

# AKO ZOSTAVIŤ FUNGUJÚCI TÍM

*Tímy, ktoré sú heterogénne, sú vo väčšine prípadov  
úspešnejšie ako homogénne.*

*Michal Lulčo*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
michal.lulco[zavináč]gmail[.]com

**Abstrakt.** Je množstvo spôsobov ako zostaviť tím. Náhodným pridelením ľudí na jednotlivé pozície, vypísaním pracovnej ponuky na určitý post, ktorý chce firma obsadiť, či vytvorením skupiny ľudí, ktorým sú neskôr pridelené jednotlivé funkcie. V tejto eseji sa budem zaoberať posledným spomenutým spôsobom. Väčšinou sa funkcie pridávajú na základe osobných pohovorov a rôznych dotazníkov, v ktorých sa zamestnanci majú sami ohodnotiť. Skúmajú sa v nich vaše znalosti, vedomosti a skúsenosti v danej oblasti, v ktorej pracujete. Jeden z dotazníkov by mal slúžiť na zistenie typu osobnosti. Pri práci v tíme je veľmi dôležité aké typy osobností tím tvoria. Existuje viacero spôsobov a prístupov k rozdeleniu osobností. V tejto eseji spomeniem niektoré z nich a porovnam, ako jednotlivé prístupy môžu ovplyvniť tím v jeho neskoršom fungovaní. Pokúsim sa vybrať najlepšiu metódu na určenie typu osobnosti.

**Kľúčové slová:** tím, typ osobnosti

## **Tím náš každodenný**

Tímové projekty sú bežnou súčasťou nášho života. Málokto môže povedať, že nikdy nepracoval v tíme alebo sa so žiadnym tímom nestretol. V reštauráciách nám naše pohodlie zabezpečuje tím čašníkov, jedlo nám pripravuje tím kuchárov a nad nimi je manažér alebo tím manažérov. Väčšina ľudí na Slovensku v týchto dňoch sleduje počínanie slovenskej futbalovej reprezentácie. Tá je tiež tímom, ktorý je tvorený zo samotných futbalistov, trénerov, lekárov atď. V oblasti informatiky a informačných

technológií sú tímy zložené z manažérov, lídrov jednotlivých oddelení, databázových analytikov, programátorov či testovačov. Práve IT tímy sú cieľovou skupinou mojej eseje.

Nie každý je vhodný na hociktorú pozíciu v tíme. Ak chce byť tím úspešný, musia byť vhodne rozdelené jednotlivé úlohy. Vytvorenie fungujúceho tímu je pomerne dlhý proces. Často sa totiž stáva, že pracovník, ktorému je určená nejaká pozícia, nie je schopný sa s ňou stotožniť a pracovať pre tím tak, ako sa od neho očakáva. Spomaľuje tým svojich kolegov, ktorí sú závislí na jeho práci. Vtedy je potrebné zmeniť zloženie tímu a tohto pracovníka nahradiť iným. To, že sa spomínaný pracovník neuchytil na predchádzajúcej pozícii, však neznamená, že na inej to bude rovnaké. Lenže časté zmeny v tíme neprispievajú k tímovej pohode a môžu spôsobiť, že na určitý čas klesne produktivita tímu ešte viac. To sa deje až dovtedy, kým nepríde správny impulz a produktivita sa opäť zvýši. Preto je dôležité, aby sa tím zložil správne na prvýkrát, alebo aby sa tvoril s minimom zmien. K tomu nám môže veľmi dobre poslúžiť analýza typov osobností ľudí, z ktorých sa tím skladá.

### Testy osobností a experimenty

Každý človek má svoju osobnosť, ktorá je jedinečná, ale stále sa vyvíja pod vplyvom spoločnosti a spoločenských udalostí. Vlastnosti osobnosti môžu byť spoločné pre skupinu (typ) ľudí. O type hovoríme, keď určitá vlastnosť osobnosti je natoľko výrazná, že určuje jej psychický obraz. Poznáme viacero metód a prístupov kategorizácie ľudí. Prístup, ktorý určite každý pozná, je delenie podľa znamenia zverokruhu. Nedá sa povedať, že táto metóda je použiteľná pri tvorbe tímu, keďže sa podľa nej predpokladá, že v určitom období každého roku, trvajúcom mesiac, sa narodili ľudia s rovnakým typom osobnosti. Rovnako to platí aj o znameniach čínskeho horoskopu, kde sú ľudia narodení počas jedného roka umiestnení do jednej skupiny.

Podľa Hippokrata je možné deliť ľudí aj na sangvinikov, cholerikov, flegmatikov a melancholikov. Cholerik a flegmatik sú protikladmi a takisto sangvinik a melancholik. Ako by mal vyzeráť tím zložený podľa tohto delenia? Keďže tím potrebuje byť dynamický a postupovať dopredu, mohlo by sa predpokladať, že ideálny tím je tvorený dynamickými typmi - sangvinikmi a cholerikmi. To však môže byť nebezpečné. Prílišná horlivosť nie je vždy pozitívnym faktorom v tímových projektoch. Veľmi ľahko môže dôjsť k sporom medzi jednotlivými členmi tímu a pri sangvinikoch či cholerikoch nie je isté, ako by to dopadlo. Čo by sa však stalo, ak by sme tím chceli zložiť tak, aby v ňom neprichádzalo k sporom? Dali by sme každému záujemcovi o prácu dotazník a ak by bol podľa neho cholerik (za predpokladu, že práve u cholerikov je riziko sporov vysoké), nevzali by sme ho? Z vlastných skúseností viem, že menšie spory a hádky môžu tím posunúť ďalej. Stalo sa, že počas hádky sa prišlo na riešenie, ktoré sa nakoniec ukázalo ako správne. Bola to síce náhoda, ale je veľmi dôležité, aby boli v tíme členovia, ktorí sa dokážu pre prácu nadchnúť a tiež takí, ktorí na problémy pozerajú s odstupom a s chladnou hlavou, ktorých v podstate nič nerozháďe.

Používanější je metóda DISC, ktorá klasifikuje štyri aspekty správania: dominancia (D), vplyv (I), stabilita (S), svedomitosť (C). Táto metóda bola použitá v experimente na univerzite vo Vancouveri [3]. Zo šiestich tímov prvé tri boli zložené zo študentov s podobnými vlastnosťami. Ďalšie tri tímy boli zložené zo študentov s rôznymi

vlastnosťami. Hodnotil sa čas strávený na projekte a dosiahnuté výsledky. Zaujímavé je najmä to, že heterogénne tímy strávili pri riešení projektu oveľa menej času ako homogénne tímy. Experiment však ukázal aj to, že tím zložený zo svedomitých ľudí dokáže dosiahnuť prijateľné výsledky, ale trvá im to neporovnateľne dlhšie.

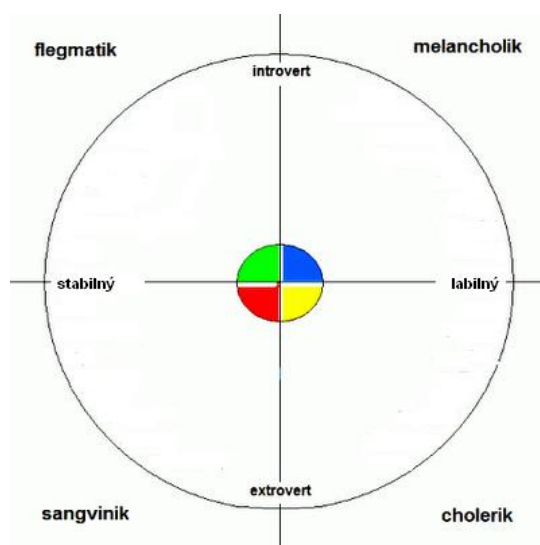
Ak chceme použiť pri tvorbe tímu metódu DISC a vychádzať zo spomenutého experimentu, ako najlepšie sa javí tím zložený z ľudí patriacich do minimálne troch skupín. Čiže rôznorodý tím, ktorý má veľké predpoklady na to, aby dosiahol výborné výsledky v krátkom čase.

Carl Gustav Jung vytvoril vlastné delenie [1]. Podľa neho je človek buď introvert, ktorý sa zameriava na svoj vnútorný svet, je neistý a opatrný, alebo extrovert, ktorý sa zameriava na vnímanie vonkajšieho sveta, je aktívny, otvorený, spoločenský, zábavný.

Podľa niektorých štúdií sú extroverti vhodní na prácu s ľuďmi a introverti, naopak, na prácu napríklad so strojmi. V oblasti informačných technológií by teda extroverti boli dobrými manažérmi a introverti dobrými programátormi či databázovými analytikmi. Poznám veľa dobrých programátorov a nemôžem o nich povedať, že sú introverti. Sú otvorení a zábavní, ale je pravdou, že niekedy sa dokážu uzavrieť do seba.

Zaraďiť človeka do jednej alebo druhej skupiny môže byť v niektorých prípadoch veľmi náročné. Je však možné „škatulkovať“ ľudí len do dvoch skupín? Neexistujú žiadne medzistupne medzi introvertom a extrovertom, prípadne podskupiny v rámci nich? Kde je hranica medzi nimi? Je to akoby bol svet čierny alebo biely a nebolo by nič medzi tým.

Možno práve takéto alebo podobné otázky si kladol aj Hans Eysenck, ktorý nadviazal na rozdelenie Carla Gustava Junga. Pridal k rozdeleniu introvert – extrovert dimenziu stabilita – labilita [1]. K stabilite patria vlastnosti ako vytrvalosť, oddanosť a citová stálosť. Labilita sa vyznačuje nekludom, citovou nestálosťou, úzkosťou. Tým vytvoril štyri skupiny, ktoré môžeme prirovnáť k skôr spomenutým temperamentom (Obr. 1.): stabilný extrovert – sangvinik, labilný extrovert – cholerik, labilný introvert – melancholik, stabilný introvert – flegmatik.



Obr. 1. Eysenckovo rozdelenie typov osobností.

#### 4 Michal Lulčo

Viete si predstaviť, ako by vyzeral tím, v ktorom sú len ľudia zo skupiny vyznačujúcej sa labilitou? Ak majú psychológovia pravdu, tak v takomto tíme by boli hádky a spory na dennom poriadku. Ale kto by tieto hádky ukončil? Myslím si, že skôr či neskôr by sa takýto tím rozpadol.

Dotazník, ktorý vytvorili Isabel Briggs Myersová a jej matka Katharine Cook Briggsová, umožňuje rozdeliť osobnosti až na 16 typov, ktoré sa zakladajú na štyroch dichotómiách (dvojiciach vlastností):

- Introverzia (Introversion - I) / Extroverzia (Extraversion - E) – určuje, aký má človek postoj k vonkajšiemu svetu.
- Zmysly (Sensing - S) / Intuícia (Intuition - N) – vyjadruje, akým spôsobom človek vníma svet, či sa spolieha na svojich päť zmyslov alebo dáva prednosť svojej intuícii.
- Myslenie (Thinking - T) / Cítenie (Feeling - F) – určuje, čím sa človek riadi – „hlavou alebo srdcom“.
- Usudzovanie (Judging - J) / Vnímanie (Perceiving - P) – spôsob riešenia problémov, usudzovanie rieši problémy podľa spoločenských pravidiel, vnímanie podľa vlastných pravidiel.

**Tab. 1.** Typy osobností podľa Myers-Briggsovej rozdelenia.

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

V minulosti technické školy navštevovali najmä ľudia zo skupín ISTJ a ESTJ. Dnes síce stále prevládajú, ale pribúdajú študenti, ktorí majú diametrálne odlišné vlastnosti. Je to hlavne preto, že technické vedy sa stali veľmi zaujímavými a dobre finančne ohodnotenými. Píše o tom Rebecca Rutherfordová [5]. V práci ďalej spomína akým spôsobom bol Meyers-Briggsovej dotazník použitý v experimente. Boli vytvorené tímy z ľudí z rôznych krajín a rozdielnych pohlaví. Základom experimentu bolo, že niektoré skupiny boli zložené z introvertov, ďalšie z extrovertov a ďalšie boli tvorené introvertmi aj extrovertmi. Experiment ukázal, že skupiny tvorené čisto introvertmi síce chceli pracovať, ale mali málo svojich nápadov a málo spolu komunikovali. Skupiny extrovertov naopak rozprávali o práci viac ako pracovali. Len zmiešané tímy dokázali svoju inovatívnosť a spoločné nápady. Tiež sa ukázalo, že v heterogénnych tímoch sú členovia tímov spokojní a veselí. Na druhej strane homogénne tímy sa vyznačovali vysokou mierou frustrácie, ktorá bola spôsobená tým, že sa nedopracovali k žiadnym reálnym výsledkom.

#### Aká je realita?

Mimo školy pracujem v tíme, ktorý bol v nedávnej minulosti veľmi úspešný. V poslednom období sa nám však prestalo dariť. Tím prešiel veľkými zmenami, ktoré boli spôsobené najmä tým, že začal zimný semester. Odvtedy akosi nedokážeme dokončiť projekt. Dr.

Belbinová tvrdí, že v tíme musí byť človek, ktorý je tzv. dokončovač [2]. Je možné, že práve taký človek tím opustil v predchádzajúcom období. Ak aj áno, neviem, kto to bol.

Je tiež možné, že sme stratili inšpiráciu. Uspokojili sme sa s tým, že patríme k slovenskej špičke po tom, ako sme spustili niekoľko úspešných projektov. Nemáme snahu postupovať vyššie. Dosiahli sme úspechy a teraz si možno podvedome myslíme, že nepotrebujeme naďalej tvrdo pracovať. Že nás to tam hore udrží samo.

Ďalšou možnosťou je, že náš tím sa zmenami dostal do štádia, keď sú v ňom ľudia s veľmi podobnými vlastnosťami. Mnoho ľudí odišlo, mnoho ľudí prišlo a tým sa zmenil tím v podstate od základov. Podľa experimentov [3, 4, 5] majú homogénne tímy problémy s vypracovaním tímového projektu na dostatočnej úrovni. Boria sa s rôznymi problémami a nevedia si s nimi poradiť.

O čom hovorím? Dostávam sa k tomu, že v našom tíme sa pri prijímaní nových členov nikdy nerobili testy osobností. Určite nie za posledný rok a pol odkedy som členom tímu. Ak by sa takéto testy robili, vedeli by sme teraz aspoň, či je náš tím zložený tak, ako to odporúčajú výsledky experimentov. Ak je, mohli by sme hľadať problém inde. Ak nie je, museli by sme hľadať nových ľudí do tímu, ktorí by boli typovo odlišní, aby priniesli do tímu nový impulz, nové pohľady, nové myšlienky, nové prístupy.

V drvivej väčšine spoločností zameraných na informatiku a informačné technológie na Slovensku je to s testami osobností rovnaké. Nemám síce žiadne dôkazy, len výpovede spolužiakov a kamarátov, ktorí pracujú pre iné spoločnosti ako ja, a preto sa moje tvrdenie môže považovať za odvážne, ale myslím si, že nie je ďaleko od pravdy.

Prečo IT firmy, ale nielen tie, nevenujú pozornosť analýze osobností? Je to príliš časovo náročné? Alebo majú pocit, že čas a financie vynaložené na testy osobností sú náklady navyše, ktoré sa nikdy nevrátia? Podľa môjho názoru by analýza osobností prispela k formovaniu každého tímu minimálne na začiatku a určite by sa oplátila v projektoch, ktoré sú dlhodobého charakteru, kde ľudia spolu trávajú niekedy viac času, ako so svojimi rodinami či priateľmi.

## Záver

Je proces tvorby tímu dôležitý v tímovom projekte? Keď vytvárame tím, sú dôležité len znalosti a skúsenosti jednotlivých členov alebo musíme preskúmať aj ich osobnosti? V tejto eseji som sa snažil ukázať potrebu preskúmania osobností členov tímu a priblížiť metódy, ktoré na to slúžia. Opísal som niektoré experimenty, ktoré boli vykonané a prezentoval som ich výsledky v zjednodušenej forme.

Pri tvorbe tímu sa musíme najprv zamyslieť, čo je našou prioritou: zvládnuť projekt čo najrýchlejšie alebo čo najlepšie? Som presvedčený, že všetci chcú oboje, ale je to možné? Keby bolo, tak už je dávno nejaký spôsob patentovaný a všetky tímy by sa tvorili podľa šablóny. Ale aj na tomto mieste si treba uvedomiť, že neexistujú dvaja ľudia, ktorí sú úplne rovnakí a teda nie je možné zložiť dva tímy, ktoré budú úplne rovnaké. Neexistuje vzorec pre úspešný tím, aj keď mnoho ľudí sa ho snaží vytvoriť. Jediné, čo vieme z experimentov je, že tímy, ktoré sú heterogénne, sú vo väčšine prípadov úspešnejšie ako homogénne. Typová rozmanitosť členov tímu posúva tím dopredu.

Akokoľvek som sa snažil nájsť najlepšiu metódu na určenie osobnosti, vždy som sa stretol s tým, že nie je ani tak dôležitá metóda, ako výsledok, ktorý nám poskytne. A síce,

že vytvoriť tím z ľudí podobného typu nie je najšľastnejšie riešenie a časom sa v tíme prejaví nedostatky, ktoré sa neodhalili na začiatku. To dokázali spomenuté experimenty nezávisle od seba aj napriek tomu, že v nich použili rozdielne metódy na určenie osobností členov tímu.

Myslím si, že by mohlo byť zaujímavé spraviť podobný experiment aj na našej fakulte v rámci tímových projektov. Veď tento rok máme 20 tímov čo je celkom slušná pozorovacia vzorka. Ak sa môžu robiť podobné experimenty na univerzitách v Spojených štátoch či Kanade, prečo by sa nemohli robiť aj tu u nás, na Slovensku? A ak by ešte k tomu tieto experimenty aj niečo ukázali, získala by naša fakulta body k dobru na medzinárodnej scéne.

## Použitá literatúra

1. Barát, P. a kolektív, Náuka o spoločnosti, Enigma, Nitra, 2005.
2. Belbin Team Roles & Work Roles, <http://www.belbin.com>, (10.10.2009).
3. Kim D., Jang J., Shin S. J. The effect of personality type on team performance in engineering materials term projects, *ASEE Annual Conference & Exposition*, 2008.
4. Peslak, Alan R.: The Impact of Personality on Information Technology Team Projects. *Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference*. Claremont, California, USA 2006, 273 – 279.
5. Rutherford, R. Using Personality Inventories to Help Form Teams for Software Engineering Class Projects, *ACM SIGCSE Bulletin, Proceedings of the 6<sup>th</sup> Annual Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education*, 33, 3, 2001, 73-76.

## Annotation

### *How to create working team*

*There are many ways how to create a team. Random assigning people to some position, giving a job offer for a post that the company wants to occupy, or creating a group of people who are assigned to different positions then. This essay will be about the last way. Usually, functions in team are allocated on a base of personal interviews and various questionnaires in which employees are valued themselves. It looks over your skills, knowledge and experiences in the area where you work. One of the questionnaires should be used to determine the type of personality. It is very important to know what types of personalities are in the team in team work. There are several ways and approaches how to determine the type of personality. I mention some of them and compare how different approaches may affect the team in its subsequent operation. I will try to choose the best method for determining the type of personality.*