

# ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV

*Umenie seba-motivácie je prirodzenosťou úspešných.*

*Pavol Sokol*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
p.sokol@gmail.com

**Abstrakt.** Práca s ľuďmi je vo všeobecnosti náročná a často vyčerpávajúca. Kvalitu spolupráce v kolektívoch ovplyvňujú osobné sympatie, povahové rysy, ciele jednotlivcov a kolektívu a aj spôsoby naplňovania cieľov. Tieto ale aj iné aspekty sú zdrojom konfliktov. Tímový hráč si uvedomuje rôzne osobnostné charakteristiky spolupracovníkov a akceptuje ich. Líder tímu však musí ľudí motivovať a vyburcovať ich k vrcholovým výkonom. Odstraňovať bariéry v kolektíve a vytvárať harmóniu. Tabuľky, rozdelenia a kategorizácie povahových črt a osobností nie sú striktné definované normy, na ktorých stojí a padá budovanie tímu a celého projektu. Sú to len pomôcky, ktoré majú lídrovi pomáhať prekonávať bariéry v porozumení. Motivácia, rozvrhnutie a pridelenie úloh patrí k najdôležitejším aspektom úspešného zoládnutia projektu od plánovania cez návrh až k realizácii a nasadeniu. Ak by som zašiel do krajnosti, tak dobre motivovaný tím so správnou pridelenými úlohami, aj keď s menšími zručnosťami, dokáže viac ako légia demotivovaných expertov.

**Kľúčové slová:** motivácia, konflikty, MBTI, komunikácia, projekt

## **Význam správneho výberu ľudí**

Výskum v roku 1968 ukázal, že medzi programátormi sú veľké rozdiely v produktivite. Medzi profesionálmi s približne rovnakou praxou sa našli rozdiely 6:1 vo veľkosti produktu, 8:1 v čase behu, 9:1 v čase vývoja, 18:1 v čase kódovania a 28:1 v čase ladenia.

Záver (nielen z tohto prieskumu) je taký, že vyhľadáním špičkových odborníkov, ich správnym zaškolením a motiváciou je možné dosiahnuť rádové zvýšenie produktivity pri vývoji softvéru. [2]

## Motivácia

*Motivácia* (aby ľudia robili ochotne to, čo musia aj tak urobiť) je dôležitým faktorom. Za normálnych okolností totiž človek pracuje na 40-60% svojej kapacity (tomuto sa niekedy hovorí „potter line“) a práve motivácia je prostriedkom, ako túto hranicu prekročiť [2].

Podľa [2] Frederick Herzberg uvádza dva druhy motivačných prvkov:

1. **Pozitívne prvky**, ktoré dvíhajú produktivitu nad „potter line“. (Ak sú prítomné, človek je schopný pracovať viac, ako „býva zvykom“.)
  - možnosť osobného rastu vykonaním danej práce,
  - uspokojenie z dosiahnutého výsledku,
  - práca ako výzva naplno využiť svoje schopnosti,
  - pocit zodpovednosti,
  - záujem vedenia, ocenenie dosiahnutých výsledkov.
2. **Negatívne prvky**, ktoré, ak nie sú prítomné, spôsobujú pokles produktivity pod „potter line“. Rozdiel oproti pozitívnym motivačným faktorom je ten, že aj maximálnym uspokojovaním týchto potrieb sa obvykle nedá dosiahnuť dlhodobé prekročenie „potter line“.
  - nevhodné pracovné prostredie (nedostatočný priestor, nevhodné osvetlenie, teplota v miestnosti, nástroje – hardvérové, softvérové, ...),
  - nedostatočná bezpečnosť,
  - neuspokojujúce postavenie v rámci spoločnosti,
  - zlé vzťahy v rámci tímu,
  - nedostatočné finančné ohodnotenie.

Všeobecné rady:

dôležitý je výber vhodných ľudí do projektu (sledovať pritom profesionálne aj osobné schopnosti), potrebné je zaškolenie a uvedenie do prostredia projektu, význam má záujem o členov tímu, snaha o spoznanie ich potrieb.

Motivácia je azda najdôležitejším nástrojom pre podporu produktivity. Keď som sa pokúšal pojem „motivácia“ zaradiť, nenapadla ma žiadna charakteristická črta. Pokúšal som sa ju definovať ako veľmi silný pocit, ktorým je tvarovaná povaha každého dospelého jednotlivca. Až po dlhšej úvahe som si uvedomil, že sa jedná emóciu. Motivácia je motorom ľudskej práce. Tento stroj je zasa poháňaný ďalším abstraktným palivom, ktorým je ambícia. Správnou kombináciou týchto faktorov sú ľudia schopní tvoriť a meniť svet, v ktorom žijú. Rozum človeka však nepracuje ako dokonalý stroj. Ak pripustím, že medzi produktivitou a emóciami je úmerný vzťah, potom pri emočnej nerovnováhe, slabó motivovaná osobnosť sa podieľa na tvorbe sveta len veľmi málo. Príliš veľké ambície zasa môžu pôsobiť deštruktívne. Úspešní ľudia dokážu svoje emócie držať v neustálej rovnováhe. To je problematické hlavne v kolektívoch.

Kolektív je potenciálne vysokým zdrojom emočnej nerovnováhy pre množstvo kolíznych faktorov ako osobné sympatie, povahové rysy, ciele jednotlivcov a spôsoby

napĺňania cieľov. Všeobecne platí, že čím väčšia skupina úzko spolupracuje, tým je väčšie riziko vzniku konfliktu. V súkromnom živote si ľudia svojich blízkych vyberajú sami, na základe povahových čŕt tak, aby ku konfliktom nedochádzalo. V profesijnom a kariérom živote sa ale spájajú za účelom dosiahnutia spoločných cieľov a teda kritériá pre ich výber sú iné. Je bežnou praxou, že hlavným dôvodom spolupráce nie je spoločný cieľ, ale ponúkaná odmena a to nielen v prípade právnických ale aj fyzických osôb. Motivačným faktorom potom nie je vytvoriť kvalitný produkt, ale zisk. Zisk je potrebné rozdeliť a to býva ďalším zdrojom konfliktov.

Pokúsim sa načrtnúť rôzne charakterové a osobnostné vlastnosti jednotlivcov. Tieto vlastnosti analyzujem, vylíčim rozdiely a navrhmem spôsoby ako jednotlivé charaktery priviesť k vrcholnému výkonu. Zameriam sa pritom na aspekt kolaborácie.

### Škatuľkovanie ľudí

Už v ranných počiatkoch stredoveku v období antického Grécka môžeme pozorovať snahu o kategorizáciu ľudí do určitých skupín. Najznámejším a zrejme najstarším je práve z týchto čias Hippokratovo rozdelenie, ktoré nájdeme v náuke o štyroch temperamentoch. Na základe živlov a štiav vytvoril rozdelenie ľudí do štyroch skupín: sangvinik, flegmatik, cholerik a melancholik. Sangvinik sa vyznačuje vysokou psychickou aktivitou, energickosťou, výkonnosťou, rýchlymi a živými pohybmi, rôznorodosťou, bohatstvom mimiky a rýchlym tempom reči. Flegmatik pôsobí chladnokrvne, nevšímavo a ľahostajne. Cholerik je útočný, vznetlivý, impulzívny no spoľahlivý a stály vo svojich názoroch a životných hodnotách. Nakoniec melancholik sa vyznačuje labilitou, introvertnosťou, sklonom k samote a hlbokým prežívaním i bezvýznamných udalostí.

Ďalším rozdelením do osobnostných typov a ich vlastností z psychologického hľadiska je Mayers-Briggsovej indikátor, často označovaný ako MBTI. Využíva štyri dvojice uvedené v **Tab. 1** na určenie preferencií, ktoré potom kombinuje do jedného zo 16 typov. Tieto osobnosti sú zoskupené do 4 základných osobnostných skupín: dominantný intuitívny, dominantný zmyslový, dominantný mysliaci a dominantný cítiaci. [4]

**Tab. 1.** Myers-Briggsovej indikátor typov (MBTI).

Ukazovatele	Dichotómie		16 typov osobností			
Spoločenský postoj	Extrovertný - E	Introvertný - I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Získavanie informácií	Zmysly - S	Intuícia - N	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Rozhodovanie	Myslenie - T	Cítenie - F	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Vnímanie okolia	Usudzovanie - J	Vnímanie - P	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

### Zdroj energie (Extrovert - Introvert)

Každý človek potrebuje určitou formou získať energiu. Niektorí ju získajú pri komunikácii a socializácii s inými ľuďmi, niektorí doma v tichu na pohovke. Táto dimenzia rozlišuje osobnosti práve podľa ich spoločenského postoja. Typickým znakom extrovertov je čerpanie energie z okolitého prostredia. Vyžívajú sa v komunikácii a v spoločenskom živote. V práci a tíme pôsobia aktívne v extrémnych prípadoch až rušivo. Dobije ho

konverzácia pri spoločnom obede s kolegami. Ak o niečom rozpráva, môže to trvať, dlhšie kým dopovie myšlienku, ale je vhodné ho nechať dorozprávať a reagovať nie úplne stručnou odpoveďou. Potom sa cíti vyžitý a akceptovaný a dokáže sa venovať práci. Občasné prerušenie ho nevyvedie z koncentrácie. Zväčša nemá problém prezentovať sa pred davom. Introvert čerpá energiu zo svojho vnútra. Pôsobí hlbavo. Do diskusií na nezapája, alebo iba málo. V práci môže znamenať riziko, ak nehovorí o vzniknutých problémoch. Motivácia introvertov býva problematická, pretože nikto nevie, na čo myslí a aké má problémy. Pri pátraní po odpovediach u silného introverta to často vyzerá ako ťahanie omrvínok z chlpacej deky. Keďže všetko v sebe dusí, pri karhaní treba byť mierny. Ak komunikuje, tak zvyčajne vecne a stručne. Jeho prácu je vhodné oceniť v menšom kolektíve zopár vetami. V spoločnosti mnohých ľudí sa necíti dobre a zrejme mu taká pozornosť na rozdiel od extroverta nerobí dobre. Komunikáciu treba budovať v malom tíme. Najradšej pracuje sám v kúte kancelárie, kde má svoj kúsok priestoru. Tomu je potrebné prispôbiť jeho pracovné zaradenie. Blízka spolupráca extroverta a introverta tvorí úplnú a fungujúcu množinu.

#### **Prístup k získavaniu informácií (Zmyslový - Intuitívny)**

Získavanie informácií je dôležitým prvkom pri rozvoji človeka aj pri jeho uplatnení. Delenie na základe zmyslového alebo intuitívneho poznávania je ďalšou Mayer-Briggsovou dichotómiou. Zmyslové vnímanie je objektívnejšie z pohľadu faktov. Orientuje sa na realitu. Zmyslovo orientovaný človek získava informácie pozorovaním a využívaním všetkých zmyslov. Preferuje detailné alebo špecifické informácie. Kládne dôraz na vecnosť. Nemá problém analyzovať súčasný stav vecí až k detailom. Pri práci vychádza zo svojich skúseností. Pri riešení konkrétneho zadania s ním nie sú problémy. Predstava o jeho kreatívnom a inovatívnom návrhu patrí do fantastického sveta. Je realista, preto si uvedomuje svoju pozíciu a podobne ako introverta môže byť problematické ho motivovať. Pochvalu a pokarhanie je vhodné viesť formou analýzy výstupov a zdôvodnením. Intuitívny typ je menej racionálny. Na informácie sa pozerá zhora. Uprednostňuje indukciu pred dedukciou. Orientuje sa na budúcnosť. Je inšpirovaný svojimi víziami a verí im. V práci uprednostňuje hrubé koncepty a náhľady. Jeho výhodou je, že vidí dopady skôr ako iný. V komunikácii s ním často počuť otázku „Mohol by si mi to spresniť?“, na ktorú sa pravdepodobne uspokojujúca odpoveď nedostaví. Jeho aktivita a výkon značne rastie, ak vidí celkový pohľad na projekt a vie si predstaviť prínos a potenciál. Tím tvorený zmyslovým a intuitívnym človekom bude mať veľké problémy vo vzájomnom porozumení. Ich spoluprácu by mal koordinovať mediátor. Kým intuitívny človek sa ľahko nadchne pre vec, zmyslový ju často musí doviesť do úspešného konca.

#### **Rozhodovanie (Mysliaci - Cítiaci)**

Rozhodovanie patrí nielen k rutinným úlohám vrcholových manažérov ale aj k bežnému životu. Už ste sa niekedy pristihli v potravínach alebo drogérii príliš dlho rozmýšľať o produkte, ktorý si vyberiete? Aj jednoduché úlohy môžu vyžadovať dlhší čas na rozhodovanie ako by sa mohlo zdať. Ľudia rozhodujúci sa na základe logiky patria medzi myslivcov. Zvažujú fakty a analyzujú ich. Pri svojej práci sú striktní a vždy hľadajú

objektívnu cestu. Cítiaci ľudia berú ohľad na svoje okolie. Súcitia a vytvárajú harmóniu. Pristupujú ku každému človeku individuálne

### **Vzťah k okoliu (Usudzujúci - Vnímajúci)**

Synonymom pre túto dichotómiu môže byť plánujúci – spontánny. Usudzujúci človek vedie svoje kroky organizovane, plánovane. Nepúšťa sa do viacerých úloh súčasne. Vyhyba sa časovému stresu. V zabehaných cestičkách vidí efektívnosť. Vnímajúci pôsobí nekoordinovane. Úlohy odovzdáva na poslednú chvíľu, aktivuje ho tlak uzávierky. Často sa púšťa do viacerých úloh, ale má problém ich dokončiť.

### **Konflikty**

K úspešnému zvládnutiu projektu okrem iných faktorov patrí aj riešenie konfliktov, a tie nevznikajú samé od seba. Najčastejšie príčiny konfliktov podľa [1] sú tieto:

- nedostatok zdrojov (financie, vybavenie, zariadenia, a pod.)
- rôzne postoje, hodnoty a vnímanie
- spory o potrebách, ciele, priority a záujmy
- zlá komunikácia
- zlá alebo nedostatočne organizačná štruktúra
- nedostatok tímovej práce
- nejasnosť rolí a zodpovedností

Podľa [6] sa literatúra o teórii konfliktu do veľkej miery zhoduje v tom, že konflikt prechádza piatimi stupňami vývoja. Ďalej uvádza, že na psychologickú úroveň je konflikt postupnou regresiou od dospelého k nezrelému emocionálnemu štádiu, presne opačne, ako sa to deje počas dospievania človeka. Čiže ako sa konflikt rozvíja, strany v ňom zúčastnené sa zosúvajú dolu po rebríku ich citového rozvoja. Každý z piatich stupňov konfliktu má svoje spúšťače.

**Prvý stupeň** je bežným konfliktom každodenného života, akého sme svedkami medzi priateľmi, rodinnými členmi, známymi, či spolupracovníkmi. Každý vzťah, i ten najlepší, prejde nespočetnými spormi. Väčšina z nich je hladko vyriešená na základe vzájomného porozumenia a snahy nájsť objektívne riešenie. Ak sa riešenie nenájde, obzvlášť ak je to preto, že jedna zo strán trvá na svojej pozícii či názore, konflikt eskaluje.

**Druhý stupeň (nezhoda)** konfliktu vzniká vtedy, keď strany prechádzajú od spolupráce k súťaživosti. Ustupujú od logického narábania s dostupnými informáciami a prehliadajú záujmy, ktoré sú na oboch stranách spoločné. Sústredia sa na ovplyvňovanie druhej strany, aby prijala ich stanovisko.

**Tretí stupeň (polarizácia)** konfliktu zahŕňa konkrétne činy. V tomto štádiu sa strany začínajú obávať, že spoločné riešenie problému nie je možné. Ich vzťah sa postupne mení na nepriateľský. Sústreďujú sa na činy namiesto neplodnej diskusie. Do problému sa vťahujú iné témy, problémy, či ľudia. Obe strany sa spoliehajú na to, že môžu prinútiť druhú stranu zmeniť názor vyvíjaním nátlaku, no sami nie sú ochotní vzdať sa svojich pozícií. Názory si utvárajú stále viac na predsudkoch o druhej strane.

**Štvrtý stupeň (separácia/izolácia)** znamená degradované kognitívnych funkcií odporcov na úroveň šesťročného dieťaťa. Poznajú názory druhej strany, ale už nie sú schopní posúdiť ich myšlienky, pocity a situáciu, v ktorej sa nachádzajú. Vyhýbajú sa niektorým témam, priamemu kontaktu alebo komunikácii vôbec. Ak nikto nezakročí a konflikt nerieši, môže v tomto stupni dôjsť k dramatickým činom, ktoré majú za následok úplnú stratu dôvery medzi stranami.

**Piaty stupeň (deštrukcia)** je postupným pokračovaním regresi, nadobúdajúceho formu totalitnej ideológie a antagonistického prístupu k druhej strane. V hre sú posvätné hodnoty, presvedčenia, morálne povinnosti, národná hrdosť a podobné grandiózne koncepty. Konflikt nadobúda mytologické dimenzie. Občas sú strany skalopevne presvedčené o svojej všemocnosti. Obľúbenou taktikou je zastrašovanie. Vnímanie a hodnotenie jednotlivých javov úplne mizne. Obe strany sa snažia získať úplnú kontrolu nad výsledkom situácie a prilievajú tak olej do ohňa. Konflikt eskaluje v podobe deštruktívnej špirály nátlakových a zastrašujúcich akcií a reakcií, manipulácie a agresie, až do úplného vyčerpania aktérov, alebo kým do konfliktu nezasiahne niekto ďalší.

(spracované podľa Douglasa Nolla) O postupe riešenia konfliktu rozhoduje stupeň a charakter konfliktu.



Obr. 1. Stupne vývoja konfliktu [6].

V prvom stupni sú strany schopné dohodnúť sa prostredníctvom negociácie. Keď dôjde k zreteľnej polarizácii a strany sa začnú vzájomne separovať a izolovať, môže byť užitočné prizvať mediátora. V najvyšších stupňoch konfliktu je potrebné pracovať so stranami individuálne a posunúť ich späť do nižšej fázy konfliktu. Pri riešení sa používajú mnohé pomocné postupy, opísané v príslušnej literatúre.

### Užitočné a deštruktívne konflikty

Podľa [3] sa v bežnom živote konflikt chápe ako negatívny jav. Ale keď je vystupňovaný do optimálnej intenzity, môže byť aj užitočný. Môže napríklad

1. odhaliť podstatu problému,
2. prehĺbiť chápanie cieľov,

3. zlepšiť porozumenie medzi pracovníkmi a pracovnými skupinami,
4. vyvolať pocit naliehavosti,
5. odradiť od vyhýbavého správania apod.

Tvrdenie, že konflikt môže byť užitočný, spočíva v myšlienke, že podporuje nevyhnutnú organizačnú zmenu. Aby organizácia prežila, musí sa neustále adaptovať na meniace sa podmienky. To si vyžaduje zmeny, ktoré môžu byť vyvolané práve konfliktmi.

Konflikty však musia byť v organizácii riadené! Pri malej intenzite je organizácia v stave menšej aktivity. Pri veľmi vysokej intenzite konfliktu je organizácia paralyzovaná. Optimálna intenzita konfliktov uľahčí nevyhnutné zmeny.

Podľa [5] pokiaľ ide o konflikty, ktoré sú neplánované, deštruktívne a prácu na projekte komplikujú, možnosti riešenia takého konfliktu sú tieto:

1. súťaženie,
2. eliminácia účinnosti,
3. prispôsobenie,
4. spolupráca,
5. nájdenie kompromisu.

## Rôzne druhy konfliktov

Podľa [7] pokiaľ necháte horiace polená na suchej tráve bez dozoru, nemali by ste byť prekvapení, keď dôjde k nebezpečnému požiaru. Pokiaľ ich však umiestnite do kruhu z kameňov, môžete do ohňa prikladať, ako chcete: budete mať krásny táborák na grilovanie aj zahriatie.

Možno sa divíte, čo to má do činenia so zvládaním konfliktov. Tento príklad je možné chápať obrazne: pokiaľ necháte konflikt rozhorievať dni, týždne či dokonca mesiace bez toho, aby ste ho riešili, čoskoro zistíte, že sa stáva ničivým a je takmer nemožné ho zvládnuť alebo obmedziť. Pokiaľ ho, naopak, budete riešiť, môže proces diskusie podnietiť vznik tvorivých nápadov vedúcich k riešeniam, ktoré by inak nikomu nenapadli.

Existujú rôzne druhy konfliktov a môže byť užitočné uvedomiť si, ktorý typ je v hre.

K stretu myšlienok dochádza, keď sa názory rôznia. Dotknuté osoby majú rôzne uhly pohľadu. Pokiaľ v konflikte skutočne ide len o predmet diskusie, nemalo by ísť o vážny problém. I keď diskusia vrie a trvá dlho, malo by byť možné nájsť riešenie.

K stretu hodnôt dochádza, keď dotknuté osoby majú rozdielne hodnoty. Pretože ide o základné stanoviská, ktoré nie je možné len tak opustiť, nemá zmysel sa hádať. Je potrebná tolerancia.

V štruktúrnych a mocenských konfliktoch nejde o myšlienky či hodnoty, ale o spoločenskú pozíciu. Dochádza k nim napríklad, keď sa ľudia nedohodujú na základe faktov, ale využívajú svoje pozície či právomoci, aby presadili svoje. Môžu sa tiež objaviť, keď sa ľudia snažia šplhať po spoločenskom rebríčku a derú sa do popredia. V tomto prípade je nevyhnutné stanoviť pravidlá hry a zaistiť, aby všetky štruktúry boli jasné.

## Predchádzanie konfliktom

Predovšetkým by ste sa mali vyhnúť obviňovaniu a osobným útokom. Je potrebné sa zamerať na problém, nie na osobu. „Vždy ma necháš v kaši a ja sa musím o všetko postarať.“ Keď niekoho takto obviníte, bude sa brániť, čím dôjde k slovnej výmene, ktorá postupne eskaluje. Pokiaľ tento výrok sformulujete ako žiadosť – napríklad „Mám tak veľa práce. Rada by som sa porozprávala o tom, ako si prácu rozdeliť,“ umožní vám to záležitosť objektívne prebrať.

Zhadzovanie, ako napríklad „Nechápeš to, takže to vrhá zlé svetlo na celý tím“ tiež nikam nevedie. Taká poznámka ťažko zlepši výkon danej osoby. Zmyslom je niečo dosiahnuť – nie znevažovať osobu, s ktorou hovoríte. Takže „Ako si rozdelíme prácu, aby bol celý tím úspešný?“ predstavuje omnoho užitočnejší prístup.

„Musíš svoju úlohu splniť do zajtra, to je celé. Ako to urobíš, je tvoj problém.“ Namiesto vyvíjania tlaku na ľudí je lepšie presvedčiť ich argumentáciou. Pokiaľ ostatní vedia, čo je v stávke, budú mať väčšiu motiváciu.

„To je absolútne iracionálny argument. Práve som ti vysvetlil, že to je možné urobiť jedine týmto spôsobom a nie inak.“ Pokiaľ sa od počiatku dogmaticky držíte svojej pozície a jednoducho ignorujete stanoviská ostatných, môže to viesť k rozporom a nespokojnosti celého tímu – a bráni to konštruktívnej diskusii, ktorá by mohla ukázať nové cesty.

Potom existujú diskusné prekážky, ktoré zadusia akúkoľvek plodnú debatu a nepomáhajú k nájdeniu riešenia a mali by ste sa ich preto vyvarovať. Medzi príklady patria: Skúsili sme to pred desiatimi rokmi a nefungovalo to. To tu nerobíme. Nič o tom nevieš. To je hlúpy nápad. Nemáš skúsenosti. To naozaj nemôžeme urobiť. Nemáš dosť práce? To nebude nikdy fungovať.

Také poznámky by nemali zostať bez odozvy. To, čo pred desiatimi rokmi nefungovalo, môže byť dnes práve tou správnou cestou: koniec koncov, svet sa zmenil. Veci, ktoré sa tu nerobia, by sa možno mali zaviesť, pretože nové metódy môžu priniesť novú vitalitu. Pokiaľ ľudia niečo nevedia, pretože nemajú skúsenosť, mali by byť poučení – a nie vylúčení z diskusie. Možno majú iné skúsenosti, ktoré môžu byť užitočné. A na poznámky ako „to nemôžeme urobiť“ alebo „to nebude nikdy fungovať“ je možné reagovať obyčajným „prečo nie?“

Ešte jeden tip: buďte opatrní pri používaní slovíčka „ale“, pretože vyvoláva odpor. „Odviedol si dobrú prácu, ale...“ „To je dobrý nápad, ale...“ „Môžeme to tak urobiť, ale...“ Prvá polovica vety je znehodnotená tým „ale“. Druhá osoba čaká, kedy príde kritika – a už si brúsi jazyk na obranu. Je možné sa tomu vyhnúť, pokiaľ vetu preformulujete ako „To je dobrý nápad. Čo ak by sme...“

Niekedy sa situácia tak skomplikuje, že hádajúce sa osoby nedokážu nájsť spôsob, ako ju rozmotať. V takom prípade potrebujú pomoc zvonku. Je potrebná neutrálna osoba, ktorá sa do sporu vloží ako prostredník a bez toho, aby posudzovala alebo niekomu nadŕžala, pomôže zapojeným osobám nájsť riešenie. Pokiaľ potrebujete podporu, obráťte sa na svojho nadriadeného alebo pracovnú komisiu. Prostredník vždy stojí firmu menej peňazí než dysfunkčný alebo nefungujúci tím, pracovníci, ktorí sú myslou inde – alebo dokonca personál, o ktorý príde.



## Použitá literatúra

1. Education & training unit: Conflict Management. *Building an organisation - Conflict Management*. Dostupné na internete: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>. [Cit. 2010-Október]
2. Mederly, Pavol: Časť 5: Riadenie projektov a metóda PRINCE. *Fakulta matematiky, fyziky a informatiky*. Dostupné na internete: <http://cyril.fmph.uniba.sk/www/sw-eng/99/p10.doc>. [Cit. 2010-Október]
3. doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. a Toma, Ing. Roman: Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku. *Medzinárodná vedecká konferencia SEMAFOR'07*. Dostupné na internete: [http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova\\_toma.pdf](http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf). [Cit. 2010-Október]
4. Prem, Kathy: Myers-Briggs type indicator - MBTI. *University of Wisconsin-Madison*. Dostupné na internete: <http://www.aiaa.org/pdf/myaiaa/workshop/mbti.pdf>.
5. Ing. Mirostal Hrnčiar, Csc.: Organizačný a procesný manažment. *Katedra softvérových technológií Fakulty riadenia a informatiky na Žilinskej univerzite v Žiline*. Dostupné na internete: <http://kst.uniza.sk/projekty/exceterr/pdf/new/opm.pdf>. [Cit. 2010-Október]
6. Kusá, Dagmar: Riešenie konfliktov 1. *Iniciatíva Spoločenstva EQUAL*. Dostupné na internete: [http://www.equallovakia.sk/fileadmin/user\\_upload/projekty/27\\_1.2\\_Riesenie%20konfliktov%20I.pdf](http://www.equallovakia.sk/fileadmin/user_upload/projekty/27_1.2_Riesenie%20konfliktov%20I.pdf). [Cit. 2010-Október]
7. Esselte, s. r. o.: Zvládanie konfliktov. *Esselte know-how*. Dostupné online: [http://www.esselte.ro.sk/Solutions/Zvladanie\\_konfliktov.html](http://www.esselte.ro.sk/Solutions/Zvladanie_konfliktov.html) [Cit. 2010-Október]

## Annotation

### IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES

*Working with people is in general very exhausting. Quality of team collaboration is determined by personal sympathies, temperament, personal and collective goals and the way the goal is achieved. These effects are source for conflicts. Team player is aware of human characteristic diversity and accept it. Team leader must motivate people and lead them to high performance. He should beat barriers and make harmony. Categories of human nature is not the strict defined norm to accomplish team building. It's only tool to help break barrier and create social understanding. Motivation, planning and task assignment are most important feature for project realization.*