

VYTVÁRANIE TÍMU - RUSKÁ RULETA?

Tím je ako film – každý v ňom má nejakú úlohu.

Bc. Ivan Tomovič

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
tomovic.i[zavináč]centrum[.]cz

Abstrakt. Z prirodzenosti človeka vyplýva, že človek je typ spoločenský a zlučuje sa do najrozličnejších spoločenstiev. Jeden druh takéhoto spoločenstva je aj vývojový tím, ktorý však nevzniká prirodzene, ale na základe určitých požiadaviek. Správnosť zostavenia tímu, teda správny výber ľudí, je dôležitý pre jeho bezproblémové fungovanie. Esej rozoberá problematiku správneho zostavenia tímu. Poukazuje na to, že pred začatím zostavovania tímu si musíme položiť a zodpovedať otázky, ako je dĺžka trvania projektu, obtiažnosť projektu alebo zameranie projektu. Po zodpovedaní týchto otázok si vieme vyvodiť odpovede aj na ďalšie otázky, napríklad aký typ zamestnancov budeme potrebovať. Každý z nás má iné potreby a tým pádom aj inak pôsobí na integritu tímu a preto je potrebné zostaviť vyrovnaný tím nielen po profesionálnej stránke, ale aj po stránke psychologickú. Nakoniec poukážem na problémy, ktoré môžu vzniknúť nevhodným zoskupením ľudí a sú naznačené aj riešenia stmelovania tímu.

Kľúčové slová: charakter osobnosti, tím, spolupráca, povaha

Úvod

Hneď na úvod by som chcel najskôr objasniť moje rozhodnutie, prečo som zvolil časť názvu „Ruská ruleta“. Takže bez ďalšieho zbytočného zdržovania vysvetlím moje rozhodnutie. Myslím si, že dnes sa veľmi veľa tímov skladá princípom, ktorý veľmi pripomína ruskú ruletu, teda výber „hráčov“ je náhodný. Jednoducho sa priradí voľný človek na projekt bez uvažovania nad tým, či sa hodí na daný projekt, resp. či zapadne do tímu pracujúcom na projekte. Teraz nemyslím vhodnosť po vedomostnej stránke, ale po

stránke psychologickej. Z vlastnej skúsenosti viem, že keď je nejaká úloha k môjmu srdcu bližšia, tak ju urobím lepšie a rýchlejšie, ako úlohu, ktorú robím iba preto, že musím. Viem, že každá organizácia má obmedzené kapacity zdrojov ľudí, teda zamestnancov a nedá sa vybrať vždy ideálny človek pre danú úlohu, ale nedalo by sa predsa len urobiť niečo viac? Cieľom tejto práce je, aby si každý po jej prečítaní vedel odpovedať na túto otázku a tak vedel zostaviť najvhodnejší tím.

Každá organizácia je zložená z viacerých skupín a každú skupinu, ktorá spoločne pracuje na dosiahnutí spoločného cieľa, môžeme nazvať tím. Nikto nemôže poprieť, že je veľmi dôležité (minimálne vhodné a prospešné) mať vytvorené produktívne a zladené tímy. Správne budovanie tímu je proces, ktorý zahŕňa rôzne činnosti tvorby, riadenia a vedenia tímu a práve jednotlivé body, na ktoré by sme nemali zabudnúť, som sa snažil popísať v nasledujúcich stranách.

Ako začať

Každý z nás sme nejaký a máme svoje klady a zápory. Táto naša vlastnosť je niečo, s čím musí zakladateľ tímu počítať a otázkou je, či to vie patrične využiť vo svoj prospech, teda aj pre prospech celého tímu alebo nie a potom sú aj niektoré kladné vlastnosti príťažou. Charakter skupiny závisí od jednotlivých členov, ktorí ju tvoria. Podľa môjho názoru je najdôležitejšie profesionálne postavenie, ale výrazný vplyv má taktiež aj náš osobnostný charakter. Síce sa hovorí, že každý z nás je jedinečný, každý z nás má svoj jedinečný charakter, ale aj napriek tomu sa môžeme deliť do skupín podľa určitých kritérií.

Na určenie typu osobnosti existuje mnoho testov, postupov a techník, ktoré sa od seba odlišujú nielen orientáciou, ale aj svojou históriou a objemom dát potrebných na určenie typu osobnosti, ale myslím si, že najdôležitejší ukazovateľ kvality testu je akceptácia zo strany odbornej verejnosti. Z tohto pohľadu sa k popredným technikám radí najmä Myers-Briggsovej dotazník. Ide o metódu, ktorá vychádza z práce Carla Gustava Junga a výsledky jeho výskumu boli prenesené do praktického využívania Katherine Cook Briggsovou a jej dcérou Isabel Briggs-Myersovou počas druhej svetovej vojny. Pre túto metódu sa používa skratka MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*). MBTI je založený na predstave základných psychologických typov, ktoré odrážajú fakt, že ľudia uprednostňujú určité typy rozmýšľania a konania pred inými a rozoznáva štyri základné protikladné typy správania a konania, ktoré sa potom skladajú do šestnástich rôznych kombinácií. Vďaka MBTI možno zisťovať rozdiely medzi ľuďmi – rozdiely, ktoré môžu byť zdrojom mnohých nedorozumení a napätí komunikácie nielen v našom tíme. Lepšie pochopíme sami seba, čo nás motivuje, prirodzené silné stránky a oblasti pre ďalší rozvoj. Pochopenie nášho MBTI typu dodáva sebadôveru a podnieti nás k intenzívnejšej spolupráci s ostatnými [1].

Teória typológie osobnosti vychádza z pojmu psychologický typ. Na základe svojich pozorovaní C. G. Jung totiž vyvodil, že rozdiely v správaní ľudí pramení z vrodenej tendencie používať psychiku špecifickým spôsobom. Ide o tzv. preferencie. Preferencie podľa MBTI určujú rozdiely medzi ľuďmi, ktoré vychádzajú z viacerých oblastí, ktoré sú znázornené na obrázku (Obr. 1) a 16 osobnostných typov aj s percentom výskytu je uvedených v tabuľke (Tab. 1) [44] [66].

Kto som, čím budem a mám na to?

Pre efektívny beh a fungovanie tímu musí mať každý člen priradenú rolu, prípadne viac rolí. Každá rola so sebou prináša určité úlohy a zodpovednosť a jednotlivé typy osobností sú pre určité role vhodnejšie a pre iné menej. Netvrdím, že by sa to nedalo zvládnuť, ale dovoľím si tvrdiť, že keď je človek so svojou úlohou, so svojou prácou, stotožnený telom aj dušou tak ju vykonáva zodpovednejšie a preto by mal byť človek pripravený po všetkých stránkach na svoju pozíciu. S týmto musí tvorca tímu počítať a myslím si, že pred priradením do daného tímu by mal najskôr človeka spoznať aj po tej „ľudskej“ stránke a nemal by sa rozhodovať iba čisto na základe jeho skúseností a vedomostí. Na získanie takýchto informácií sa tvorca tímu môže spoliehať na svoje skúsenosti, intuíciu alebo môže využiť už časom overené spôsoby, ktoré existujú, napríklad už spomínaný MBTI a treba si uvedomiť, že nie každý z nás vie pracovať v tíme, čo môže neskôr spôsobovať problémy.

Pri výbere členov do tímu sa musia zohľadňovať aj ďalšie aspekty. Inak sa postupuje pri výbere členov do tímu, ktorý má spolu fungovať iba krátky, obmedzený čas a inak do tímu, ktorý má spolu fungovať roky. Ďalším kritériom môže byť napríklad aj zložitosť projektu alebo úlohy, ktorú má daný tím vyriešiť. Každému musí byť jasné, že na vybudovanie tímu, ktorý má fungovať iba krátkodobo, netreba vynakladať až také veľké úsilie a hlavne čas, ktorý je v IT priemysle taký dôležitý a vzácny. Takže môžem povedať, že tímová práca je podmienená subjektívnymi a objektívnymi podmienkami [55].

Objektívne podmienky:

- veľkosť tímu (7 +/-2)
- charakter pracovnej úlohy
- profesijná kvalifikačná (zastúpenie viacerých profesií) a demografická štruktúra (muži, ženy, mladší, starší)
- stanovené ciele

Subjektívne podmienky:

- profesijná zdatnosť (znanosti, schopnosti, skúsenosti)
- osobné vlastnosti členov (lojálnosť k firme, dostatočná odolnosť voči fyzickej a psychickej záťaži, prispôsobivosť)
- predpoklady pre tímovú prácu (sociálna citlivosť voči druhým, schopnosť kooperovať, sociálna adaptácia)

Osobne by som do tímu s krátkou „životnosťou“ vybral ľudí, ktorí už majú viac skúseností a taktiež majú lepší prehľad v danej problematike. Myslím si to preto, lebo nie je čas, aby sa mohli neskúsení členovia zaučať a tým by zdržovali prácu a postup celého tímu. Naopak, do tímu s dlhodobými vyhlídkami, by som už zvažoval aj iné aspekty, ako len schopnosti daného kandidáta. Na prvý pohľad sa môže zdať, že postup budovania rôznych typov tímov je odlišný. Ale je to naozaj tak? Po kratšom zamyslení musím povedať, že majú toho spoločného viac, ako sa môže zdať. Podľa mňa najdôležitejším

spoločným prvkom je fakt, že sa musia identifikovať úlohy, ktoré má daný tím splniť a na základe toho definovať role a pozície, ktoré sa budú obsadzovať.

Nie je rola ako rola

Medzi základné role, ktoré by podľa mňa nemali chýbať v žiadnom tíme, ktorý vyvíja softvérové produkty, zaraďujem najmä rolu analytika, špecialistu, programátora, dizajnéra, koordinátora a samozrejme nesmieme zabudnúť na vedúceho celého tímu.

Vedúci tímu, koordinátor

Myslím si, že hlavnou úlohou vedúceho tímu je získavanie zdrojov pre projekt a tím a rozdeľovať úlohy jednotlivým členom tímu. Ďalej musí mať veľmi dobré komunikačné schopnosti. Nemusí byť zdrojom nápadov a riešení, ale musí vedieť rozvíjať myšlienky ostatných členov a hneď na začiatku rozoznať dobrý nápad od zlého. Samozrejme musí riešiť aj konflikty v tíme. V menších tímoch môže zastávať aj pozíciu koordinátora a potom sa jeho úloha rozširuje na smerovanie ostatných k spoločnému cieľu, vedenie ku kooperácii a musí mať široký rozhľad a dôverovať schopnostiam ostatných členov tímu. Vo väčších tímoch a projektoch je na to vyčlenená samostatná pozícia a podľa môjho názoru je to pravá ruka vedúceho tímu.

Špecialista, inovátor

Pod týmto pojmom myslím programátora - špecialistu, ktorý má na starosti testovanie a návrh nových technológií, ktoré sa majú v projekte nasadiť. Musí mať prehľad v najnovších technológiách a hlboké odborné vedomosti v oblasti, na ktorú sa profiluje. V krátkodobých tímoch môže túto pozíciu zastávať aj bežný programátor v spolupráci s návrhárom a analytikom.

Programátor

Prevezme technologický návrh od špecialistu a uskutoční implementáciu projektu podľa návrhu. Komunikuje s analytikmi počas implementácie a môže vykonávať aj čiastočné testovanie. Keďže pracuje prevažne podľa špecifikácie návrhov je výhodné, ak je detailný a využíva dobre logické myslenie [23].

Dizajnér

Taktiež nemusí byť zastúpený v menších tímoch a jeho pozíciu zastúpi programátor. Má na starosti grafický výzor projektu. Táto stránka projektu býva dosť často podceňovaná, ale je dôležitá preto, lebo používateľ, ktorý bude pracovať s výsledným produktom, vidí iba túto časť a nezaujíma ho, čo sa v pozadí skrýva.

Myslím si, že táto profesia, aj keď sa to nezdá, je veľmi náročná. Toto platí hlavne pri dizajnéroch webu. Tieto ťažkosti spôsobujú internetové prehliadače, ktoré zobrazujú určité elementy „po svojom“.

Analytik, návrhár

V menších tímoch to môže byť jedna osoba a musí mať prehľad v problematike, skúsenosti a vedieť predpokladať, aké problémy môžu nastať. Ďalej by mal byť podľa môjho názoru komunikatívny a mal by sa vedieť presne vyjadrovať.

Už z tohto rozdelenia je vidno, že každá rola sa zameriava na inú oblasť a úlohou tvorcu tímu je, aby boli tieto role vyvážené a každej role priradil vhodnú osobnosť, ale toto som už popísal vyššie. Myslím si, že obzvlášť si treba dať záležať na voľbe vedúceho tímu.

Bude nám to klapať?

V správne fungujúcom tíme by mali byť zavedené určité pravidlá, s ktorými by sa mal stotožniť každý člen tímu, aby sa predišlo konfliktom a tak vytvoril primeranú sociálnu atmosféru.

Myslím si, že najdôležitejším pravidlom je, aby každý člen uznával iných členov tímu ako svojho rovnocenného partnera a nevyvyšoval sa nad neho iba preto, lebo jeho pozícia je zdanlivo dôležitejšia. Ďalej každý člen musí pochopiť, že názorové rozdiely by sa mali chápať ako zdroj informácií a nových nápadov a nie ako rušivý faktor. Samozrejme si myslím, že treba zabrániť tomu, aby mal niekto tak silnú pozíciu v tíme, že jeho názory by sa nemohli spochybňovať a myslím si to preto, lebo predsa sme len ľudia a nie sme neomylní. Taktiež je veľmi dôležité vedieť, ako prácu iného člena tímu skritizovať, keď urobil niečo zle. Treba mu to vysvetliť a nie ho zosmiešňovať alebo ironizovať. Malo by byť samozrejmou, že všetci členovia tímu majú rovnaký prístup k zdrojom a informáciám a je nutné vyvarovať sa postranným rozhovorom a zamlčivaniu informácií (aj keď neúmyselnému), lebo to podľa môjho názoru môže mať za následok rozdelenie tímu na menšie časti a tým sa stráca aj časť úlohy tímu.

Aby sa predišlo vyššie spomenutým problémom, zlepšil sa tímový duch a produktivita, vypracovali sa rôzne techniky a metódy. Podľa mňa najzaujímavejšími sú Team building a Team bonding [2]. Upevňuje sa nimi tímový duch a neformálne vzťahy medzi členmi tímu. Ak zlyhajú metódy na upevnenie kolektívu tímu, tak musí prísť k reorganizácii, teda výmene členov tímu.

Pridám aj jednu moju skúsenosť z práce. Pri rozdeľovaní úloh si zobrali spoločnú úlohu dvaja rovnako schopní členovia tímu, ktorých by som zaradil na pozíciu špecialista. Konflikt nastal vtedy, keď sa jeden z nich dozvedel, že úloha je už vyriešená a je potrebné vykonať dočistenie kódu, čo druhý člen pokladal za podradnú úlohu. Dovolím si tvrdiť, že tento konflikt by nenastal, ak by sa na danú úlohu pridelil iba jeden z dvojice a k nemu niekto s inou rolou, ktorý by vedel prijať aj menej dôležitú úlohu v danej situácii.

Záver

Tímová práca prináša mnoho výhod. Hlavnou výhodou je spolupráca jednotlivých členov tímu. Na to, aby bol tím úspešný a tým aj celý projekt, je potrebné zostaviť zdravo fungujúci tím po všetkých stránkach. Toto je úlohou tvorcu tímu. Existuje mnoho spôsobov, ako spoznať potenciálneho kolegu. Odborná spôsobilosť sa dá prečítať v životopise a z predchádzajúcej práce a na spoznanie „ľudskej“ stránky môže využiť už existujúce metódy. Osobne si myslím, že najvhodnejšia metóda je MBTI. Pri správnom

zvolení členov tímu a pridelením rolí to však nekončí a je potrebné sa o tím ďalej starať a riadiť ho. Keď dodržíme všetky postupy, nič nám nebude brániť úspešnému zvládnutiu projektu.

Použitá literatúra

1. Baláž, V.: Poznať svojho klienta je základ úspechu [online]. [cit. 2009-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://investor.hnonline.sk/c1-24935950-poznat-svojho-klienta-je-zaklad-uspechu>>.
2. Budovanie tímu [online]. [cit. 2009-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikajte.sk/index.php?show=221>>.
3. Gorla, N., Lam, Y.W.. Who should work with whom? Building effective software project teams. ACM International Conference Proceeding. Vol.47, No. 6, (2004), 79 - 82.
4. Osobnostná typológia podľa MBTI [online]. [cit. 2009-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.eportal.sk/pdf/typo.pdf>>.
5. Rozvoj Pracovných tímov [online]. [cit. 2009-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.scribd.com/doc/7337890/Rozvoj-Pracovnych-timov>>.
6. Typológie osobnosti MBTI [online]. [cit. 2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.fp.tul.cz/kch/ms/mbti.htm>>.

Annotation

Team building - Russian roulette?

One of the natural human beings' properties is the ability and willingness to group into societies. The development team is one of such a societies as well. It is actually one of those, which do not rise naturally, but on the basis of some requirements. Correct team building and selection of individuals is very important for it's ability to work and cooperate properly. Essay is about correct team formation. It shows off the importance of answering many questions before the team composition itself. Duration of the project, it's difficulty and targets. Answering these questions goes hand in hand with choosing the right employee with the characteristics needed and expected. Every one of us is unique, every one of us has different needs and therefore influences the team integrity. This makes it necessary to compose a balanced group of people, not only considering the professional aspect, but the psychological one as well. Some problems that may occur as a result of bad team composition are pointed out in the conclusion along with possible solutions and team building options.