

# POTREBUJEME V TÍME SCHOPNOSTI ALEBO OSOBNOSTI?

*Najlepšia cesta pri zostavovaní tímov sa nedá nikdy  
dosiahnuť, iba nájsť kompromis.*

*Peter Bradáč*

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

**Abstrakt.** Správne rozdelenie úloh v tíme na projektoch je náročná úloha, s ktorou sa manažéri stretávajú vždy pri ich plánovaní. Každý tím je tvorený ľuďmi, ktorí sa vyberajú pre daný projekt už nielen na základe ich vedomostí a schopností, ale aj podľa ich psychologického a osobnostného profilu. Často sa prihliada aj na celkovú komunikáciu a schopnosť spolupráce ľudí v tímoch, čo sú vlastnosti tvorené jednotlivými čiastkami jeho členov. Zatiaľ čo ich schopnosti a vedomosti vytvárajú funkčnú časť projektu, ich vlastná a jedinečná osobnosť spolu s motiváciou tvorí časť ducha celého tímu. V eseji pojednávam o osobnostných charakteristikách členov tímu. Popritom sa zameriavam na určitý súlad, alebo rozpor medzi znalosťami a samotnou osobnosťou člena tímu. Sledujem spôsob vzájomnej interakcie medzi ľuďmi a ich komunikáciu v rôznych situáciách vyplývajúce z ich charakteristických a jedinečných osobností.

**Kľúčové slová:** tím, ľudia, osobnosti, skúsenosti, výber, hodnotenie

## **Ľudia ako súčasť projektov**

Všetci obyvatelia na svete tvoria veľké ľudské pokolenie, ktoré sa skladá z individuálnych bytostí. Každá bytosť – človek je v tomto množstve jedinečný po fyzickej ale aj psychickej stránke. Pokiaľ sa ľudia chcú navzájom pochopiť a porozumieť si, musia prihliadať na svoju psychologickú osobnosť ktorej jedinečnosť je základným pravidlom prírody. Ľudia

## 2 Peter Bradáč

ponúkajúci svoju prácu sú veľkým ľudským zdrojom neobmedzených možností a nápadov. Spoznanie vnútra človeka a opis jeho charakteristiky prináša výhodu každému zamestnávateľovi a pomáha mu v zostavení správneho tímu.

Už Hippokrates v starovekom Grécku začal ľudí rozdeľovať do skupín podľa ich temperamentu. Dnešná, moderná psychológia ponúka detailnejšie spôsoby testovania, rozpoznanie a zadelenia osobností do určitých charakteristických typov. Poznatky z psychológie sú aplikovateľné v každej oblasti ľudskej činnosti, najmä v tých, kde sa pracuje s ľuďmi. A najviac využiteľné sú práve pri skupinách ľudí – v tímoch, kde každodenne jej každý člen musí komunikovať, robiť rozhodnutia a premýšľať o dosiahnutí cieľa, ktorý chce tím ako celok dosiahnuť.

### Softvérové projekty a tímy

Tvorba softvéru sa od polovice minulého storočia dostávala do popredia. Zistilo sa, že tvoriť softvér je lepšie v tímoch a v rámci neho rozdeľovať jednotlivé úlohy medzi členov. Tímy sa začali zostavovať podľa pravidiel, aby mohli splniť účel projektov. Medzi hlavné kritéria patrí aj to, aby každý jeho budúci člen priniesol do tímu dostatočné úsilie a efektívne spolupracoval s ostatnými členmi. Dôvod je pragmatický – v dnešnom svete sa pri softvérových projektoch požaduje znižovať ich náklady na vývoj, a čas ktorý je potrebný na vytvorenia finálneho produktu. Dosahovanie týchto cieľov si vyžaduje značné zručnosti a skúsenosti s prácou s ľuďmi. Znalosť osobnostných charakteristík ľudí prináša ďalšie významné kritérium nielen do zostavovania tímov.

Teória osobností má svoj vedecký podklad (podľa modernej psychológie) v práci od Jung-a, ktorý definoval osobnostné typy v roku 1929. Na základe tejto teórie Katherine Briggs a Isabel Mayers Briggs vytvorili psychologický nástroj na klasifikáciu typov osobností, tzv. Myers- Briggs typový identifikátor (Myers- Briggs Type Identifier, MBTI). Podľa tejto teórie je možné zaradiť individuálnych jedincov do štyroch skupín a v rámci nich odlišovať osobnostné typy:

1. Spôsobu interakcie s vonkajším okolím - Introverti (I) a Extroverti (E)
2. Vnímania informácií – Senzitívny (S) a Intuitívny (N)
3. Spôsobu rozhodovania sa – Zmýšľajúci (T) a Cítiaci (F)
4. Vnímania okolia – Rozhodujúci (J) a Vnímajúci (P)

Je viditeľné, že v každej skupine sa nachádzajú dva protikladné typy osobnostných typov. Kombinácia týchto štyroch skupín môže vytvoriť celkovo až 16 opisov charakteristiky osobnosti človeka. Zatiaľ čo druhá a tretia skupina vo všeobecnosti sú zodpovedné za výber povolania, prvá a štvrtá skupina predstavujú postoj ľudí k svetu [2]. Vzhľadom na dostatočné základné pokrytie charakteristík osôb podľa MBTI, budem ich ďalej v eseji uvádzať ako referenčné typy.

Každý osobnostný typ v skupine predstavuje krajnú charakteristiku pre osobnosť. Extroverti sú zameraní na prácu s ľuďmi a svoje sily načerpávajú hlavne v spoločenstve viacerých. Introverti zase uprednostňujú samostatnú prácu a regenerujú sa najlepšie vo svojom blízkom okolí. Senzitívni ľudia vnímajú okolité informácie ako aktuálne, zatiaľ čo intuitívni ľudia neprihliadajú veľmi na detaily a majú imaginárnejšie myslenie. Zmýšľajúci človek sa snaží robiť rozhodnutia založené na logických a objektívnych dôvodoch. Cítiaci

človek opačne uprednostní svoj subjektívny postoj. Rozhodujúci typ človeka zdôrazňuje voči sebe organizovanosť, ktorú žiada aj od podriadených. Vnímajúce typy sú flexibilnejšie na zmeny a nie sú náchylné na presné dodržiavanie stanovených termínov [2].

Všetky tieto charakteristiky opisujú ako človek vníma a reaguje na svoje blízke okolie. Ľudia ako bytosti vnímajú okolité prostredie empiricky a svojimi zmyslami. Pokiaľ človek dokáže správne odhadnúť povahu a celkové vnímanie informácie vzhľadom na aktuálne okolnosti, prináša do svojho následného rozhodovania významnú výhodu. Dokáže podľa aktuálneho stavu správne vnímať a vyhodnocovať situáciu v ktorej sa ocitol, či už logicky, alebo pomocou vlastného citu. Pokiaľ teda zoberieme do úvahy delenie podľa MBTI, musíme si byť vedomí toho, že tieto kategórie iba opisujú prevažujúce charakteristiky. Testovanie osôb a ich výber netreba považovať za revolučný návod alebo riešenie na tvorbu tímov. K tomu ako správne vyberať zamestnancov by sa mali zaraďovať aj ďalšie meradlá. Jedná sa o ich doterajšie získané skúsenosti a poznatky na iných projektoch, alebo schopnostiach riešiť neznáme a nové problémy. Tieto charakteristiky môžu byť merateľné napr. inteligentným kvocientom. K meraniu a analýze osobnostných charakteristík treba pristupovať ako k evolúcii doterajších prístupov tvorby tímov a takto ich aj používať.

### Hľadanie správnych ľudí

Výskumom [4] bolo zistené, že typ osobnosti označenej ako ESTJ alebo ENTJ je optimálna pre člena softvérového tímu v každej situácii, v ktorej sa môže tím vyskytnúť. Tieto osobnostné typy vystihujú extrovertného človeka, ktorý musí vedieť komunikovať v rámci svojej skupiny, ale aj s inými tímami a so zákazníkom. Dôležité je, aby sa takýto člen tímu pri svojich rozhodovaniach spoliehal na racionalitu a logiku budúceho navrhovaného riešenia. Nemal by byť unesený cítením, ktoré mu je produkované cez požiadavky napríklad zákazníka, hraničiace až so súcitom. Jeho rozhodnosť je dôležitá pre dodržiavanie dôležitých termínov a schopnosti zorganizovania si vlastného harmonogramu.

Každý človek sa správa podľa toho, ako bol rozvíjaný v mladosti alebo za posledné jeho roky. Oplyvňujú ho aj situácie ktorými doposiaľ prešiel a jeho ambície do vlastnej budúcnosti. Je pravdepodobné, že ambiciózný človek bude v tíme produkovať väčšie výkony. Avšak na druhej strane mal by poznať aj pokoru voči iným a odhad svojich síl a hraníc. Ambiciózni ľudia prirodzene rýchlejšie smerujú na riadiace pozície v tímoch. Do opisu osobnostných a charakterových vlastností ľudí viditeľne vstupuje mnoho ďalších iných faktorov.

Pokiaľ vedúci tímu potrebuje čo najlepšie vytvoriť svoj tím, môže hľadať práve takých ľudí, ktorí zastupujú osobnostný typ ESTJ alebo ENTJ. Je potrebné ale určiť určitú hranicu, resp. podiel z každej osobnosti, pretože pokiaľ v tíme bude vystupovať iba jeden typ vo viacerých jeho členov, môže to pôsobiť nežiaduco na jeho celkové fungovanie. Čoskoro sa môže tím dostať do situácie, kedy im bude chýbať emotívne cítenie pri ich rozhodovaní. Napríklad pri logických argumentoch, ktoré môžu jednotliví členovia podávať pri návrhu používateľských rozhraní nemusia byť v súlade s tým, ako ich bude vnímať bežný používateľ. Z takýchto dôvodov musí vedúci tímu zostaviť svoj tím v súlade s heterogenitou typov osobností. Týmto je možné vytvoriť prirodzenú harmóniu tímu, kedy je každý člen osobnostne jedinečný. Vzájomný nesúlad v určitých otázkach je

prospešný a podnetný na vnútro tímovú diskusiu, pričom by sa ale nemalo jednať o celkovom smerovaní projektu. Taktiež kritické diskusie je lepšie riešiť v rannej existencii tímu, ako neskôr počas ich zabehnutej spolupráce. K záveru, že rôznorodé tímy prichádzajú s väčším množstvom pozitívnej diskusie prišli aj výsledky výskumu a testovania od [6]. K rovnakému záveru prichádza aj [4], ktorý demonštruje, že tímy dokážu výborne spolupracovať aj napriek väčším národnostným alebo náboženským rozdielom. Vysvetlenie takéhoto záveru, podľa mojej mienky, je v schopnosti rešpektovania a úcty k odlišným ľuďom. Rešpekt je faktor, ktorý ľudí núti poslúchať názory iných a brať ich ako relevantné k danému problému. Na druhej strane ale netreba zabúdať na to, že príliš veľká odlišnosť názorov môže spôsobiť rozpoltenosť, často aj rozpad tímu. Z výskumu od [6] tiež vyplynulo, že tímy v zložení z introvertov (ISTJ) sú menej náchylné na otvorenosť a diskusiu. S týmto záverom je prirodzené sa stotožniť, pretože viesť skupinu introvertov vyžaduje väčšiu skúsenosť v zvládnutí ich vnútornej komunikácie a vedieť zo skupiny zistiť skutočný stav projektu.

Ďalšou dôležitou charakteristikou osobností je aj ich dominantnosť. Tá sa samozrejme najčastejšie vyskytuje u extrovertov, ale nájdu sa aj bezkonfliktní extroverti, ktorí vedia že je potrebné byť riadený aj inými ľuďmi.

Môžeme teda predpokladať, že typy osobností sú pri zostavovaní tímov určite kľúčové. Do akej miery sú však pre daný tím alebo projekt dôležité záleží od preferencií vedúceho tímu. Pretože on sám má byť predvídavý a vedieť urobiť správny odhad zamestnancov pri rôznych možných situáciách. Vedúci tímu sa stretáva aj s problémom, či má prihliadať na samotnú osobnosť zamestnanca, alebo na jeho schopnosti.

Práve tu sa musíme pozrieť na dva pohľady, ktorými vieme vybrať správneho zamestnanca. Na jednej strane to je jeho vlastná osobnostná charakteristika a na druhej jeho nadobudnuté znalosti, schopnosti a inteligencia. Je dôležité zodpovedať otázku, či potrebujeme v tíme človeka, ktorý rýchlo zapadne ako osobnosť, alebo človeka, ktorý rozumie danému problému a vieme sa na neho spoľahnúť. Pokiaľ sa teda vyskladá tím zložený z určitého optimálneho pomeru osobností, bez prihliadania na ich vlastné zručnosti, môžeme očakávať dva možné scenáre rozvíjania samotného tímu. V prvom prípade sa môžu viacerí od seba navzájom priučiť, zlepšiť svoje analytické, alebo programátorské zručnosti, ba aj produkovať nové a kvalitné myšlienky. Na druhej strane, pokiaľ sa v tíme nenachádza väčšina ľudí s dlhodobější praxou a s dobrými zručnosťami, môže tím ako celok začať upadať. Časté môžu byť vznikajú vnútorných alebo vonkajších konfliktov, kedy sa očakávaná kvalita produktu nedosiahne ani čiastočne, ani úplne. Pri vytváraní tímov je preto dôležité dosadiť do tímu aj takého člena, ktorý svojím „know-how“ dokáže uviesť ďalšie smerovanie projektu a z časti ho aj reálne zabezpečiť.

#### **Odhad ľudí vedúcim tímu**

Vo svete plnom ľudí sa presúva kladený dôraz na správny odhad svojich zamestnancov práve na vedúceho tímu. V každom tíme musí jeho líder poznať svojich ľudí. Pokiaľ líder nastupuje na svoju pozíciu do rozbehnutého tímu, jeho znalosti o jednotlivých členoch sú minimálne. Často sa stáva, že je konfrontovaný s jednotlivými členmi, pretože určité aspekty vo vývoji sú v ich rôznej predstave. Už tu dokáže spozorovať, ktorí členovia majú relevantné argumenty, ale aj to, aký typ osobnosti zastávajú. Členovia zase vedia zistiť

s akým vedúcim tímu sa stretávajú oni. Do úplne inej role sa dostáva vedúci tímu pokiaľ do svojho zabehnutého tímu hľadá nového člena. Niektorí vedúci tímov do prvého poradia kladú znalosti daného človeka obsiahnuté napríklad v životopise a až následne prihliadajú na jeho osobnostný profil. Iní tento výber zohľadňujú opačne. Spôsob, aký zvolí je spôsobený aj celkovým rizikom plynúci z povahy projektu. Samotný vedúci tímu pri riadení ľudí si je vedomý, že prenáša na seba zodpovednosť za svojich podriadených. Preto musí mať dobré strategické myslenie a vedel sa pri každom náznaku problému v projekte obrátiť na správneho človeka. Výber nových zamestnancov by sa nemal riadiť iba požiadavkami vedenia alebo personálneho oddelenia, ale aj samotnými požiadavkami vedúceho tímu. Práve on vie, akého človeka potrebuje do svojho tímu, prípadne do daného projektu.

Prirodzená rôznorodosť jednotlivcov je prírodný zákon. Či už to bol úmysel, náhoda, či pravdepodobnosť, do každého človeka sa vkladá iná jedinečná osobnosť a jej črty. Môžeme každého otestovať a zaradiť ho do určitej povahovej skupiny, jeho ale skutočné správanie sa prejaví až v konkrétnej situácii. Do tej konkrétnej chvíle majú jeho nadriadení alebo spolupracovníci iba predpokladanie, ako sa v budúcnosti zachová. Je možné predpokladať, že sa človek ako osobnosť v tíme časom zmení? S týmto treba taktiež uvažovať, ale nie ako o jednoznačnej charakterovej alebo osobnostnej zmene. Každého človeka nereprezentujú jednoznačne 4 osobnostné typy, ale pomer všetkých 8 typov. Dá sa preto očakávať, že vplyvom iných členov tímu alebo rôznych situácií môže dôjsť k zmene pomeru v jednej zo 4 osobnostných skupín typov v prospech opačnej charakteristiky. Pokiaľ bol tím dobre zabehnutý, nemala by takáto zmena mať vplyv na ďalšie fungovanie.

### Úspech ľudí v tíme

Tak ako inteligenčný kvocient nie je zárukou skutočných schopností členov tímu, ani typy osobností v tíme nezaručia správne a na čas dokončenie projektu. Osobnosť, ktorú každý v tíme predstavuje je iba potenciál, ktorý sa prejaví nepriamo stimulovaním alebo priamou motiváciou v tíme. Motivácia je jeden z dôležitých faktorov v každom tíme. Keď sú členovia v tíme správne motivovaní, dokážu produkovať kvalitnejší výsledný produkt a lepšie navzájom kooperovať. Každý člen ako individuálna osoba však svoj cieľ motivácie môže vidieť v inej sfére. Riešenie sa dá nájsť iba vybratím optimálnej „ceny za úspech“, ktorá sa najčastejšie končí pri peňažnej odmene.

Komunikácia je základom každého správne fungujúceho tímu. V dnešnej dobe je zabezpečená modernými komunikačnými technológiami, ale pravá podstata komunikovať zostáva v ľuďoch. Pri využívaní neosobnej komunikácie ako email, alebo rýchle posielenie správ môžu určité typy osobností lepšie komunikovať, iným zase takáto forma môže byť nevyhovujúca. Týka sa to najmä introvertov a extrovertov, kedy človek vystupujúci ako introvert môže byť nápomocnejší pri riešení problémov. Naopak, extrovert pri ich využívaní môže pociťovať stratu osobného kontaktu s členmi tímu a tým aj možnosť regenerácie svojich síl v kolektíve.

### Osobnosti v tíme

V softvérových tímoch sú ľudia, ktorí zastupujú viaceré role. Pre každú z týchto rolí môžeme hľadať a diskutovať o jej optimálnej osobnostnej charakteristike. Takýto výber

však nezaručuje vždy správne smerovanie projektu a jeho jednotlivých úloh priradených na členov. Potrebné je prihliadať aj na ich doterajšie znalosti a skúsenosti, či na ochotu riešiť problémy aj keď sa uberajú iným smerom. V nasledujúcej časti eseje sú uvedené určité zhrnutia medzi osobnosťami a znalosťami vybraných rolí pracujúcich na softvérových projektoch.

### **Vedúci tímu**

Tím líder predstavuje základ každého tímu. Podlieha mu zodpovednosť za projekty a členov svojho tímu. Musí dodržiavať termíny kladené zákazníkom, preto musí byť dostatočne odolný voči stresu. Človek zastupujúci túto pozíciu by mal mať za sebou zvládnutých viacero projektov na ktorých participoval. Pokiaľ tím líder pri rozhodovaní rozmýšľa intuitívne, dokáže sa prispôbovať efektívnejšie zmenám v projektoch [3]. Potrebná vlastnosť a schopnosť tím lídra je aj správne odhadovanie požadovanej náročnosti práce na projektoch. To je dôležité najmä keď komunikuje priamo so zákazníkom, kedy musí mnohokrát vyjednať ďalšiu funkčnosť, alebo zmenu požiadaviek. Veľkou výhodou mu je aj asertívnosť na niektoré požiadavky. Jeho správny úsudok dokáže projekt udržať pod kontrolou a doviesť ho do úspešného konca. Dobrý tím líder udržuje správnu atmosféru v skupine a udržuje komunikáciu medzi svojimi podriadenými.

### **Systemový analytik**

Analytik podlieha často veľkému tlaku jednak zo strany zákazníka a jednak zo strany svojho vlastného tímu. V tých malých je bližšie k vývojárom, vďaka čomu sa vedia navzájom rýchlejšie dorozumieť a pochopiť. Analytik musí vedieť správne vyjadrovať svoje myšlienky a vedieť pochopiť v jednom projekte požiadavky od viacero rolí – zákazníka, programátora, bežného používateľa. Mal by ale byť zmýšľajúci typ (T), pretože ten produkuje kvalitnejší výstup ako citiaci (F) [3]. Svojou všestrannosťou sa dokáže v menších tímoch podieľať na viacerých úlohách a na samotnom návrhu aplikácie. Vo väčších tímoch sa zase viac špecializuje a jeho práca na analýze sa rozdeľuje medzi viacero členov tímu. Vtedy je potrebné zabezpečiť dostatočnú komunikáciu medzi nimi, teda analytik by mal vystupovať ako extrovert. Čo sa týka jeho schopnosti a zručností, je dôležité prihliadať na jeho rozhľad a znalosti architektúr. Veľakrát sa musí zahĺbiť do problematiky veľmi hlboko, pričom musí vedieť hľadať vzájomné súvislosti a rozumieť im. Preto medzi jeho silné stránky musí patriť aj jeho pamäť, pretože on je prvá osoba zodpovedná za vysvetlenie funkcionality produktu pri vývoji, ale aj po dlhom čase po jej nasadení.

### **Vývojár**

Vývojár, alebo programátor tvorí v tíme produktívnu a viditeľnú časť výsledného produktu. Programátora charakterizuje po znalostnej stránke jeho znalosť technológií, alebo programovacích jazykov. Zakladať kritérium na jemu znalých jazykoch nie je prvoradé, dôležité je jeho celkové myslenie a predstava riešenia problémov. Dobrý programátor má vedieť zvládnuť každý jazyk. Na dobrom programátorovi sa cení aj jeho intuícia a predvídavosť. Je to preto, lebo mnohokrát sa požiadavky ktoré pretvára do

funkčného produktu nemusia zhodovať s jeho predstavou, alebo stavbou architektúry. Preto sa oceňuje uňho extrovertnosť. Na druhej strane, vývojár ktorý je introvert uprednostní svoj voľný čas pre rozvíjanie vlastných schopností. Zaujímavé je, že v praxi prevládajú na programátorských pozíciách práve introverti.

### Tester

Tester zabezpečuje výstupnú kontrolu kvality produktu. Jeho dôslednosť a široký rozhľad umožňuje rýchle odladenie netriviálnych funkcionalít systémov. Mnoho ráz sa na človeka zodpovedného za testovanie prihliada aj na jeho rýchlosť v testovaní a počtu odhalených chýb. Pre testera ako osobnosť je vhodné, aby myslel senzitívne a vedel správne interpretovať nedostatky v testovacom systéme ako zmýšľajúci typ osobnosti.

### Ľudia a ich pracovné pozície

Ako je možné jednotlivé osobnostné typy podľa MBTI priradiť k najvhodnejšej pracovnej pozícii zobrazuje tab.1. V tabuľke sa nachádza 16 kombinácií osobnostných typov a pod nimi pracovné pozície z oblasti softvérového inžinierstva. Z tabuľky a z výskumov vyplýva, že typ ESTJ pokrýva široké spektrum pracovných pozícií.

Tab. 1. Vhodné zamestnania podľa MBTI [6].

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Operátor Programátor Vedúci oddelenia	Operátor	Grafický dizajnér	Programátor Grafický dizajnér
ISTP	ISFP	INFP	INTP
Opravár Programátor Vývojár		Grafický dizajnér	Vývojár Analytik Programátor Správca databázy
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Programátor Vývojár		Grafický dizajnér	Návrhár systému Technický inštruktor Analytik
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Analytik Technický inštruktor Vedúci projektu Vedúci oddelenia Správca databázy		Návrhár	Návrhár Sieťový špecialista

### Záver

Správna znalosť typov osobností prináša výhodu v porozumení schopností každého človeka. Pomocou testovania ľudí na zistenie osobnostných typov dokážeme zostavovať

lepšie tímy. Nie vždy je zárukou predvídateľného správania sa jednotlivcov alebo skupiny aj do budúcnosti, ale napomáhajú v optimálnom rozhodovaní a formovaní tímov na začiatku projektov.

Práca bola zameraná na osobnosti v softvérových projektoch, analýze ich typov, pričom sa snažila vyjadriť aj nutnosť zachytenia a opisu schopností človeka. Bol hľadaný kontext medzi typovými osobnosťami a zostavovaním tímov podľa MBTI. Výber osobností podľa tohto indikátoru je vhodný pre väčšie tímy, ale netreba zabúdať prihliadať aj na celkové schopnosti, ktoré sú v malých tímoch kľúčové a zaručia ich prežitie.

## Použitá literatúra

1. Bradley, J.H., Hebert, F.J.: The effect of personality type on team performance, *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 5 (1997) 337-353.
2. Cunha, A.D., Greathead, D.: *Code review and personality: is performance linked to MBTI type?* Newcastle upon Tyne, UK, 2004.
3. Gorla, N., Lam, Y.W.: Who should work with whom? Building effective software project team. *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 6 (2004) 79-82.
4. Karn, J., Cowling, T.: A follow up study of the effect of personality on the performance of software engineering teams. *Proceedings of the 2006 ACM*, Sheffield (2006), 232-241.
5. Myers, I.B., McCaulley, M.H.: *A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press, 1985.
6. Rutherford, R.H.: Using personality inventories to help form teams for software engineering class projects. *ACM SIGCSE Bulletin*, Vol. 33, No. 3 (2001) 73-76.

## Annotation

*Do we need knowledge or personalities in a team?*

*Proper division of responsibilities in the team project is a difficult issue, and every manager has to take it into account during planning. Each team consists of people who are selected for the project, not only on the basis of their knowledge and skills, but also by their psychological and personality profile. Often it is important to focus on the communication and abilities to cooperate with other members in a team. All these characteristics form a team. While their skills and knowledge create a functional part of the project, the member's unique personality and proper motivation make a spirit of a project team. The essay discusses the personality characteristics of team members. Nevertheless I focus on the consistency as well as conflicts between knowledge and whole personal characteristic of a team member. I monitor the interaction and communication between people in various situations, arising from their unique characteristics and personalities.*