

TÍMOVÁ PRÁCA ZAČÍNA POCHOPENÍM SAMÉHO SEBA A TOLEROVANÍM DRUHÝCH

*Tímová práca je ako stroj, už bez jednej súčiastky
začína byť problém*

Monika Kindernayová

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
xkindernayova [zavináč] is [.] stuba [.] sk

Abstrakt. *V dnešnej dobe vznikajú každý deň nové softvérové produkty. Na nich sa často podieľa skupina ľudí, ktorí spolupracujú v tíme. Aby mohol takýto produkt vzniknúť v dobrej kvalite a v krátkom čase, je dôležité zloženie tímu, ktorý sa na jeho vývoji podieľa. Táto esej analyzuje jednotlivé faktory, ktoré môžu ovplyvniť tím, jeho efektivitu a spoluprácu. Rozoberá charakteristiku osobnosti z hľadiska Hippokrata, C. G. Junga a Myers - Briggs. Každý vyvinul inú metodológiu na rozlíšenie osobnosti. Ďalším nemenej dôležitejším bodom je dobrá komunikácia a schopnosť riešiť konflikty. Návod ako zostrojiť ideálny tím neexistuje, avšak ja sa pokúsim priblížiť jednotlivé faktory, porovnať ich a aplikovať na svoj tím. V neposlednom rade chcem poukázať na dôležitosť pochopenia a tolerovania chýb druhých a na ich následné vylepšenie. Je to dôležité nielen pre prácu v tíme, ale aj pre samotný život.*

Kľúčové slová: *charakteristika, osobnosť, tím, tímová práca, komunikácia,*

Úvod

V súčasnosti, keď informačné technológie zaznamenávajú veľký pokrok, je nevyhnutné, aby na tvorbe softvéru pracovala skupina ľudí. Je pravda, že v minulosti mohol stačiť jeden človek na vývoj softvéru, avšak v dnešnej dobe sú projekty komplexnejšie, obsahujú

množstvo funkcií. Jeden človek by to robil príliš dlho a na druhej strane, iba zo svojho uhla pohľadu. Preto je dôležitá práca v tíme, na rozdelenie úloh, každý má iný názor, iné schopnosti. Je dôležité, aby bol tím schopný pracovať efektívne a účinne. To, či bude tím spolupracovať plnohodnotne závisí od mnohých faktorov. Jedným z nich je napríklad charakter človeka. Avšak vytvorenie ideálneho tímu nezávisí len od osobností členov tímu, ich schopností, vedomostí a predpokladov, ale je aj dôležité, či vedia medzi sebou komunikovať, budú motivovaní a budú sa cítiť v tíme spokojne. To znamená, že na vytvorenie ideálneho tímu neexistuje jednoznačný návod, ale ja sa v nasledujúcich riadkoch pokúsím aspoň načrtnúť, ako by sa dal taký tím vytvoriť. Hlavným cieľom bude zvýrazniť potrebu tolerovania chýb druhých a snahy korigovať vlastné chyby.

Metódy na analýzu osobností

Pre prácu v tíme je jednou z dôležitých vecí charakteristika človeka. Už v staroveku sa filozofi zaoberali takýmto rozdelením. Tieto analýzy určujú osobnosť človeka, jeho základné vlastnosti. Vďaka nim je možné určiť, nie síce presne, ale aspoň načrtnúť, v ktorej roli by sa mohol človek cítiť najlepšie. Ďalej je možné aj čiastočne vyvodiť, ako bude človek rešpektovať a tolerovať druhých.

Hippokrates

Prvou najznámejšou osobou, ktorá sa zaoberala typmi osobnosti už v staroveku, bol Hippokrates. Rozdelil temperament na štyri typy: Sangvinik, Cholerik, Melancholik, Flegmatik [2].

Sangvinik je človek otvorený, priateľský, extrovert. Vyhovuje mu priestor, kde môže uskutočňovať svoje predstavy. Je výborný prezentujúci, rád rozpráva, orientovaný je na ľudí, takže ho veľmi radi vyhľadávajú. Často ho napádajú skvelé nápady, ale málokedy ich dotiahne do konca. Vo veciach zvykne mávať chaos, a tak je predpoklad, že by zvládol ťažké manažérske situácie veľmi malý. Na druhej strane, keďže je medzi ľuďmi vyhľadávaný, myslím, že vie s ľuďmi dobre vychádzať. Táto vlastnosť je veľmi dôležitá v tíme.

Cholerik je extrovert, optimista, orientovaný na ciele, za nimi ide zodpovedne a nič ho nezastaví, chce ho dosiahnuť za každú cenu. Keďže má vždy nejaký cieľ pripravený, jeho aktivita je ohromujúca a málokto stačí jeho tempu. Na druhej strane, ak veci nevychádzajú podľa jeho predstáv, býva v depresii. Tento typ osobnosti je vhodný podľa mňa na vedenie tímu. Vie si veci napláňovať a určiť si svoj cieľ. Je pravda, že býva občas výbušný a niekedy sa s ním ťažko vychádza.

Melancholik je introvertná povaha, pesimista, orientovaný na ciele. Pedant, vyzná sa a orientuje sa skvele v grafoch, číslach, hlbavá povaha. Pracuje dobre pod tlakom, ale niekedy až prekombinuje veci a musí mať všetko do poslednej chvíle prepočítané. Býva uzatvorenejší a niekedy sa veľmi pomaly rozhoduje, čo pri pozíciách, kde je nutná rozhodnosť, môže byť prekážkou. Nie je síce otvorený a zhovorčivý, ale myslím, že tím by mal mať člena, ktorý je zodpovedný a svedomitý, je vhodný skôr na prácu, pri ktorej nie je každodenne nutná spolupráca s inými ľuďmi.

Flegmatik je trpezlivý, rozvážny, ale založený introvertne, pesimista. Nemá rád rýchle tempo, hodí sa ako vyjednávač, má veľa známych, ktorí k nemu chodia pre rady.

Prácu vždy dokončí. Svojou empatiou sa niekedy dokáže presadiť na vysoké posty. Určite by sa mal nachádzať v tíme, lebo je trpezlivý, empatický a vie vychádzať s druhými ľuďmi. Avšak často býva pohodlný až lenivý, takže je pre neho dôležitá aj dobrá motivácia.

C. G. Jung

Ďalšou osobou, ktorá rozdelila osobnosť človeka bol Carl Gustav Jung. Rozdelil temperament na dve typológie, podľa prístupu k okolitému svetu [1].

Introvert je človek, ktorý žije predovšetkým svojím vnútorným životom. Avšak je vnímavý k svojmu okoliu. Je empatický, rozvážny. Ak neexistuje relevantná téma na rozhovor, preferuje mlčanie. Najlepšie sa cíti v úzkej skupine ľudí, ktorých pozná.

Extrovert je človek, ktorý je veľmi otvorený k svojmu okoliu. Lahko dokáže viesť konverzáciu, nemá problém sa zoznamovať s inými ľuďmi. Je rád centrom pozornosti, citovo prístupný, avšak je oveľa povrchnejší ako introvert.

Toto je stručné zhrnutie týchto dvoch typov. Podľa mňa na svete nie je veľa ľudí, ktorí by boli typický introverti, alebo extroverti. Delenie ľudí na dve skupiny nemôže vystihnúť skutočnosť. Ale keď sa vezmú len niektoré vlastnosti, tak si myslím, že ľudia, ktorí sa viac prikláňajú k extrovertovi sa hodia do tímu. Sú vhodní na vedenie tímu, ako manažéri, vedia dobre prezentovať. Ich zastúpenie v tíme by malo prevládať. Na druhej strane, nie je zlé mať aj ľudí, ktorých skôr vystihujú niektoré vlastnosti introverta, ale nemali by zastávať pozície, kde je potrebné často prichádzať do kontaktu so zákazníkom a inými ľuďmi.

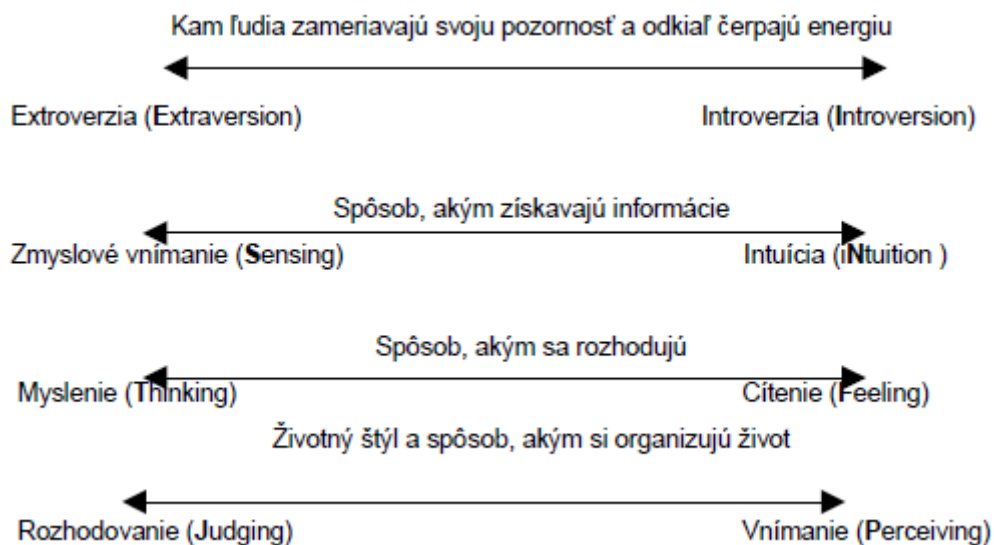
Osobnostná typológia podľa MBTI

Ide o metódu sebapoznania, ktorá vychádza z práce Carla Gustava Junga. Výsledky jeho práce o psychologických typoch boli prenesené do praktického používania autorskou dvojicou Katherine Briggs a Isabelle Myers. Vďaka tejto analýze sa dajú zistiť rozdiely medzi členmi tímu, ktoré môžu byť zdrojom mnohých nedorozumení a napätej komunikácie.

Preferencie podľa MBTI určujú rozdiely medzi ľuďmi, ktoré vychádzajú z nasledujúcich oblastí:

- kam ľudia zameriavajú svoju pozornosť a odkiaľ čerpajú energiu
- spôsob, akým získavajú informácie
- spôsob, akým sa rozhodujú
- životný štýl a spôsob, akým si organizujú život

Podľa týchto preferencií sa rozdeľujú na rôzne typy osobností (pozri Obr. 1).



Obr. 1. Rozdelenie osobností podľa MBTI [4].

Podľa tejto metodológie sa viacero štúdií snažili určiť rozdelenie ľudí do pracovných pozícií. Jednou z nich je štúdiá o ktorej písala Rebecca H. Rutherford, ktorá priradila k jednotlivým typom profesiu [5] (pozri Tab. 1).

Tab. 1. Rozdelenie pozícií podľa osobnostného typu MBTI.

ISTJ technik programátor vedúci pracovník	ISFJ technik
INFJ grafický dizajnér	INTJ grafický dizajnér programátor
ISTP opravár programátor vývojár	INFP Grafický dizajnér
INTP dizajnér analytik programátor databázový manažér	ESTP programátor vývojár
ENFP grafický dizajnér	ENTP programový dizajnér počítačový inštruktor analytik
ESTJ analytik počítačový inštruktor projektový manažér	ENFJ programový dizajnér

vedúci pracovník databázový manažér	
ENTJ dizajnér sieťový špecialista	ISFP
ESFP	ESFJ

Komunikácia v súvisi s konfliktami

Komunikácia je dôležitá v tíme. Každý člen by mal byť rovnako informovaný o tom, čo sa v tíme deje. Rovnaký prístup k informáciám súvisiacich s dosiahnutím cieľov tímu. Projektový manažér by mal dozerať na komunikáciu, okrem osobných stretnutí aj cez internet (email, telefonovanie a písanie prostredníctvom rôznych klientov). Ďalším faktorom je spätná väzba. Je potrebné, aby ostatní členovia reagovali na komunikačné kanály, dávali najavo svoje názory, úsudky a predišlo sa tak jednostranným rozhodnutiam. Takisto by mali byť členovia otvorení k druhým i k svojim vlastným chybám. Dôležitá je schopnosť kriticky reflektovať svoju činnosť a schopnosť dohodnúť sa s druhými na určitých veciach. Nebáť sa pochváliť druhého člena, keď sa nám páči, čo spravil. Tieto všetky veci prospievajú k pozitívnej atmosfére v tíme a sú dôležité pre dobré vychádzanie jednotlivých členov navzájom.

Jeden návod poskytuje článok [3], kde sa jeden člen tímu snaží analyzovať seba a druhých, opisuje ich osobnosti podľa Myers – Briggs. Vyjadruje, ako si s nimi rozumie a dáva návrhy, ako sa to môže zlepšiť. Celá štúdia má za cieľ zlepšiť komunikáciu a následne aj tímovú prácu. Opisuje zlepšenie vzťahov v tíme po tomto procese. Toto poukazuje na to, aké je dôležité, aby sme poznali seba samého a snažili sa vždy nájsť tú správnu cestu pri komunikácii s druhými členmi tímu.

Môj tím

Na predmete Tvorba softvérového projektu v tíme sme boli náhodne vybraní, aby sme vytvorili tím. Dva semestre sa budeme snažiť vytvoriť určitý druh softvéru. Je nás šesť, teda je potrebné, aby sme si rozdelili úlohy v tíme. Nie je možné, aby sme všetci robili všetko a práca bola efektívna. Keďže členovia boli náhodne vybraní, bude zaujímavé sledovať ako budeme spolu vychádzať. Iba jedného z nich som poznala predtým osobne.

V tíme je potrebné, aby sme si už na začiatku rozdelili úlohy. Je to však ťažké, lebo sa navzájom dobre nepoznáme. Ja som to skúsila pomocou testu [6]. Obsahuje 57 otázok, pričom má dve možnosti, z ktorých si je možné vybrať. Test je založený na charakteristike osobnosti podľa Myersss-Briggs.

Na nasledujúcich riadkoch opíšem, na akú pozíciu by boli vhodný členovia tímu podľa ich osobnostného typu, ktorý im vyšiel v teste (pozri Tab. 2). Toto určenie pozícií podľa typu človeka robím podľa článku [7]. Ďalej sa pokúsím porovnať ich vlastnosti a ako na mňa pôsobia s tým, aká osobnosť im vyšla. Opíšem ich schopnosť sebakritiky, tolerancie, snahy zlepšovať svoje zápory. Poukážem na to, že ak si aj rozdelíme v tíme roly podľa našich schopností, ale nebudeme vedieť tolerovať svoje chyby a snažiť sa ich polepšiť, spolupráca nebude fungovať.

Tab. 2. Výsledky sledovaného tímu.

Člen tímu	Typ osobnosti
Bc. Hönsch Marián	ENFJ
Bc. Kindernayová Monika	ISFJ
Bc. Lohnický Michal	ENTP
Bc. Mamatej Vladimír	ISTJ
Bc. Švoňava Daniel	INTP
Bc. Valčuha Matej	INTP

Vedúci tímu

Vedúci tímu je človek, ktorému by nemala robiť problém komunikácia s ľuďmi. Mal by byť rešpektovaný, schopnosť ľudí viesť, motivovať. Je to veľká zodpovednosť, aby dovedol tím do úspešného konca. Určite je vhodné, ak to bude extrovert, je na to najvhodnejší typ ENFJ. Je to intuitívny typ (N), ktorý sa rozhoduje podľa pocitov (F). Je vnímavý. Podľa mňa sú to vhodné vlastnosti, vedúci tímu, by mal byť schopný vcítiť sa do iných ľudí. Život riadi rozhodnutiami, nie vnemami. Je to dobrá kombinácia, lebo je potrebné, aby vedel vykonávať neraz dôležité rozhodnutia.

Čo sa týka osoby v tíme, ktorá tento typ zastupuje, myslím, že by bola vhodná na vedenie tímu. Vie veci zorganizovať, už prvý týždeň nám založil skupinu na internete, kde môžeme diskutovať o našich problémoch, začal organizovať tím, čo kedy treba spraviť. Ja ho vnímam ako typ, ktorý nemá problém vychádzať s inými ľuďmi, je milý a myslím si, že ako vedúci tímu by bol dobrý. Čo sa týka tolerovania druhých, nepríde mi ako konfliktný typ, nemyslím si, že bude vyvolávať hádky v tíme.

Programátor

Programátor je človek, ktorý píše kód. Nie je nutné, aby bol extrovert. Je pravda, že prichádza do kontaktu aj s inými ľuďmi, ako napríklad s analytikmi, ale nie je to také časté, ako napríklad u vedúceho tímu. Najdôležitejšie je, aby mal logické myslenie. Mal by byť schopný pracovať samostatne introvert (I), do detailov (S) a organizovane (J).

Môj tím obsahuje človeka s typom ISTJ. Myslím, že sa na túto pozíciu hodí. Za ten čas, čo ho poznám, tak pôsobí na mňa uzavreto a ticho. Podľa stretnutí, kde som ho počula rozprávať si aj myslím, že sa skôr rozhoduje podľa rozumu ako citmi. Keďže je uzavretý do seba, neviem odhadnúť jeho správanie v súvislosti s inými ľuďmi, za tento krátky čas, čo ho poznám.

Systémový dizajnér

Práca systémového dizajnéra zahŕňa dokumentáciu informačných potrieb, prototypovanie, návrh systému, programu, funkcií a definovanie vstupov a výstupov. Pre túto pozíciu nie je potrebné, aby človek bol extrovert, neprichádza do kontaktu so zákazníkom v takej miere ako analytik. Na jednej strane je vhodné ak zastáva túto úlohu človek s logickým myslením (T), no na druhej strane by sa na tejto časti vývoja softvéru mal podieľať aj človek, ktorý je schopný sa vcítiť do zákazníka, používateľa (F). Je dôležité, aby aplikácia nespĺňala, len technické požiadavky, ale aj požiadavky orientované smerom k zákazníkovi. Je tu vhodná aj kombinácia ľudí s posudkom (J) a vnímaním (P), aby sa

nepozeralo na problém len z jedného uhla pohľadu. Na túto prácu sú vhodný podľa mňa dvaja členovia skupiny INTP. Spolu so spoluprácou typu SJ. Okrem spomenutých vecí, čo sa týka vcítienia do roly zákazníka a používateľa, je nápomocný pri definovaní vstupov a výstupov, kde je potrebné brať na ohľad rôzne detaily. Tento typ zastupujem ja. Je teda dobré, keď túto rolu nezastupuje len jeden človek, ale viac.

Čo sa týka členov s typom INTP, tak jedného poznám dlhšiu dobu dobre, druhého osobne len niekoľko týždňov. Prvý člen má niekedy problém vyjadriť svoj názor, nevie hlavne pred cudzími ľuďmi dobre sformulovať svoje myšlienky, neznamená to, ale, že má zlé nápady. Je priateľský, za čas, čo ho poznám som si nevšimla, že by bol konfliktný typ. Druhý člen na mňa pôsobí ako extrovert, aj keď mu podľa testu vyšiel introvert. Usmievavý veselý typ, ktorého bavia matematické a logické veci. Má veľa nápadov a tu môže nastať problém, vybrať si ten najlepší alebo prijať nápad druhého. Ale myslím, že toto nie je nevyriešiteľný problém. Keďže na ľudí pôsobí spokojne so stálym úsmevom, neviem si predstaviť s ním nejaký vážny konflikt.

Systémový analytik

Systémový analytik by mal vykonávať zistenie používateľských/klientskych potrieb, identifikovanie problémov v systéme, zdokumentovanie existujúcich systémov, sledovanie situácie, radiť sa s manažérom. Táto osoba by mala byť extrovert (E). Keďže prichádza do kontaktu s manažérom a zákazníkom, musí vedieť vyjadriť svoje myšlienky aj pred inými ľuďmi, ktorých nepozná. Keďže pri analýze je potrebné skúmať a vyhľadávať nové informácie je dôležité, aby u neho prevládala intuícia (N), mal by mať logické myslenie (T), a takisto by mal byť vnímavý, aby vedel preskúmať problémy z každej strany a rozhodol sa, čo najlepšie(P).

Na túto pozíciu sa hodí člen tímu s charakteristikou ENTP. Má dobré abstraktné myslenie a príjemne pôsobí na iných ľuďmi. Je to vyrovnaný a nekonfliktný typ.

Tester

Tester by mal mať podobné vlastnosti ako programátor, avšak pri testovaní je vhodné, aby bol vnímavý (P), aby bol schopný zachytiť všetky chyby a nedostatky programu a zaoberal sa viacerými možnosťami. Člena, ktorý ma charakteristiku ISTP nemáme, ale dvaja členovia, majú IP, teda jeden by mohol zastávať úlohu systémového dizajnéra a druhý testera.

Grafik

Grafik je človek, ktorý navrhuje grafické používateľské rozhranie. Jeho najdôležitejšou vlastnosťou by malo byť empatia, schopnosť cítiť farby, svet (F). Túto zložku majú dvaja členovia tímu. Jeden je ten, ktorého som určila za vedúceho tímu. Podľa toho, čo som spozorovala, nie je moc orientovaným týmto smerom, aj podľa jeho vlastných slov. Avšak typický grafik musí mať aj iné vlastnosti. Ďalším členom som ja. A môžem povedať, že takéto veci ma zaujímajú a bavia. Čo sa týka môjho správania aj keď som introvert som orientovaná na ľudí, empatická, tvrdohlavá a často mám nízku sebadôveru. Nie som typ, ktorý vyvoláva konflikty, väčšinou mám dobrú náladu, tak by sa so mnou malo v tíme dať pracovať.

Homogénnosť alebo heterogénnosť?

Podľa spomenutých typov (pozri Tab. 2) majú dvaja členovia rovnakú osobnosť. V štúdiu, ktorú opísala Rebecca H. Rutherford [5] vyplynulo, že lepšie výsledky majú tímy, kde sú osoby s rôznym charakterom. Bolo vytvorených šesť tímov. Z toho polovica mala homogénne zloženie a druhá heterogénne. Dva tímy s rovnakým zložením osobnosti boli ESTJ a tretí ISTJ. V ďalších troch boli osobnosti rôzne. Za úlohy mali vytvoriť ten istý produkt. Už od začiatku výskumu bolo vidno väčšiu spokojnosť v tímoch, kde prevládala pestrosť. Mali viac nápadov, pričom sa snažili vybrať ten najlepší. Ak prišli konflikty, týkali sa hlavne daného produktu. Homogénne skupiny mali menej nápadov, nediskutovali toľko o iných možnostiach. Príčiny konfliktov vyplývali hlavne z problémov s určitými osobami v tíme. Viac sa na ne zameriavali a brali im energiu takto orientované veci ako samotný produkt. Pričom skupina, ktorá bola zložená zo samých introvertov bola na tom ešte horšie. Lebo mali problém s komunikáciou a nevedeli dať dostatočne najavo svoje názory.

Výskum poukázal, že ľudia s rôznymi chybami sú schopní sa vyrovnáť s prekážkami lepšie ako ľudia, ktorí majú chyby rovnaké, alebo podobné. Tie chyby budú ešte viditeľnejšie a neexistuje nič, čo by ich vyvážilo.

Čo sa týka môjho tímu, tak podľa testu vyšli síce dvom členom rovnaké výsledky, ale vzhľadom na možnosť, že test nebol najlepšie zostavený, alebo je aj možné, že sa členovia úplne naň nesústredili, tak by som ich nepovažovala za podobných. Všetci šiesti sme úplne iné typy ľudí, zameraní na iné záujmy. Z tohto dôvodu si myslím, že spolupráca bude zaujímavá a prinesie nám veľa skúsenosti do života. Nemyslím si, že bude problém v komunikácii, lebo aj napriek tomu, že podľa testu sú v tíme len dvaja extroverti, považujem ešte aj jedného človeka skôr za extroverta ako introverta. V tom prípade je to vyrovnané.

Ďalšou dôležitou vecou je, ako sa členovia správajú pod tlakom termínov, nedostatku času. Či pristupujú k problému s chladnou hlavou, alebo sú nerozvážni. Tieto spomenuté veci úzko súvisia s tým, ako budeme vychádzať v tíme. Žiaľ, za ten krátky čas, to neviem ešte zanalyzovať. Ale určite sú spomenuté veci nemenej dôležitejšie ak nie dôležitejšie ako rozdelenie ľudí do tímu podľa určitého druhu testov. Nikde nie je zaručené, že rozdelenie ľudí na pozície napríklad podľa Myers - Briggs je ideálne. A keby aj bolo, v neharmonickom prostredí sa ťažko pracuje. Preto si myslím, že spojenie typu človeka s pozíciou spolu s rôznymi spoločnými akciami tímu, kde sa viac spoznáme, nám môžu pomôcť pri tímovej práci.

Čo sa týka zamestnávateľov, najideálnejšie by bolo, keby vyberali ľudí do tímu podľa určitých testov a pozorovaní, ako sa jednotliví ľudia správajú k iným. Jeden variant by mohol byť, že pred vytvorením napríklad troch nových tímov by sa zrealizoval víkendový pobyt, kde by sa dané osoby testovali a pozorovali ako interagujú s jednotlivými potenciálnymi členmi ich budúceho tímu a podľa toho by sa tím zostavil.

Záver

V práci som zhrnula dôležité faktory pre vytvorenie úspešného a efektívneho tímu. Ako je možné vidieť, nie je vôbec jednoduché takýto tím zostaviť. Avšak, ak by sme vytvorili aj

tím, ktorý by spĺňal spomenutú charakteristiku, je dôležitý ešte jeden faktor, a to vychádzať s inými ľuďmi. Na toto nie je síce jednoznačný návod, ale dôležité je, naučiť sa tolerovať chyby druhých a snažiť sa korigovať tie naše. A toto nie je len dôležité pre prácu v tíme, ale aj pre to, aby sme sa cítili spokojne medzi našimi priateľmi, rodinou a nakoniec aj sami so sebou.

Použitá literatúra

1. Bergin, J: Introvert – Extrovert. Pace University, (2002 – 2006). Dostupné na internete: http://hillside.net/europlop/HillsideEurope/Papers/EuroPLoP2002/2002_Bergin_Introvert-Extrovert.pdf, [cit: 2009-Október]
2. Béreš, M: Osobnostný typ manažéra. Dostupné na internete: http://hnonline.sk/1-10025630-22008595-k04100_detail-18, [cit: 2009-Október]
3. Cunningham, P.B.: Improved communication and teamwork through use of Myers-Briggs type indicator, Engineering Management in Technology-Based Organizations, 2000, Austin, Texas , USA , 31-36.
4. Osobnostná typológia podľa MBTI. Dostupné na internete: <http://www.eportal.sk/pdf/typo.pdf>, [cit: 2009-Október]
5. Rutherford, R.H.: Using Personality Inventories to Form Teams for Class Projects – A Case Study. CITC, Proceedings of the 7th conference on Information technology education 2006, Minneapolis, Minnesota, USA, 9-14.
6. Skeletus Personality Test. Dostupné na internete: <http://mbti.skeletus.com/>, [cit: 2009-Október]
7. Teague, J.: Personality type, career preference and implications for computer science recruitment and teaching. ACM International Conference Proceeding. Vol.3, (1998), 155 - 163.

Annotation

Team work begins by understanding myself and tolerating others.

Nowadays new software products are created every day. People that work on them usually work in a team. For the product to be created in a good duality and in a short period of time, the structure of the team that participates on its development is very important. This essay analyzes the factors that can influence the team, its efectivity and co-operation. It analyzes the character of a personality from the point of view of Hippokrat, C. G. Jung and Myers – Briggs. Every one of them formed a different methodology for a resolution of the personality. Next important point is a good communication and an ability to solve conflicts. There in no manual on how to create an ideal team, however I will try to bring up the factors, confront them and apply on my team. Last but not least I would like to point out the importance of understanding and tolerating mistakes of others and on their consecutive improving. It is important not only for the work in a team, but moreover for life alone.