat ty nejdůležitější věci a soustředit se na ně.

(Doosan Credo, 2023)

### 4.3.2 Inhwa

Inhwa je jedinečný a určující koncept organizační kultury jihokorejského konglomerátu Doosan. Inhwa označuje týmovou práci založenou na hodnotách spravedlnosti a kamarádství, která vytváří silné kolektivní spojenectví a poskytuje společnosti Doosan konkurenční výhodu. Koncept Inhwa má za cíl maximalizovat sílu a potenciál organizace prostřednictvím transparentních pravidel férové hry, přičemž sobecká rivalita mezi jednotlivci a odděleními je vyloučena. Každý jedinec je povinen přispět k úspěchu týmu a kolegů, což vede k vynikajícím výkonům jak jedinců, tak celých týmů. Inhwa podporuje otevřenost a aktivní přístup ke konstruktivní kritice, bez ohledu na pozici nebo délku působení v organizaci. Tento koncept se rozprostírá nad rámec interní organizace a dotýká se všech členů společenství Doosan, včetně rodin, akcionářů, přidružených společností a partnerů. (Doosan Credo, 2023)

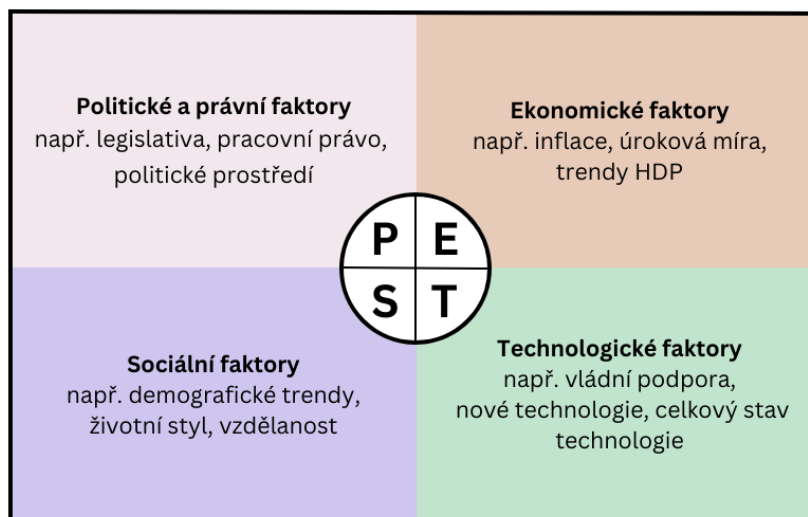
## 4.4 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Vnější prostředí firmy je souhrn faktorů okolního prostředí, které mohou ovlivnit činnost a výkon firmy. Mezi tyto faktory patří například ekonomické, politické, technologické, sociální a environmentální aspekty. Podobná analýza se provádí za účelem získání informací o těchto faktorech a vlivů na firmu. Tato analýza může být provedena pomocí různých metod a nástrojů, v daném případě bude použita PEST analýza. (Taušl Procházková a kol., 2018)

#### 4.4.1 PEST analýza společnosti

PEST analýza je strategickým nástrojem využívaným ke zkoumání faktorů vnějšího prostředí, které mohou působit na podnikatelskou činnost organizace. (Taušl Procházková a kol., 2018)

Obrázek 5 PEST analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

##### Politické a právní faktory

- Politická nestabilita v některých zemích může mít dopad na podnikání společnosti Doosan Škoda Power. Například politické nepokoje ve Venezuele vedly ke zpoždění projektu elektrárny, na kterém Doosan Škoda Power pracovala.
- Válečné konflikty – válka na Ukrajině vedla k pozastavení/zmražení projektů v Ukrajině i Rusku.
- Vládní nařízení a politiky týkající se energetiky a životního prostředí mohou mít rovněž dopad na podnikání společnosti. Například nařízení Evropské unie o snižování emisí vedla ke zvýšené poptávce po výrobcích společnosti Doosan Škoda Power, jako jsou parní turbíny a generátory.

##### Ekonomické faktory

- Hospodářský růst a stabilita v zemích, kde Doosan Škoda Power působí, může mít vliv na podnikání společnosti. Například hospodářský růst v Indii vedl ke zvýšené poptávce po elektrině, což pro společnost znamená více obchodních příležitostí.

- Na podnikání společnosti mohou mít vliv také směnné kurzy, protože silná měna může snížit konkurenceschopnost jejích výrobků na mezinárodních trzích. Například posilování české koruny mělo v posledních letech dopad na tržby společnosti.

### **Sociální faktory**

- Poptávka po obnovitelných zdrojích energie celosvětově roste, což může mít z dlouhodobého hlediska vliv na podnikání společnosti Doosan Škoda Power. Společnost již začala investovat do výzkumu a vývoje obnovitelných zdrojů energie, jako jsou geotermální elektrárny, aby s tímto trendem udržela krok.

### **Technologické faktory**

- Technologický pokrok v energetice může mít vliv na podnikání společnosti Doosan Škoda Power. Například vývoj nových materiálů pro turbíny může zvýšit jejich účinnost a životnost, čímž se stanou atraktivnějšími pro zákazníky.
- Zaměření společnosti na inovace a technologie vedlo k vývoji vlastního konstrukčního softwaru, který umožňuje efektivněji navrhovat a optimalizovat své výrobky.

Na základě provedené PEST analýzy můžeme říct, že společnost Doosan Škoda Power je ovlivněna několika faktory z vnějšího prostředí. V oblasti politického faktoru je důležité zmínit regulace týkající se emisí a klimatických změn, které mohou mít dopad na poptávku po produktech společnosti. Ekonomický faktor může být vlivem inflace a změn v měnových kurzech a obchodní politice vlád ovlivnit hospodaření společnosti. Sociokulturní faktor může mít dopad na preference zákazníků, zvyklosti a trendy. V neposlední řadě, technologický faktor ovlivňuje možnosti vývoje nových produktů a procesů, ale může také být výzvou pro udržení konkurenceschopnosti a srovnatelnosti se stále se zlepšujícími se technologiemi.

## **4.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Analýza vnitřního prostředí společnosti se zaměřuje na faktory, které jsou přítomny uvnitř samotné organizace a ovlivňují její fungování. V této analýze jsou zkoumány faktory jako například zaměstnanci, organizační struktura, vedení, kultura, finanční situace, výrobní a obchodní procesy, technologie a využití zdrojů. Cílem dané analýzy je identifikace

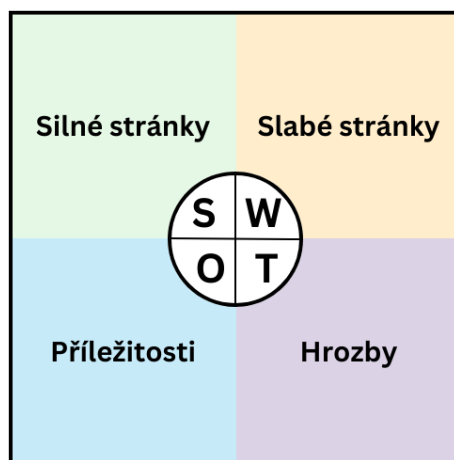


silných a slabých stránek organizace, tímto lze vytvořit základ pro strategické rozhodování a navrhnout plány pro případná zlepšení. (Vykypěl a kol., 2017)

#### 4.5.1 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je nástroj pro hodnocení interního a externího prostředí organizace, který pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tento nástroj je často používán pro strategické plánování a rozhodování. (Taušl Procházková a kol., 2018)

Obrázek 6 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

##### **Silné stránky společnosti:**

- Vysoká úroveň technologického know-how a zkušeností v oblasti energetiky a výroby turbín.
- Široká nabídka produktů a služeb v oblasti energetiky.
- Spolehlivost a kvalita produktů, která je potvrzená certifikáty.
- Rozsáhlá zákaznická základna a partnerství s významnými hráči v odvětví.
- Silná finanční situace díky podpoře mateřské společnosti Doosan Group.

##### **Slabé stránky společnosti:**

- Závislost na několika hlavních zákaznících a omezená diverzifikace trhu.
- Omezené geografické pokrytí a potenciální náchylnost na změny v místních regulacích.
- Nutnost udržovat a zvyšovat technologickou konkurenceschopnost v oblasti energetiky.

- Náchylnost na kolísání cen energie a výkyvy na trzích.

#### **Příležitosti:**

- Růst poptávky po obnovitelných zdrojích energie a významný potenciál pro zelenou energii.
- Rozvoj energetické infrastruktury v rozvíjejících se zemích, zejména v Asii.
- Rozšiřování produktového portfolia na základě nových technologií a zákaznických potřeb.
- Partnerství s novými významnými hráči na trhu.

#### **Hrozby:**

- Konkurence ze strany významných hráčů na trhu v oblasti energetiky.
- Změny v místních regulacích a politickém prostředí.
- Omezené financování a nákupní síla zákazníků.
- Vývoj nových technologií, které mohou konkurovat tradičním produktům a službám.

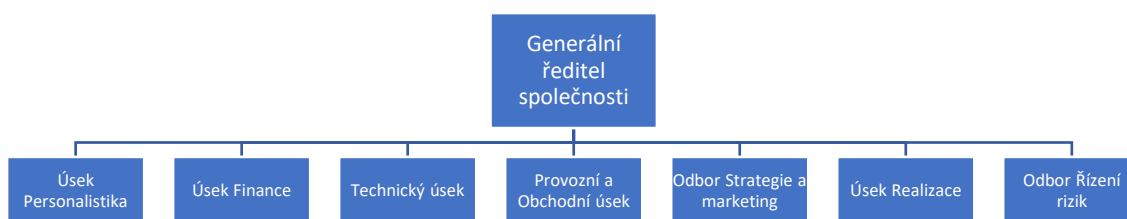
Na základě dané SWOT analýzy lze říct, že Doosan Škoda Power má silné technologické know-how, vynikající kvalitu produktů a širokou zákaznickou základnu. Nicméně, společnost se potýká se závislostí na několika hlavních zákaznících a omezenou diverzifikací trhu. Nicméně závislost na zákaznících v energetickém průmyslu a vysoké náklady na vývoj nových produktů jsou slabé stránky, které by mohly negativně ovlivnit výkonnost společnosti. Přestože existují hrozby, jako je konkurence a regulační změny, jsou zde také příležitosti – potenciál pro růst poptávky po obnovitelných zdrojích energie a rozvoj energetické infrastruktury v rozvíjejících se zemích, zejména v Asii.

## **4.6 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti Doosan Škoda Power je hierarchická – na vrcholu se nachází generální ředitel a odpovídá představenstvu společnosti. Pod ním jsou tři hlavní obchodní divize, specializované na různé trhy a oblasti: energetiku, průmyslové turbíny a vodní turbíny. Tyto hlavní divize jsou dále rozděleny na oddělení pro výzkum a vývoj, výrobu, prodej a marketing, zodpovědné za řízení denních operací. Každé oddělení má svého vedoucího nebo manažera, kteří komunikují s vedením společnosti. Kromě hlavních obchodních divizí existují podpůrná oddělení, jako jsou finance, lidské zdroje,

informační technologie a právní oddělení, která zajišťují a podporují fungování hlavních obchodních divizí a dalších oddělení. Organizační struktura společnosti je založena na zodpovědnosti jednotlivých oddělení a na spolupráci mezi nimi. Vedení společnosti usiluje o jasně stanovené cíle a úkoly pro každé oddělení a o definování rolí a odpovědností mezi odděleními. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

Obrázek 7 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

## 4.7 Projektový management společnosti

Oddělením projektového managementu se ve společnosti myslí „odbor Vedení projektů“, který spadá do úseku Realizace. Odbor se skládá z vedoucího – Ing. Stanislava Bálinta a 13 projektových manažerů, kteří se věnují řízení zhruba 60 projektů. Projekty se v současné době nacházejí v různých fázích životního cyklu. Zhruba 20 projektů je v záruční době, zbývající projekty jsou buď ve fázích nákupu, designu, realizace, výroby, testování nebo uvedení do provozu. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

### 4.7.1 Charakteristika projektového týmu

Ve společnosti je zaveden systém liniového řízení, který předpokládá, že projektový tým je složen z členů, kteří zodpovídají za kvalitu, výrobu, nákup, technické řešení projektu a další specializace. Tento projektový tým je následně řízen projektovým manažerem, který zajišťuje správný průběh projektu od jeho předání obchodním týmem až po předání do oddělení servisu. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

Projektoví manažeři jsou klíčovými hráči v organizaci, kteří se podílejí na řadě projektů ve 30 zemích světa. Při volbě konkrétních manažerů pro jejich přiřazení do projektu důležitou roli hraje řada faktorů, například pro konkrétní projekt je důležité brát v úvahu

teritoriální diverzifikaci a jazykové schopnosti manažera. Je nutné zvolit manažera s odpovídajícími certifikacemi a dovednostmi, například pro projekt na jaderné elektrárně. Kromě toho organizace se snaží zajistit, aby projektoví manažeři měli odpovídající certifikace, aby byli co nejefektivnější při řízení projektů. Je důležité, aby projektový manažer cítil podporu a měl dostatek zdrojů k úspěšnému řízení projektu a společnost Doosan je ochotná poskytnout prostředky pro osobní i karierní rozvoj. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

Projektoví manažeři vedou týmy, které se zpravidla skládají zhruba z 6 až 7 členů. Pravou rukou projektového manažera je hlavní inženýr projektu – je zodpovědný za technickou část projektu a komunikuje se zákazníkem o technických otázkách projektu. Levou rukou projektového manažera je specialista projektové kanceláře – má na starosti plánování, sledování finančního stavu projektu, předpověď nákladů a vytváření měsíčních zpráv pro zákazníky a interně pro management. Také v týmu nesmí chybět další specialisté jako např. nákupčí, který pořizuje veškerý materiál, který vstupuje do výrobního procesu turbíny. Pořizuje i ostatní komodity s tím spojené, například služby – montážní služby na stavbě, nebo nákup surového materiálu pro výrobu turbíny – výkovky, odlitky a podobně. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

#### **4.7.2 Charakter projektu**

Projekty společnosti Doosan Škoda Power se obvykle týkají návrhu, výroby, dodání a instalace energetických zařízení pro elektrárny v různých zemích světa. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost Doosan Škoda Power nyní realizuje 62 projektů v různých částech světa, konkrétně ve 30 zemích. Tyto projekty jsou velmi náročné a vyžadují přesné plánování, koordinaci a řízení procesů, aby byly dokončeny v souladu s kvalitními standardy a s plným respektem k časovým termínům. Projekty obvykle zahrnují vysokou míru technické složitosti, nutnost striktního dodržování specifických standardů a norm, a vysokou úroveň koordinace a spolupráce mezi různými týmy a odděleními. Projekty jsou často dlouhodobé, s mnoha etapami a fázemi, od konceptuálního návrhu až po zprovoznění a testování zařízení. Tyto projekty vyžadují pečlivé plánování a sledování. (Interní dokumentace Doosan Škoda Power s.r.o., 2023)

## **5 Analýza kompetencí ve společnosti**

Vedení projektů vyžaduje od manažerů řadu různých schopností a znalostí. Nicméně, důležitou součástí úspěšného projektového řízení jsou také behaviorální kompetence, tedy schopnosti a dovednosti, které umožňují manažerům úspěšně komunikovat, vést a motivovat týmy k dosažení společných cílů.

Cílem této analýzy je prozkoumat úroveň behaviorálních kompetencí vybraných projektových manažerů, zjistit jejich silné a slabé stránky, a nabídnout vhodná doporučení ke zlepšení. Studie bude zaměřena na projektové manažery a jejich týmy, které spolupracují na různých projektech.

Výsledky této analýzy mohou pomoci projektovým manažerům identifikovat své silné a slabé stránky v oblasti vedení týmů a poskytnout informace o konkrétních oblastech, ve kterých mohou manažeři dále zdokonalovat své dovednosti. Tyto informace povedou ke zvýšení efektivity a celkové spokojenosti týmu.

### **5.1 Projektový management**

Daná analýza projektových manažerů byla provedena pomocí online dotazníku (především z důvodu časové vytíženosti projektových manažerů) a byla zaměřena na následující dovednosti v oblasti behaviorálních kompetencí – obecné měkké dovednosti, komunikace, motivace, asertivní chování a řešení konfliktů.

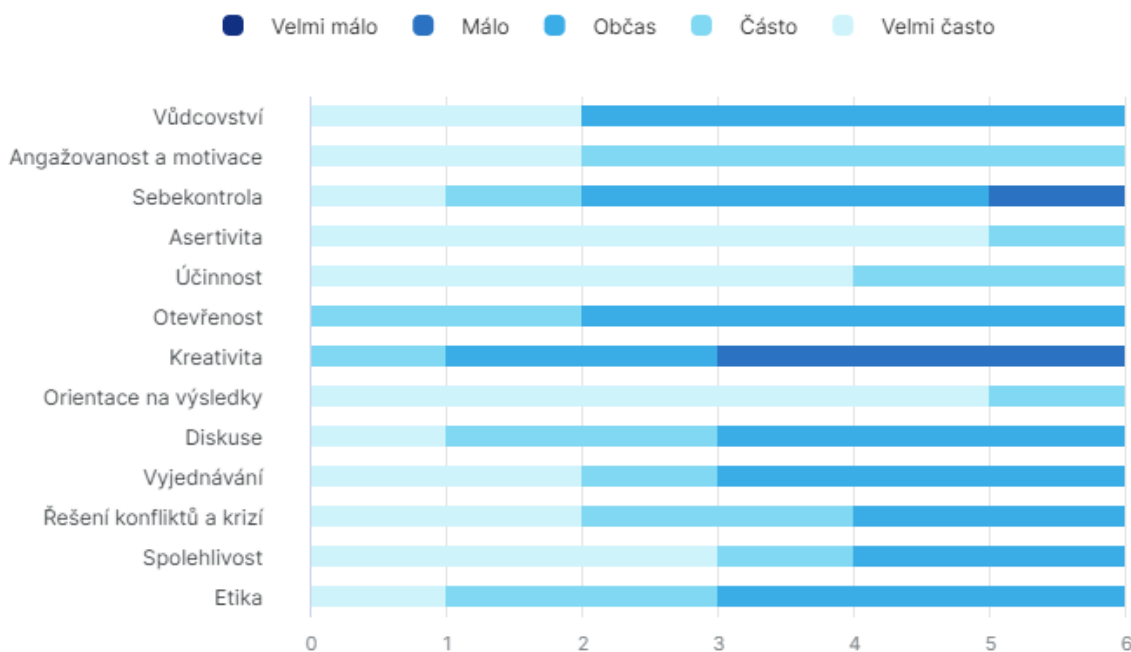
Celkem bylo dotazováno 6 projektových manažerů, z nichž byli 3 muži a 3 ženy. V zájmu zachování soukromí projektových manažerů jim byla přidělena čísla od 1 do 6.

Všichni dotazovaní manažeři mají vysokoškolské vzdělání, většina z nich také absolvovala firemní školení a/nebo má certifikaci IPMA/PRINCE/PMI. Dva manažeři působí ve firmě déle než 5 let, dva v rozmezí 3-5 let a dva jsou ve firmě relativně nově, do 3 let.

### 5.1.1 Behaviorální kompetence

Specifickým souborem schopností označovaných jako behaviorální kompetence jsou ty, které souvisejí s chováním a charakterovými vlastnostmi člověka. Daná analýza zkoumá, do jaké míry se tyto kompetence využívají v praxi vybraných projektových manažerů společnosti. Využití jednotlivých měkkých dovedností z pohledu projektových manažerů je znázorněno v následujícím grafu. Mezi nejčastěji využívané dovednosti patří orientovanost na výsledky a hned za tím asertivní chování. Mezi své slabší stránky manažeři často zařazovali kreativitu a někteří sebekontrolu. Mezi obecně pozitivně hodnocené dovednosti projektoví manažeři zařadili účinnost, angažovanost a motivaci, spolehlivost a další.

Obrázek 8 Hodnocení využití měkkých dovedností



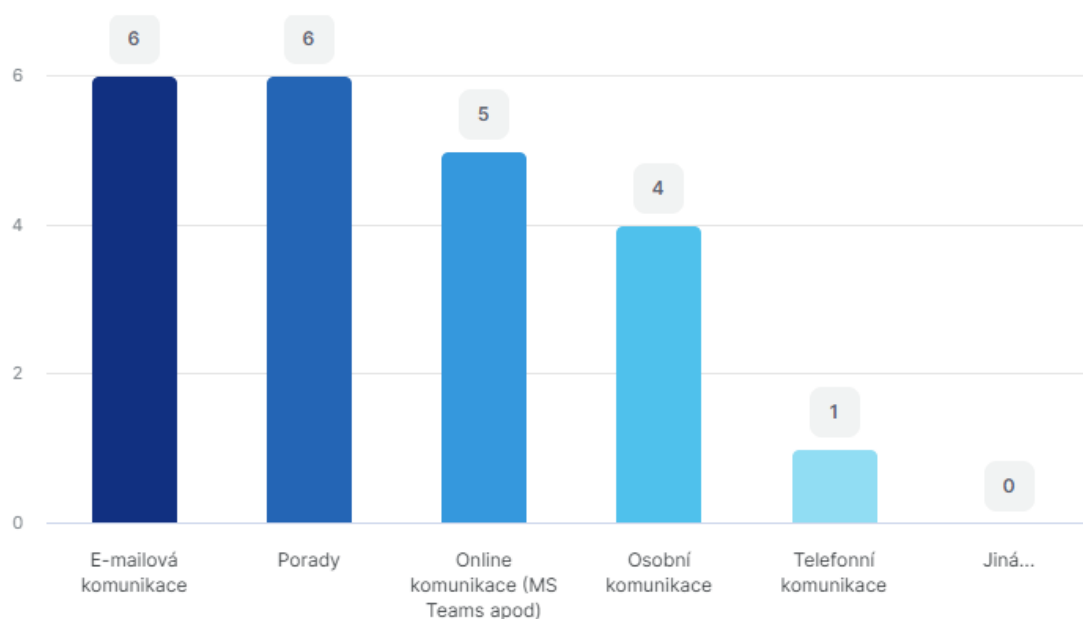
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.1.2 Komunikace

Aby byl zajištěn plynulý průběh projektu, je efektivní komunikace jednou z nejdůležitějších podmínek.

U otázky „Jakým způsobem se zajišťuje efektivní komunikace v týmu?“ projektoví manažeři měli možnost zvolit několik možností. Z jejich odpovědí lze vidět, že preferují porady a emailovou korespondenci. Dalšími oblíbenými způsoby jsou online komunikace v podobě zpráv v MS Teams, díky jejich rychlosti a dostupnosti, nebo osobní komunikace se členy týmů. Opačně mezi méně oblíbené způsoby patří telefonní komunikace. Přehled jednotlivých četností je zobrazen v tabulce č. 2 „Prostředky pro komunikaci v týmech – doplňující tabulka“.

Obrázek 9 Prostředky pro komunikaci v týmech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

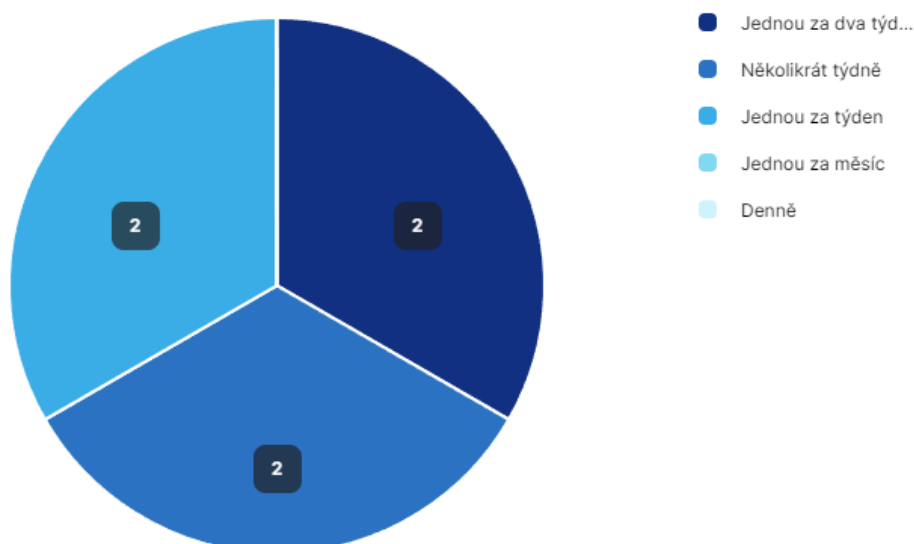
Tabulka 2 Prostředky pro komunikaci v týmech – doplňující tabulka

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
E-mailová komunikace	6	100 %
Porady	6	100 %
Online komunikace (MS Teams apod)	5	83,3 %
Osobní komunikace	4	66,7 %
Telefonní komunikace	1	16,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Další zkoumanou otázkou byla frekventovanost porad, které probíhají v projektových týmech. Porady jsou užitečné jak pro předání nebo získání informací, tak i pro brainstorming nových nápadů a zvýšení pocitu sounáležitosti týmů. Vybraní projektoví manažeři se v četnosti porad liší, někteří organizují porady týdně, jiní vedou porady jednou za dva týdny, ale nespádají do extrému jako jsou moc časté nebo naopak vzácné porady.

Obrázek 10 Frekventovanost porad



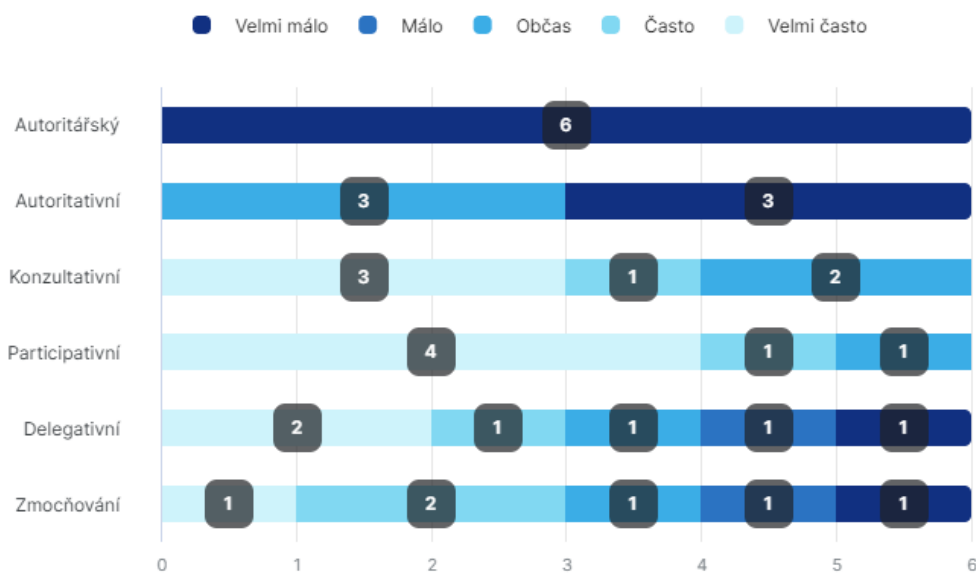
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023



### 5.1.3 Styly vedení

Další důležitou problematikou je samotné vedení lidí a styly, které projektoví manažeři pro to využívají. Různé styly vedení jsou důležité, protože je lze přizpůsobit požadavkům konkrétních organizací a lidí. Vhodný přístup k vedení může motivovat pracovníky, zvýšit výkon a pohánět podnik k úspěchu. V daném případě jako nejvíce populární styly jsou označovány dvojice konzultativní a participativní styly vedení. Další oblíbenou dvojici jsou delegativní styl a zmocňování, kdežto autoritářský a autoritativní styly jsou využívány nejméně.

Obrázek 11 Využití jednotlivých stylů vedení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.1.4 Motivace týmu

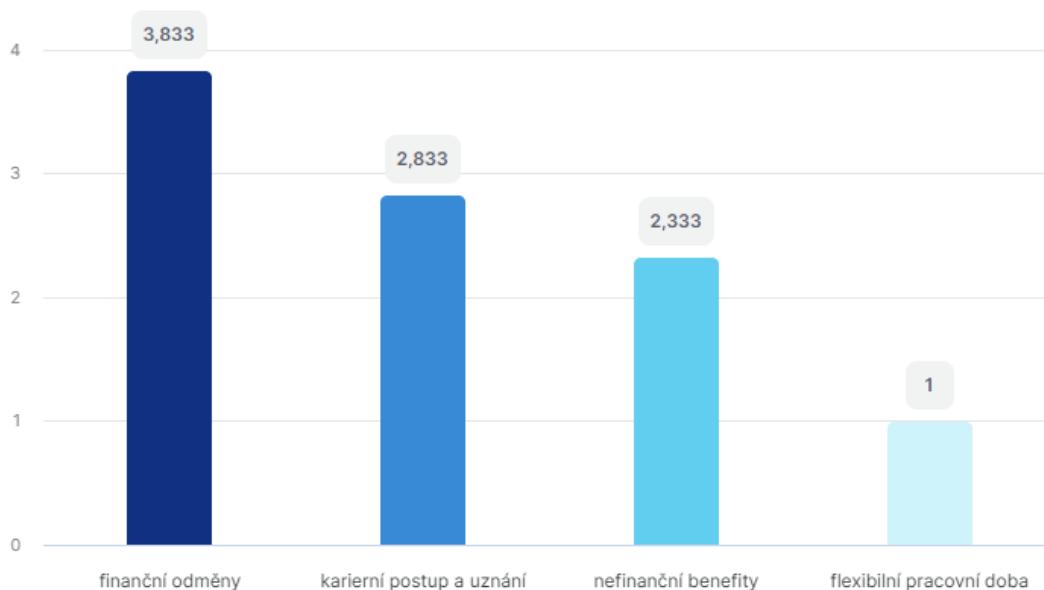
Motivace týmu je zásadní, neboť přímo ovlivňuje výkonnost a úspěch týmu. Dobře motivovaní členové týmů jsou oddaní, angažovaní a produktivní, což zvyšuje spokojenost s prací a zlepšuje spolupráci. Kromě toho je pravděpodobnější, že motivovaní členové týmu převzou iniciativu a budou hledat řešení problémů, což vede k lepším výsledkům a vyšší úrovni výkonnosti. Nakonec může týmová motivace podpořit zdravou kulturu na pracovišti, vyšší spokojenost s prací a celkový úspěch společnosti.

V následující otázce „Co si myslíte, že je nejsilnější motivací pro tým?“ měli projektoví manažeři seřadit motivátory dle důležitosti na stupnici 1–4. Mezi nabízenými odpověďmi jsou finanční odměny, nefinanční benefity (např.: služební auto, benefitové kartičky

apod), karierní postup a flexibilní pracovní doba (která se osvědčila v souvislosti s pandemií).

Jako nejsilnější motivaci pro týmy vidí projektoví manažeři finanční odměny, na druhém místě se umístil karierní postup, dále nefinanční benefity a flexibilita pracovní doby.

Obrázek 12 Motivace týmu



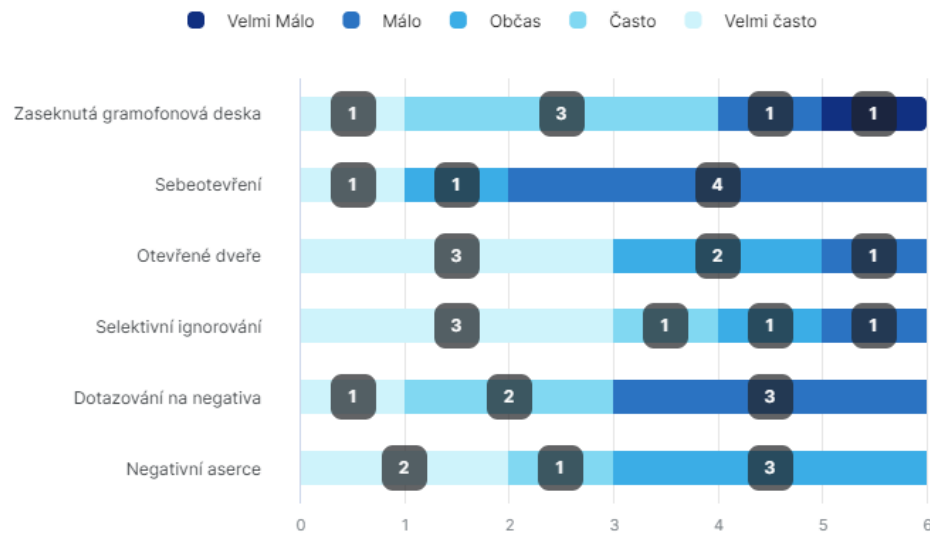
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.1.5 Asertivita

Asertivita umožňuje efektivně komunikovat, stanovit hranice a činit vhodná rozhodnutí, proto je v managementu klíčová. Asertivní manažer respektuje názory ostatních a zároveň dokáže důrazně sdělit své myšlenky, názory a požadavky. To pomáhá vytvářet spokojené pracovní prostředí, podporuje zdravé vztahy a urychluje řešení problémů, což může zlepšit výsledky a zvýšit výkonnost. (Lahnerová , 2012)

V následující otázce projektoví manažeři se vyjádřili k tomu, v jaké míře využívají různé asertivní techniky. Nejvíce populárními techniky mezi vybranými projektovými manažery byly technika otevřených dveří a selektivní ignorování. Mezi méně populární techniky patří technika sebeotevření a dotazování na negativa.

Obrázek 13 Asertivní techniky a míra jejich využití



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Další otázka spojená s asertivním chováním zněla „Jak byste zareagovali na poradě v případě, že by druhá strana měla jiný názor než Vy?“. Pět z šesti projektových manažerů by se zachovali v dané situaci asertivně a pouze jeden z manažerů zvolil agresivní postoj.

Obrázek 14 Asertivní jednání



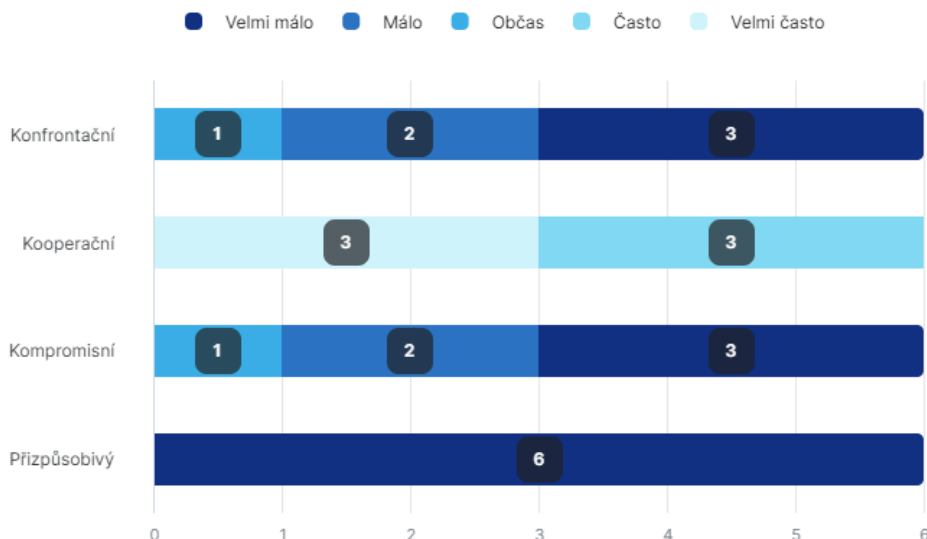
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.1.6 Konflikty a jejich řešení

Účinné řešení konfliktů má na pracovišti zcela zásadní význam. Proto další otázka je zaměřená na způsoby, které využívají projektoví manažeři pro řešení konfliktu. Nejčastěji

manažeři volili kooperační styl řešení konfliktu, který je založen na myšlence „win x win“ strategie. Kompromisní a konfrontační styly jsou využívány málo a přizpůsobivý styl byl využíván nejméně.

Obrázek 15 Styly řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

## 5.2 Projektové týmy

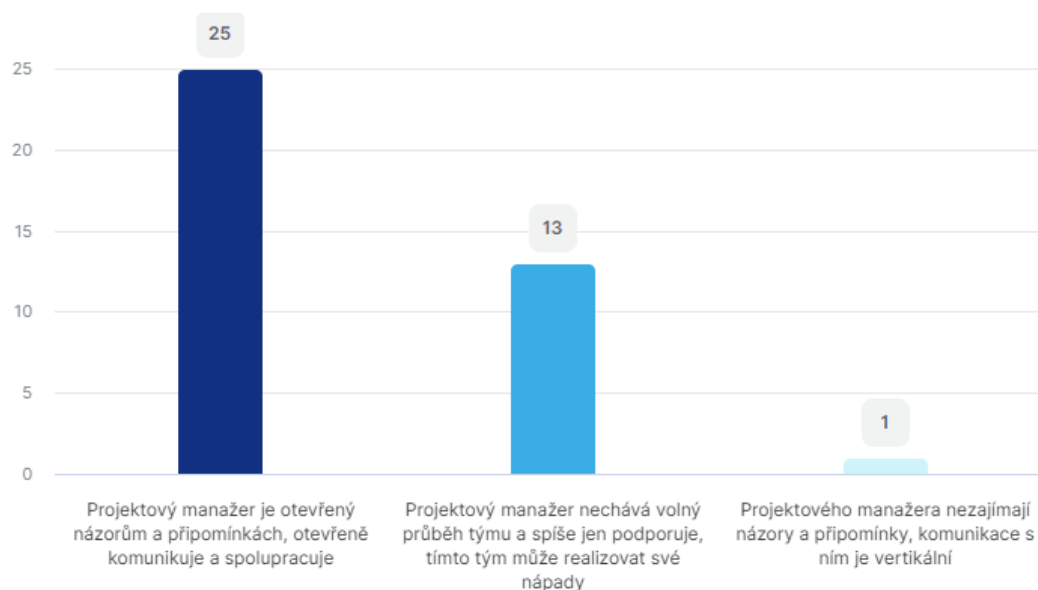
Analýza týmů byla provedená podobně, jako analýza projektových manažerů – pomocí online dotazníků. Šetření se zúčastnilo celkem 6 týmů, které aktuálně pracují pod vybranými projektovými manažery a celkem se šetření zúčastnilo 39 respondentů.

Otázky dotazníku pro projektové týmy určitým způsobem reflektují otázky pro projektové manažery. Týkají se hodnocení obecných měkkých dovedností projektových manažerů, komunikace, motivace, asertivního chování a řešení konfliktů.

### 5.2.1 Hodnocení projektových manažerů jejich týmy

Přístup k vedení projektových manažerů byl vcelku jednoznačný, většina členů označila vedení manažerů za otevřené – názorům, připomínkám, komunikaci a spolupráci. Pouze u projektového manažera pod číslem 2 se jeden ze členů týmů vyjádřil, že jim nedává dostatečný prostor k vlastním názorům. S tím, že se jednalo o jedinečný případ takovéto odpovědi, lze předpokládat nevyřešený konflikt, o kterém manažer byl následně informován.

Obrázek 16 Vnímání projektových manažerů členy týmů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

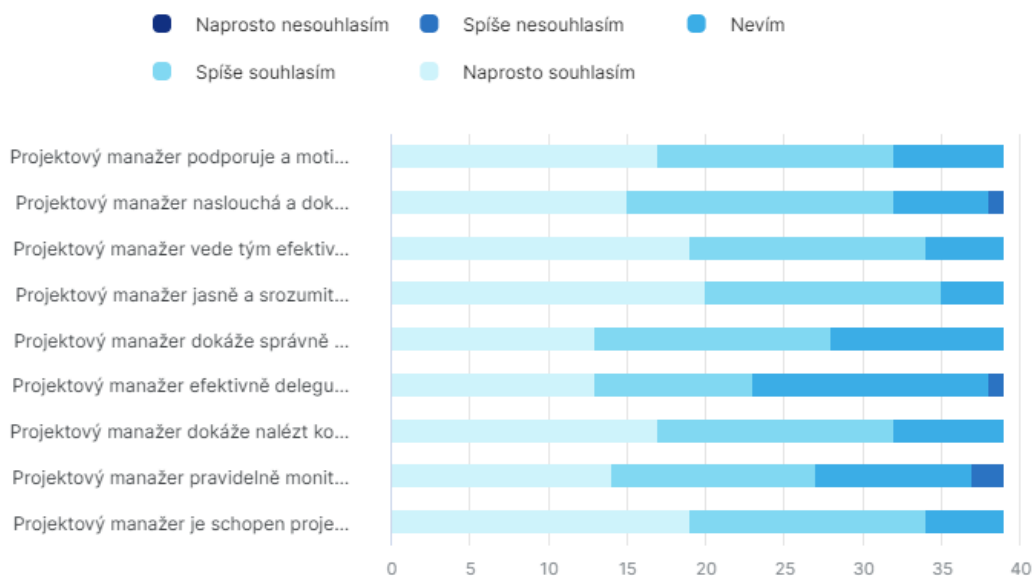
Tabulka 3 Vnímání projektových manažerů členy týmů – doplňující tabulka

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Projektový manažer je otevřený názorům a připomínkách, otevřeně komunikuje a spolupracuje	25	64,1 %
Projektového manažera nezajímají názory a připomínky, komunikace s ním je vertikální	13	33,3 %
Projektový manažer nechává volný průběh týmu a spíše jen podporuje, tímto tým může realizovat své nápady	1	2,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V následující části dotazníku členové týmů hodnotí výroky o svých projektových manažerech. Graf představuje stručné shrnutí zpětné vazby všech členů týmů.

Obrázek 17 Hodnocení výroku o projektových manažerech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

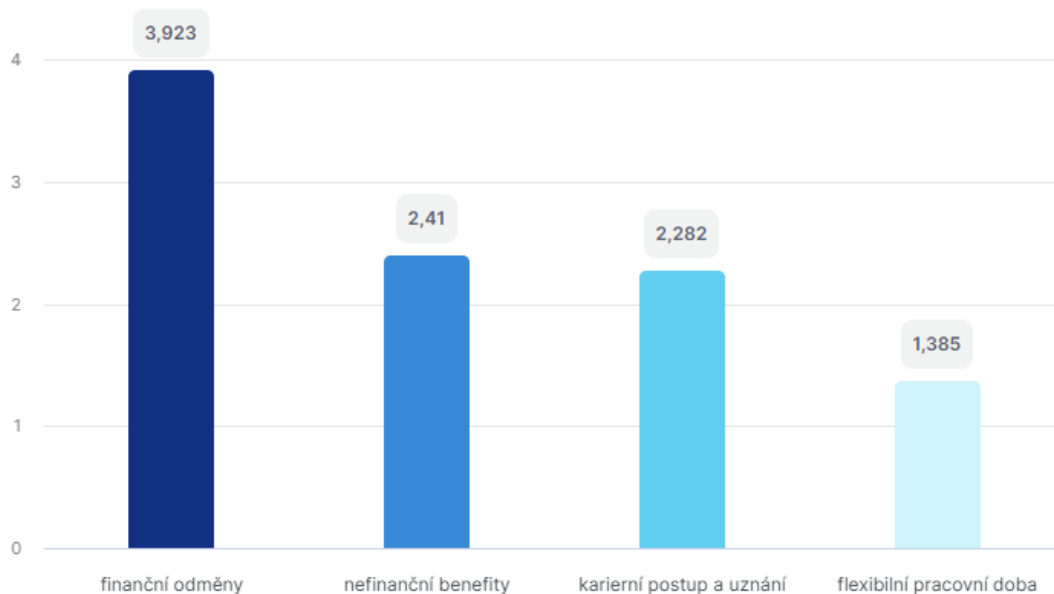
Většina tvrzení získala převážně pozitivní odezvu členů týmů. Jedině následující tři tvrzení vyvolali větší nejistotu či spíše nesouhlas respondentů:

- projektový manažer vždy naslouchá a dokáže poradit,
- projektový manažer účinně deleguje úkoly v rámci týmu,
- projektový manažer pravidelně monitoruje průběh projektu.

### 5.2.2 Motivace z pohledu členů týmů

V dané části dotazníků členové týmů museli seřadit nabízené možnosti odměn tak, aby odpovídali tomu, co je více motivuje. V grafu níže jsou uvedeny odpovědi respondentů podle jejich průměrné důležitosti. První místo motivátorů souhlasí s pohledem projektových manažerů, tedy jedná se o finanční odměny. Na druhém místě se umístily nefinanční benefity a jen s malým rozdílem hned za nimi karierní postup. Hodnocení ukončuje flexibilní pracovní doba.

Obrázek 18 Hodnocení motivátorů projektovými týmy

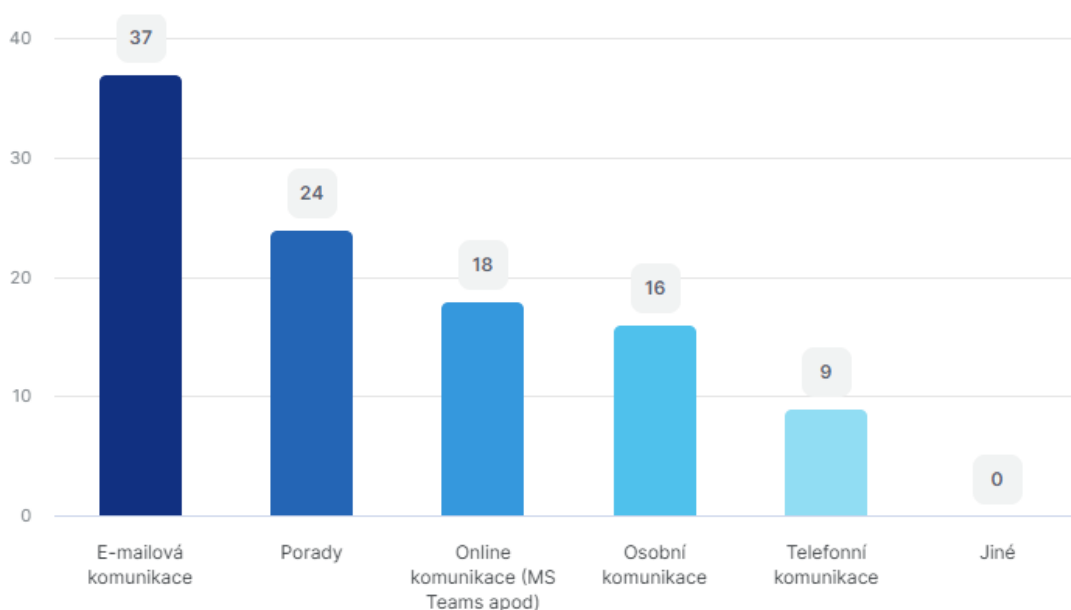


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.2.3 Komunikace z pohledu členů týmů

V následující otázce měli členové týmů zvolit preferované způsoby komunikace s projektovými manažery. Výsledky šetření zrcadlí odpovědi projektových manažerů, což se dá prohlásit za úspěch na straně projektových manažerů.

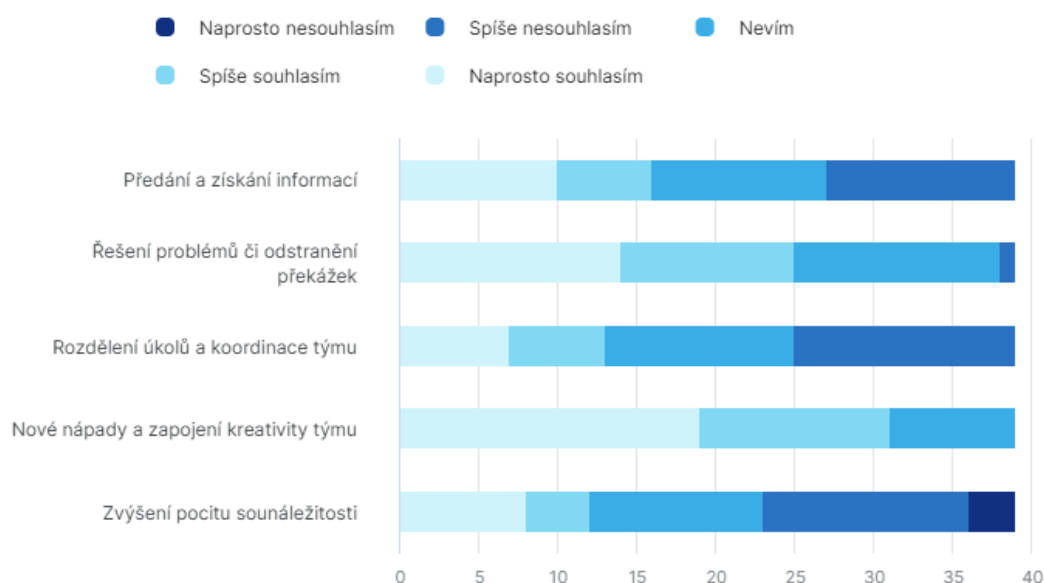
Obrázek 19 Prostředky efektivní komunikace z pohledu projektových týmů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Další otázkou bylo, co respondenti vidí jako hlavní přínosy porad. Analýzou těchto dat mohou manažeři získat lepší pochopení pro to, na kterých aspektech vedení porad se mohou koncentrovat více a kde je prostor pro zlepšení. Dle grafu členové týmů vidí jako největší přínos porad prostor pro brainstorming nových nápadů a potenciální řešení problémů. Další možnosti vyvolali dost odlišnou reakci respondentů, především byl zpochybněn přínos porad v podobě pocitu sounáležitosti. Možná pro danou problematiku bude vhodnější využití jiných prostředků než porad.

Obrázek 20 Přínosy porad z pohledu členů týmů



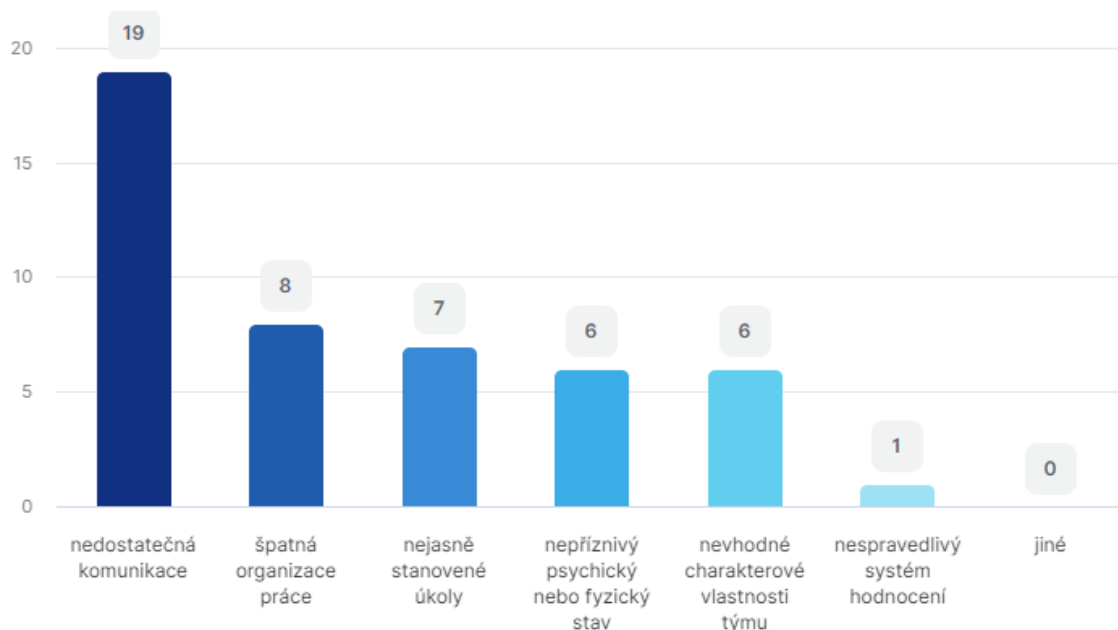
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

#### 5.2.4 Příčiny konfliktů z pohledu členů týmů

Další důležitou otázkou pro zhodnocení byl pohled členů týmů na konflikty, konkrétně na příčiny vzniku konfliktních situací. U této otázky měli členové týmů zvolit nejvýše tři odpovědi. Z grafu níže vyplývá, že nejčastější příčinou je nedostatečná komunikace. Pro dosažení úspěchu je efektivní komunikace kritická, proto by se doporučovalo zvážit zhodnocení komunikace v týmech. Dle předchozích odpovědí lze předpokládat, že komunikační kanály pro sdělení informací jsou v pořádku, neboť odpovědi projektových manažerů a jejich týmů jsou shodné, potom by bylo vhodné zvážit změnu komunikačních technik. Ostatní možnosti se objevují mezi odpovědi v menším množství a v poměrné rovnováze.



Obrázek 21 Příčiny konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### 5.3 Shrnutí výsledků šetření

Cílem této analýzy bylo identifikovat silné a slabé stránky v oblasti měkkých dovedností projektových manažerů. Na základě dat, které se podařilo získat pomocí dotazníkového šetření, lze vyčlenit asertivitu, výkonnost a zaměřenost na dosažení výsledků, které jsou silnými stránkami dotazovaných manažerů. Na druhou stranu dotazníkové šetření poukázalo na určité nedostatky v oblasti kreativity, komunikaci a sebekontroly. V souvislosti s vyjmenovanými dovednostmi bude navazovat další kapitola, která poskytne hlubší náhled na možná řešení těchto problematik.

## 6 Návrhy na zlepšení

Společnost Doosan Škoda Power, jak již bylo zmíněno dříve, má za sebou více než stoletou historii. Společnost se prosadila jako přední světový hráč v oblasti energetiky, který má velmi propracované vnitřní procesy, ale i přesto vždy existují oblasti, na kterých se dá něco vylepšit.

### 6.1 Návrh na zlepšení 1

Jednou ze slabě hodnocenou behaviorální dovednosti z pohledu projektových manažerů byla kreativita. Kreativita na pracovišti má zásadní význam pro využití naší základní lidské povahy pro inovace a řešení problémů. Podpora kreativního myšlení může vést k novým poznatkům a jedinečným řešením problémů, což v konečném důsledku podporuje růst a úspěch společnosti. Zavedením pravidelných cvičení kreativity nebo aplikací kreativních technik na pracovišti může pomoci jak jednotlivcům, tak organizaci jako celku. Jako zmiňované kreativní techniky pro zvýšení kreativity lze nabídnout:

- Brainstorming: začlenění brainstormingu na poradách – vytvoření prostředí, kde je možné otevřeně sdílet své nápady a přicházet s novými přístupy k řešení problémů.
- Mentoring: setkávání se s mentory může pozitivně přispět k inspiraci a rozšíření znalosti.
- Flexibilita na pracovišti: základem je vytvoření prostředí, které podporuje inovace, například design kanceláří, který umožňuje pohyb a změny prostoru.
- Podpora spolupráce mezi zaměstnanci z různých oddělení s cílem sdílet nápady a metody řešení problémů.
- Umožnění zaměstnancům pracovat na jedinečných iniciativách, které jim umožní využít jejich tvůrčí schopnosti a přispět organizaci novými nápady.

### 6.2 Návrh na zlepšení 2

Další oblastí, u které se vyskytnul prostor pro zdokonalení je komunikace. Efektivní komunikace je pro úspěšné vedení lidí kritická, proto je důležité, aby probíhala hladce. Důležitou roli v této otázce hrají komunikační kanály a pravidelné porady, které jsou ve společnosti v pořádku. Jako doporučení pro zlepšení této problematiky lze navrhnout několik možností:

Kurz pro efektivní komunikaci – zřízení takovýchto kurzů pro vedoucí pracovníky je nákladnou, ale rozhodně účinnou variantou. Společnost již dlouhodobě spolupracuje s různými lektory a kouči, například s Petrem Daňko, který se specializuje na rozvoj měkkých dovedností. Cena individuálního kurzu/koučinku začíná na 2000 Kč za jedno sezení a cena za firemní koučink se dále odvíjí od rozsahu zakázky. Také je možné sjednat s panem Daňko koučink spojený i s jinými problematikami (např. leadership, prezentační dovednosti, profesionální vedení výběrových rozhovorů), v případě vzniku takovéto potřeby. (Gradua.cz, 2023)

Aktivní využití technik efektivní komunikace – aktivní naslouchání, kladení otázek, parafrázování, otevřenost, sledování intonace a neverbální komunikace.

Pravidelná zpětná vazba – pravidelné hodnocení komunikace v týmu a poskytování zpětné vazby může pomoci odhalit případné problémy a zlepšit komunikaci. Doporučuje se pravidelně vyhodnocovat komunikaci v týmu a na základě podnětů ji zlepšovat.

### **6.3 Návrh na zlepšení 3**

Při hodnocení vlastních měkkých dovedností projektoví manažeři často zmiňovali nejistotu v oblasti sebekontroly. Prosperující podniky se opírají o efektivní vedoucí pracovníky, jejichž odpovědností je řídit nejen svůj tým, ale také sebe sama. Proto je velmi důležité, aby podniky svým vedoucím pracovníkům pomáhaly danou schopnost rozvíjet. Jako doporučení pro zlepšení této problematiky lze nabídnout několik možností:

Kurz pro zlepšení sebekontroly – nákladná, ale efektivní varianta řešení. Zřízení externích nebo interních kurzů, které naučí zaměstnance se vypořádat se svými emocemi, harmonizovat je a vyvarovat se negativnímu jednání, které by mohlo ublížit ostatním nebo jim osobně.

Průběžné sebehodnocení/sebereflexe – pravidelné vyhrazení času na průběžné sebehodnocení, za účelem sebereflexe – může to pomoci zaměstnancům v rozeznání toho, co dělají dobře a v čem je prostor pro zlepšení. Tento postup může pomoci vybudovat důvěru a spokojenost i s každodenními záležitostmi.

Také vhodným doplňkem by bylo zapojení relaxace – pro zvýšení produktivity a minimalizaci stresu je důležité nechat prostor i pro relaxaci. Uvolnění lze dosáhnout i začlenění drobných detailů jako například rostlin, pohodlných sedadel a uklidňujícího designu

## **6.4 Návrh na zlepšení 4**

Na základě dotazníkového šetření je známo, že porady hrají velkou roli v pracovních procesech, proto je vhodné uplatnit několik návrhů, pro zvýšení jejich efektivity. Pro zvýšení účinnosti porad je důležité stanovit jednoznačné cíle a pečlivě vypracovat program. Zařazení vizuálních pomůcek může zvýšit pozornost a zároveň účinně předat informace. Podpora účasti všech účastníků zajistí, že budou zohledněny všechny nápady. Přijetím těchto doporučení mohou být porady produktivnější, poutavější a efektivnější.

## Závěr

Cílem této práce bylo stanovit míru znalostí a využití behaviorálních kompetencí projektovými manažery a na základě provedené analýzy navrhnout vhodná opatření.

K dosažení cíle této práce přispělo čerpání informací z odborné literatury v teoretické části této studie, která se zabývala projektovým řízením, standardy, certifikacemi a kompetencemi projektových manažerů. Následně byl teoretický rámec aplikován na společnost Doosan Škoda Power s.r.o. v praktické části, která zahrnovala přehled základních charakteristik společnosti, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a podrobné zkoumání projektového řízení. Dále následovala analýza behaviorálních kompetencí projektových manažerů, která byla provedená pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 6 projektových manažerů a

V závěrech této práce byly navrženy různé možnosti, které se ukázaly jako potřebné po celkové analýze kompetencí. Patřilo k nim vytvoření vhodných podmínek pro podpoření kreativity, práce se sebekontrolou a zefektivnění porad. Zavedení těchto opatření má potenciál podpořit rozvoj behaviorálních kompetencí projektových manažerů a prohloubit jejich relevanci.

Hlavními přínosy této práce jsou identifikace a analýza klíčových kompetencí, které projektoví manažeři potřebují k efektivnímu vedení a řízení projektů. Daná analýza by mohla poskytnout společnosti cenné poznatky pro identifikaci a rozvoj těchto kompetencí u jejich projektových manažerů, což by v konečném důsledku vedlo ke zvýšení úspěšnosti projektů. Kromě toho by práce mohla přispět k rozvoji osvědčených postupů pro řízení projektů tím, že by zdůraznila význam kompetencí pro vedení projektů a poskytla pokyny pro jejich kultivaci.

## Seznam použitých zdrojů

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE.
- Amabile, T. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard business review*, 86, 100-9, 142.  
[https://www.researchgate.net/publication/23286573\\_Creativity\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_the\\_Leader](https://www.researchgate.net/publication/23286573_Creativity_and_the_Role_of_the_Leader)
- Bartošová, H., Ponikelský, P. & Bartoš, J., (2012). *Projektový management*. Vysoká škola regionálního rozvoje.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6. vydání). Wiley.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vydání). Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., Hrazdilová Bočková, K., Krátký, J., Nechvílová, S., Pitaš, J., Tetřevová, L., & Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2. aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing, a.s.
- Doosan Group. (2023). Doosan Credo. Dostupné 23.2.2023 z <https://www.doosan.com/en/intro/credo/>
- Doosan Škoda Power, s.r.o. (2023) *Vedení projektů*. Interní dokument společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Doosan Škoda Power. (2023). About us. Plzeň, Czech Republic. Dostupné 23.2.2023 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/history/>
- Doosan Škoda Power. (2023). About us. Plzeň, Czech Republic. Dostupné 23.2.2023 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/vision/>
- Doosan. (2023). Doosan Story. Dostupné 23.2.2023 z <https://www.doosan.com/en/intro/doosan-story/>
- DuBrin, A. J. (2022). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Cengage Learning.
- Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325.  
<https://doi.org/10.1177/0963721414541462>

Gradua (2023). Petr Daňko. Dostupné 10.4.2023 z <https://www.gradua.cz/o-nas/lektori-seznam/petr-danko.html&lektor=12104>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Holá, J. (2011). Jak zlepšit interní komunikaci. Computer Press.

Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (12. vydání). Wiley.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>

Lahnerová, D. (2012). Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů (2., rozšířené vydání). Grada Publishing, a.s.

Latham, G. P. (2007). Work motivation: History, theory, research, and practice (2. vydání). SAGE.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). Essentials of Negotiation. McGraw-Hill Education.

Müller, R., & Turner, R. (2007). Matching the project manager's leadership profile to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>

Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). Project management for engineering, business and technology (6. vydání). Routledge.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. (9. vydání). SAGE.

Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). Vyvážený leadership. Management Press.

PM Consulting. (2023). Porovnání certifikací PMI®, PRINCE2® a IPMA®. Dostupné 12.1.2023 z <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/porovnan-certifikaci-pmi-prince2-ipma/>

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6. vydání). Project Management Institute.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. DOI:10.1016/j.jm.2004.06.007

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). Projektový management a potřebné kompetence. Západočeská univerzita v Plzni.

Svozilová, A. (2016). Projektový management (3. vydání). Grada Publishing, a.s.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Grada Publishing, a.s.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J., & Špicar, R. (2015). Podniková ekonomika 1 (2. vydání). Západočeská univerzita v Plzni.

Tureckiová, M. (2007). Klíč k úspěšnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Grada Publishing, a.s.

Vykypěl, O., Keřkovský, M., & Hanzelková, A. (2017). Strategické řízení: teorie pro praxi. C.H. Beck.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations. Pearson.



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Logický rámec .....	10
Tabulka 2 Prostředky pro komunikaci v týmech – doplňující tabulka .....	40
Tabulka 3 Vnímání projektových manažerů členy týmu – doplňující tabulka.....	45

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ .....	9
Obrázek 2 Životní cyklus projektu .....	11
Obrázek 3 Základní porovnání certifikací .....	19
Obrázek 4 Logo společnosti .....	28
Obrázek 5 PEST analýza .....	31
Obrázek 6 SWOT analýza .....	33
Obrázek 7 Organizační struktura .....	35
Obrázek 8 Hodnocení využití měkkých dovednosti .....	38
Obrázek 9 Prostředky pro komunikaci v týmech.....	39
Obrázek 10 Frekvencovanost porad .....	40
Obrázek 11 Využití jednotlivých stylů vedení .....	41
Obrázek 12 Motivace týmu.....	42
Obrázek 13 Asertivní techniky a míra jejich využití .....	43
Obrázek 14 Asertivní jednání .....	43
Obrázek 15 Styly řešení konfliktů .....	44
Obrázek 16 Vnímání projektových manažerů členy týmů .....	45
Obrázek 17 Hodnocení výroku o projektových manažerech.....	46
Obrázek 18 Hodnocení motivátorů projektovými týmy .....	47
Obrázek 19 Prostředky efektivní komunikace z pohledu projektových týmů.....	47
Obrázek 20 Přínosy porad z pohledu členů týmů .....	48
Obrázek 21 Příčiny konfliktů.....	49

## **Seznam příloh**

**Příloha A: Dotazníkové šetření projektových manažerů**

**Příloha B: Dotazníkové šetření projektových týmů**

## Příloha A: Dotazníkové šetření projektových manažerů

Dotazníkové šetření – Projektové manažeri.

Vaše ID

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- SŠ
- SŠ s maturitou
- VŠ – bakalářské studium
- VŠ – magisterské studium

Jak dlouho působíte ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- Víc než 5 let

Jaké je vaše vzdělání v oblasti projektového řízení?

- Vysokoškolské
- Certifikace IPMA/PMI/PRINCE
- Interní vzdělání
- Jiné

V jaké míře využíváte behaviorální kompetence při své práci?

	Velmi málo	Málo	Občas	Často	Velmi často
Vůdcovství					
Angažovanost a motivace					
Sebekontrola					
Asertivita					
Účinnost					
Otevřenost					
Kreativita					
Orientace na výsledky					
Diskuse					
Vyjednávání					

Řešení konfliktů a krizí					
Spolehlivost					
Etika					

Jakým způsobem se zajišťuje efektivní komunikace v týmu?

- Porady
- Osobní komunikace
- Online komunikace (MS Teams apod)
- Telefonní komunikace
- Emailová komunikace
- Jiné

Jak často se uskutečňují porady se členy týmu?

- Denně
- Jednou za týden
- Několikrát týdně
- Jednou za dva týdny
- Jednou za měsíc

Do jaké míry využíváte jednotlivé styly vedení svých týmů?

	Velmi málo	Málo	Občas	Často	Velmi často
Autoritářský					
Autoritativní					
Konzultativní					
Participativní					
Delegativní					
Zmocňování					

Jakým způsobem motivujete svůj tým?

- Finanční odměny
- Nefinanční benefity
- Karierní postup a uznání
- Flexibilní pracovní doba

Co si myslíte, že je nejlepší motivací pro tým? (změňte pořadí položek dle svých preferencí: 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)

- Finanční odměny
- Nefinanční benefity
- Karierní postup a uznání
- Flexibilní pracovní doba

V jaké míře využíváte jednotlivé metody při řešení krizových situací?

	Velmi málo	Málo	Občas	Často	Velmi často
Konfrontační					
Kooperační					
Kompromisní					
Delegativní					

Kterou asertivní techniku využíváte nejčastěji?

	Velmi málo	Málo	Občas	Často	Velmi často
Zaseknutá gramofonová deska					
Sebeotevření					
Otevřené dveře					
Selektivní ignorování					
Dotazování na negativa					
Negativní aserce					

Jak byste zareagovali na poradě v případě, že by druhá strana měla jiný názor než Vy?

- Trval/trvala bych na svém, i kdyby mělo dojít ke konfliktu.
- Nerad/nerada se hádám, přikyvoval/přikyvovala bych druhé straně.
- Nezahajoval/nezahajovala bych hádku, ale stále bych si stál/stála za svým názorem.
- Poslechl/poslechla bych názor druhé strany a nevynucoval/nevynucovala bych si opravu. Pokud by mě druhá strana požádala o názor, sdělil bych jí, že má právo na svůj názor, ale že s ní nesouhlasím.

## Příloha B: Dotazníkové šetření projektových týmů

Dotazníkové šetření – Projektový tým.

ID Vašeho projektového manažera

Jak vnímáte způsob vedení vašeho projektového manažera?

- Projektový manažer je otevřený názorům a připomínkám, otevřeně komunikuje a spolupracuje
- Projektového manažera nezajímají názory a připomínky, komunikace s ním je vertikální
- Projektový manažer nechává volný průběh týmu a pouze podporuje, tímto tým může realizovat své nápady

Zhodnoťte Váš postoj k jednotlivým tvrzením o Vašem projektovém manažerovi

	Naprost nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Naprost souhlasím
Projektový manažer podporuje a motivuje.					
Projektový manažer naslouchá a dokáže poradit.					
Projektový manažer vede tým efektivně a určuje směr.					
Projektový manažer jasně a srozumitelně předává klíčové informace.					
Projektový manažer dokáže správně řídit časové plánování.					
Projektový manažer efektivně					

deleguje úkoly v rámci týmu.					
Projektový manažer dokáže nalézt konstruktivní řešení v konfliktních situacích.					
Projektový manažer pravidelně monitoruje průběh projektu.					
Projektový manažer je schopen projevit asertivitu					

Co je pro Vás nejsilnější motivací ve Vaší práci? (změňte pořadí položek dle svých preferencí: 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)

- Finanční odměny
- Nefinanční benefity
- Karierní postup a uznání
- Flexibilní pracovní doba

Které způsoby komunikace s Vaším projektovým manažerem Vám vyhovují více? (Vyberte nejvíce 3 možnosti)

- Porady
- Osobní komunikace
- Online komunikace (MS Teams apod)
- Telefonní komunikace
- Emailová komunikace
- Jiné

V čem vidíte hlavní přínosy porad?

	Naprostě nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Naprostě souhlasím
Předání a získání informací					



Řešení problémů či odstranění překážek					
Rozdělení úkolů a koordinace týmu					
Nové nápady a zapojení kreativity týmu					
Zvýšení pocitu sounáležitosti					

Jaké jsou podle Vás nejčastější příčiny vzniku konfliktu v týmu?

- Nejasně stanové úkoly.
- Špatná organizace práce.
- Nedostatečná komunikace.
- Nespravedlivý systém hodnocení.
- Nevhodné charakterové vlastnosti týmu.
- Nepříznivý psychický nebo fyzický stav.

## **Abstrakt**

Karamysheva, K. (2023). *Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** projekt, projektový management, projektový manažer, projektový tým, kompetence pro vedení lidí, behaviorální kompetence, měkké dovednosti

Bakalářská práce na téma „Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“ se zabývá mírou znalostí a využití behaviorálních kompetencí projektovými manažery společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a na základě provedené analýzy navrhuje vhodná opatření.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje odborné definice pojmů jako projektový management, projekt, projektový manažer, dále jsou uvedeny standardy a certifikace, definice a význam behaviorálních kompetencí. V praktické části je představena analýza ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., které se zúčastnilo 6 projektových manažerů a 39 členů týmů. Bakalářská práce je orientovaná na analýzu behaviorálních kompetencí projektových manažerů, která je realizována pomocí dotazníkového šetření. V závěru jsou uvedeny případné návrhy ke zlepšení.

## **Abstract**

Karamysheva, K. (2023). *Competency of leadership in the practice of project managers* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** project, project management, project manager, project team, people management competences, behavioural competences, soft skills

The bachelor thesis on "Competency of leadership in the practice of project managers" examines the level of knowledge and use of behavioural competences by project managers of Doosan Škoda Power s.r.o. and proposes appropriate measures based on the analysis.

The bachelor thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part contains professional definitions of terms such as project management, project, project manager, standards and certifications, definition and meaning of behavioural competences are also presented. The practical part presents the analysis in Doosan Škoda Power s.r.o., which involved 6 project managers and 39 team members. The bachelor thesis is oriented on the analysis of behavioural competences of project managers, which is carried out by means of a questionnaire survey. Possible suggestions for improvement are given in the conclusion.