

ROZDZIAŁ 2

ROLA CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI I ISTOTA KOMPETENCJI

2.1. ISTOTA I ZNACZENIE CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI

Najbardziej znany i powszechnie akceptowany model organizacji Leavitta (Leavitt, 1965) zawiera następujące składniki organizacji, takie jak: zadania, struktura, technologia i ludzie. Każdy ze składników rozpatrywany osobno nie tworzy organizacji, a jako odrębny element niewiele wnosi w jej istotę. Natomiast, jeśli powyższe składniki rozpatruje się razem, to przesądzają one o formie, kształcie i charakterze organizacji.

Przybyła (Przybyła, 2001) uważa, iż „człowiek jest osobliwym składnikiem organizacji. Jest on nie tylko bytem w rozumieniu fizycznym, ale i podmiotem, to znaczy osobą poznającą, myślącą, przeżywającą, działającą. Jako podmiot ma własną osobowość, obejmującą pewne nawyki, umiejętności, wartości kulturowe. Człowiek jako składnik organizacji jest nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celów, ale celem samym w sobie. Jego obcowanie z organizacją trzeba rozpatrywać w dwóch aspektach. Z jednej strony organizacja stawia człowiekowi swoje wymagania, które mają go skłonić do postępowania zgodnego z jej celami. Stąd w analizie zachowań członka organizacji trzeba brać pod uwagę ograniczenia determinowane rolą odgrywaną przez niego wobec współczłonków oraz wobec organizacji jako całości. Z drugiej strony należy mieć na względzie wymagania człowieka wobec organizacji, na które wpływ wywierają zarówno potrzeby ogólnoludzkie, jak i potrzeby osobnicze”.

Poglądy na temat roli ludzi w organizacjach oraz rozwiązywania sposobów ich efektywnego wykorzystania podlegają ciągłej ewolucji. Wyraża to zmiana stereotypu człowieka, która odnosi się do ludzi funkcjonujących w danym modelu funkcji personalnej organizacji. Ewolucja stereotypu człowieka przedstawia się następująco (Król, Ludwiczynski, 2006):

- przełom XIX i XX wieku – stereotyp człowieka ekonomicznego,
- lata 1930-1940 – stereotyp człowieka społecznego,
- lata 1950-1960 – stereotyp człowieka zewnątrzsterownego i samorealizującego się,
- lata 1960-1980 – stereotyp człowieka kompleksowego,
- przełom XX i XXI wieku – stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą.

„Możliwości ludzi w pełni uwidaczniają się nie w sytuacji, gdy człowiek należy do grupy, ale gdy jest częścią zespołu wspólnie realizującego projekt. Pomiędzy ludźmi zawiązuje się wówczas współzależność oraz pojawia się współodpowiedzial-

ność za wykonanie zadania, a dzięki temu i wspólna praca nad zadaniem. Poprzez to uzyskuje się połączenie wysiłków i możliwości w dążeniu do realizacji celu przedsięwzięcia” (Dziurzańska, Olejniczak, 2007). Pojęcie grupy i zespołu jest zdefiniowane i rozwinięte w rozdziale 5. Zespół stanowi niewielka liczba ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byłoby w stanie osiągnąć każdy z osobna. Mówi się wtedy o zjawisku zwanym synergia. Synergia pojawia się dzięki współpracy i uzupełnieniu kompetencji poszczególnych członków zespołu.

Nadal nie docenia się oddziaływania pojedynczych zespołów na efekty pracy organizacji oraz zbiorowego wpływu wszystkich zespołów na jej wyniki. Wartość, jaką daje praca zespołów, wynika przede wszystkim z koncentracji na ambitnych zadaniach i efektywności podejmowanych działań, z konstruktywnego sposobu wykorzystania indywidualnych różnic oraz konsekwentnego postrzegania dyscypliny. „Członkowie zespołów muszą wypracować sobie swój własny zestaw komplementarnych umiejętności niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań. Do umiejętności tych zalicza się wiedzę specjalistyczną, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz umiejętności interpersonalne” (Katzenbach, Smith, 2001).

Organizacje dokładają starań, by znaleźć nowe metody maksymalnego wykorzystania zasobów wiedzy, umiejętności i zdolności swoich członków w bieżącej i długookresowej działalności. Coraz większą wagę przywiązuje się do roli człowieka oraz ludzi w organizacji opartej na wiedzy i kompetencjach. „Ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników, potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolowi” (Armstrong, 2002).

Presja zapewnienia stosownego potencjału kompetencji członków organizacji dała początek wykształcenia się nowej koncepcji, nazwanej jako zarządzanie kompetencjami. Według Oleksyna (Oleksyn, 1999) „zarządzanie kompetencjami jest złożoną działalnością, związaną z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, prowadzącą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji”. Mikuła (Mikuła, 2001) kontynuuje powyższy wątek i dodaje, że „ciągle rosnąca rola zarządzania kompetencjami powoduje, że coraz częściej koncepcja zarządzania kompetencjami jest traktowana jako alternatywna do zarządzania zasobami ludzkimi”. Zarządzanie zasobami ludzkimi, które bazuje na kompetencjach, sprowadza się do zestawienia definicji kompetencji i rezultatów analizy kompetencji dla celów informacyjnych oraz dla celu usprawnienia procesów naboru, selekcji, rozwoju i wynagradzania pracowników.

W tej książce zwrócono uwagę na zespół cech osobowościowych człowieka, jego kompetencje ze względu na przydatność do pracy w zespole projektowym. Analizie poddano rolę człowieka osadzonego w konkretnej organizacji, gdzie realizuje on swoje zadania.

2.2. ISTOTA I RODZAJE KOMPETENCJI

Definicja i cechy kompetencji

Literatura podaje wiele wyjaśnień pojęcia kompetencji. W tej książce przyjęta została definicja kompetencji według McClellanda (McClelland, 1973), który mówi, że **kompetencje to: „wiedza, umiejętności, cechy, postawy, koncepcja siebie samego, wartości lub motywy bezpośrednio związane z wykonaniem pracy lub ważnym życiowym wynikiem, pokazane by odróżnić wykonawców najlepszych od przeciętnych”**.

Termin kompetencje jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego definiowaniu i klasyfikowaniu. W rozważaniach terminologicznych należy rozróżnić znaczenie występujących w literaturze przedmiotu dwóch terminów: kompetencje (ang. *competency*) i kompetencyjność (ang. *competence*). „Pierwszy odnosi się do konkretnych osób i ich zachowań w miejscu pracy (analiza behawioralna), drugie zaś nakierowane jest na pracę, zadania, funkcje lub pełnione w organizacji role, w których wykonaniu dana osoba jest kompetentna (analiza funkcjonalna)” (Walkowiak, 2007).

Własnością kompetencji jest powiązanie z innymi kompetencjami, jedna kompetencja jest zależna od drugiej. Kompetencje grupuje się w rodziny lub inne w kategorii. Cecha powiązania kompetencji sprawia, iż rozwój bądź zahamowanie jednej kompetencji z rodziny wpływa na rozwój bądź zahamowanie pozostałych kompetencji.

Na podstawie analizy literatury (Filipowicz, 2004), (Kępińska, 2005), (Grupy kompetencji, 2008) w tym miejscu wyszczególnione zostały następujące grupy kompetencji i ich szczegółowe cechy:

1. **Kompetencje poznawcze:** rozwiązywanie problemów, szerokie horyzonty, elastyczność myślenia, gotowość uczenia się, kreatywność.
2. **Kompetencje społeczne:** negocjowanie, obycie międzynarodowe i międzykulturowe, relacje z przełożonymi, relacje z współpracownikami, komunikacja pisemna, komunikatywność, prowadzenie prezentacji, wywieranie wpływu, współpraca w zespole, współpraca wewnątrz organizacji, kultura osobista, autoprezentacja, budowanie relacji z innymi, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, identyfikacja z organizacją, otwartość na innych, procedury – znajomość i stosowanie, obsługa klienta, orientacja na klienta, proces sprzedaży, relacje z klientami, empatia, umiejętności społeczne.
3. **Kompetencje osobiste:** orientacja na działanie, podejmowanie inicjatywy, radzenie sobie ze stresem, wytrwałość, zaangażowanie, efektywność, organizacja własnej pracy, sumienność, podejmowanie decyzji, wyznaczanie priorytetów, dążenie do rezultatów, pewność siebie, elastyczność myślenia, gotowość do uczenia się, kreatywność, myślenie analityczne, otwartość na zmiany, radzenie sobie z niejednoznacznością, rozwiązywanie problemów, rozwój zawodowy, samodzielność, sumienność, zarządzanie czasem, samoświadomość, samoregulacja, motywacja.

4. **Kompetencje biznesowe:** orientacja w biznesie, znajomość branży, diagnozowanie potrzeb klienta, techniki sprzedaży.
5. **Kompetencje firmowe:** identyfikacja z organizacją, nastawienie na klienta, otwartość na zmiany, etyka i wartości, języki obce, sprawność organizacyjna, wiedza zawodowa.
6. **Kompetencje menedżerskie:** organizacja własnej pracy, sumiennosc, podejmowanie decyzji, wyznaczanie priorytetów, dążenie do rezultatów, pewność siebie, orientacja w biznesie, budowanie zespołów, dbałość o podwładnych, delegowanie, motywowanie, odwaga kierownicza, przywództwo, organizowanie, planowanie, myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą, budowanie sprawnej organizacji, delegowanie, kierowanie, kontrola menedżerska, motywowanie, ocena i rozwój podwładnych, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie informacjami, zarządzanie nowością, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, zarządzanie przez cele, zarządzanie zmianą.
7. **Kompetencje specjalistyczno-techniczne:** analiza danych, administracja handlowo-rozliczeniowa, analiza i opracowanie tekstów prawnych, analiza pracy, analiza rynku, asertywność, budżetowanie, diagnozowanie potrzeb klienta, dyspozycyjność, ewaluacja projektów, firmowe narzędzia pracy, interpretacja przepisów prawa, inżynieria finansowa, języki obce, kontrola emocjonalna – opanowanie, księgowość, nastawienie na jakość, obsługa przy kasie, obycie międzynarodowe, orientacja w biznesie, planowanie i organizacja szkoleń, pozyskiwanie informacji, proces inwestycyjny, prowadzenie szkoleń, prowadzenie wykładów, przedsiębiorczość, przestrzeganie zasad – etyka zawodowa.

Kompetencje cechują się:

- związkiem z zadaniami – kompetencja jest ukrytą cechą osobowościową, która uwidacznia się w konkretnych zachowaniach człowieka;
- zmiennością – kompetencje podlegają zmianom i rozwojowi. Kierując się działaniami zawodowymi, rozpatruje jedynie te dyspozycje, które można rozwijać, kształcić i usprawnić;
- mierzalnością – kompetencje można zmierzyć, stosując różne metody pomiaru.

Punktem wyjściowym jest ustalenie obecnego poziomu danej kompetencji (odnośnie do poszczególnych osób, jak i całych zespołów) oraz jej oczekiwanego poziomu.

Stan przyswojenia danych kompetencji członków organizacji, który określa obecny i pożądany poziom, można określić za pomocą skali obserwacyjnych, testów kompetencyjnych, ocen 180 i 360 stopni oraz metodzie Development Center. Przed przystąpieniem do pomiaru należy przeanalizować precyzyjność uzyskanych danych, jak i konieczny nakład pracy na diagnozę.

Przegląd badań nad kompetencjami

Jeden z twórców nauki o zarządzaniu, Taylor (Taylor, 1911), pierwszy wypowiedział się o kompetencjach. Mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich (obecnie umiejętności uważane są za podstawowy składnik kompetencji). Później kompetencje utożsamiano z umiejętnościami. Włączono je też do badań nad zachowaniami przywódczymi, jednak przez dłuższy czas były one w cieniu cech osobowościowych.

Fiedler (Fiedler, 1964) w drugiej połowie XX wieku wykazywał, że efektywność stylu zarządzania zależy przede wszystkim od rodzaju sytuacji, z którą mamy do czynienia. Przekłada się to na fakt, iż nie jest oczywisty związek cech osobowościowych z sukcesem. Zaczęto rozwijać koncepcje w coraz większym stopniu uwzględniające zmienność sytuacji. Ze szczególną determinacją poszukiwano cech gwarantujących sukces w pełnieniu roli przywódcy.

McClelland (McClelland, 1973) wniósł znaczący wkład w kierunku rozwoju kompetencji. W 1973 roku, prowadząc badania wśród swoich absolwentów odnośnie ich późniejszego rozwoju zawodowego i kariery, odkrył, że nie należy łączyć sukcesu zawodowego absolwentów z ich ocenami. Pokazał, że większość absolwentów odniosła większy sukces zawodowy niż słuchacze z najwyższymi ocenami. Wniósł, aby testami kompetencji zastąpić testy na inteligencję.

Problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach oraz kierowania ludźmi zajmuje się obecnie Oleksyn (Oleksyn, 2006), który wyróżnia najważniejsze i najczęściej przywoływane kompetencje:

- wiedzę,
- doświadczenie i umiejętności,
- kreatywność i innowacyjność,
- samodzielność,
- odpowiedzialność,
- przedsiębiorczość,
- orientację biznesową,
- profesjonalizm,
- decyzyjność,
- skuteczność i efektywność,
- kompetencje związane z komunikacją,
- zdolność do współpracy,
- etyczne postępowanie,
- inteligencję,
- asertywność.

Powyższe kompetencje wykorzystywane są w metodzie wartościowania pracy, oceny okresowych pracowników oraz metodzie wspomagającej rozwój zawodowy kierowników i pracowników w organizacjach.

Opierając się na teorii o kompetencjach i dotychczasowej praktyce w zakresie zarządzania kompetencjami członków zespołów, autorzy niniejszej książki mie-

li swój wkład w powstanie internetowego systemu doboru członków zespołów TeamCreator zaprezentowanego w rozdziale 11. System ten analizuje typ osobowości każdego członka zespołu (podkreśla jego atuty oraz wskazuje drogę do doskonalenia siebie) oraz dostarcza cennych informacji odnośnie funkcjonowania zespołu (wskazuje mocne i słabe strony zespołu, dostarcza wskazówek do poprawy efektywności jego pracy).

2.3. ROZWÓJ KOMPETENCJI

Kompetencje indywidualne

Badaniami nad kompetencjami indywidualnymi zajmowali się Spencer i Spencer (Spencer, Spencer, 1993). Stwierdzili, że ten rodzaj kompetencji obejmuje:

- wiedzę,
- umiejętności,
- wartości i standardy,
- motyw, etykę pracy, entuzjizm, własny wizerunek.

Kompetencje indywidualne można odzwierciedlić za pomocą góry lodowej. Wiedza i umiejętności znajdują się na powierzchni, a reszta składników jest niedostępna. Oznacza to, iż elementy, które łatwo dostrzec, są łatwe do wyuczenia, a elementy ukryte są najtrudniejsze do zaobserwowania i rozwoju. Kompetencje indywidualne przedstawiono na rysunku 2.1.

Rysunek 2.1. Kompetencje indywidualne według Spencerów



źródło: (Spencer, Spencer, 1993)

Rozwój kompetencji jest procesem ciągłym. Praktyka pokazuje, iż dobrze jest podzielić go na mniejsze składowe, co przekłada się na poziomy opanowania danej kompetencji. W trakcie rozwijania określonej kompetencji etapami przechodzi się na coraz wyższy poziom jej przyswojenia. W literaturze przedmiotu wymienia się często pięć poziomów rozwoju kompetencji, co przedstawia tabela 2.1. Na potrzeby tworzonej metody zaimplementowanej w systemie TeamCreator wyróżnia się trzy poziomy, co jest ukazane w podrozdziale 10.2.

Tabela 2.1. Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji

Poziom	Charakterystyka
A (1)	Brak przyswojenia danej kompetencji.
B (2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
C (3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

źródło: (Filipowicz, 2004)

Każdy członek organizacji ma wrodzony i nabyty zestaw cech, który stanowi o jego potencjale kompetencyjnym. W skład tego zestawu wchodzi umiejętności, wiedza oraz cechy osobowości. „Potencjał kompetencyjny przekształca się w kompetencje, gdy cechy zostaną wykorzystane do wykonania określonej pracy i co więcej przyniosą efekt w postaci dodanej” (Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006).

Kompetencje zespołowe

Gałuszka (Gałuszka, 2008) twierdzi, że każdy człowiek „ma różne predyspozycje i umiejętności, jednak pewne z nich przeważają (są bardziej naturalne) i najczęściej wykorzystuje się je w działaniu. Taka różnorodność w grupie może stanowić jej zaletę lub wadę – zależy to od tego, czy jednostka potrafi wykorzystać różnych ludzi do prac, w których są najlepsi i które najbardziej im odpowiadają. Kompetencje zespołowe należy oceniać tylko w odniesieniu do konkretnego projektu, jednocześnie biorąc pod uwagę, że nie zawsze najbardziej aktywne i wartościowe dla organizacji osoby są najlepsze do realizacji projektu. Zespół jest powołany do wykonania zadania i dlatego wybierać należy osoby najlepsze z punktu widzenia realizowanych celów

i zadań. Kierownik projektu, budując zespół, powinien dobierać osoby o odpowiednich predyspozycjach tak, aby maksymalnie wykorzystać ich potencjał w pracach całego zespołu”.

Zagadnienie poznania kompetencji osób tworzących zespół oraz konieczność ich rozwijania należy do zadań kierownika zespołu. Kierownik musi zdawać sobie sprawę, że zdobywanie nowych kompetencji nie jest działalnością poprzedzającą pracę lub toczącą się obok pracy. Jest to działalność realizowana w trakcie pracy zespołu i za jej pośrednictwem. Zawsze cenny jest rozwój indywidualnych kompetencji członków zespołu. Zespoły wspierające rozwój indywidualnych kompetencji muszą mieć na uwadze, iż doskonalenie umiejętności i wiedzy powinno mieć miejsce podczas pracy zespołu i za jego pośrednictwem.

Zespół powinien być tak tworzony, by kompetencje indywidualne jego członków umożliwiły realizację celu zespołu. Jest to jeden, wspólny cel, sformułowany przez wszystkie osoby wchodzące w jego skład. Definicja i cel zespołu zostały podane w rozdziale 5.

Rozwój kompetencji organizacji

Kompetencje organizacyjne odkryli Hamel i Prahalad (Hamel, Prahalad, 1990). „Określili oni czynniki, które pozwalają organizacjom tworzyć luki i dominować na rynku:

- Wizja konkurencji w przyszłości.
- Proces znajdowania przyszłych luk rynkowych.
- Zdolność mobilizowania wszystkich pracowników.
- Umiejętność pokonywania konkurentów bez nadmiernego ryzyka.

Według Hamela i Prahalada, konkurencję można pokonać dzięki zbadaniu i stosowaniu kluczowych kompetencji” (Kompetencje, 2002).

Istotnym czynnikiem jest to, w jaki sposób organizacja wspiera rozwój kompetencji swoich pracowników i jak ten rozwój wykorzystuje. Prawdłowo wykonana ocena pracowników pozwala zdiagnozować ich bieżące kompetencje, jak i ich potencjał rozwojowy. Często plany rozwojowe tworzone są dla pracowników, którzy aktualnie mają niski poziom przyswojenia kompetencji. Efektywność wykorzystania potencjału pracowników wzrośnie, jeśli działaniami rozwojowymi obejmie się te osoby, które dysponują dużym potencjałem rozwojowym. Potencjał rozwojowy a bieżące kompetencje pracowników przedstawiono w tabeli 2.2.

Filipowicz (Filipowicz, 2004) twierdzi, że „dążenie do nabywania nowych kompetencji może występować z dwóch powodów. Po pierwsze, zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna zmusza organizacje do zwiększania kompetencji własnych pracowników, co może w przyszłości gwarantować osiągnięcie wyższej pozycji na rynku. Po drugie, sami pracownicy, pragnąc podnieść swoją wartość i znaczenie na rynku pracy, dokonują wszelkich starań do rozwoju posiadanych kompetencji oraz nabywania nowych”.

W celu podniesienia poziomu kompetencji u swoich pracowników organizacje stosują formy rozwoju zawodowego, takie jak: doświadczenie z miejsca pracy, kursy,

szkolenia i konferencje, coaching czy mentoring. Innych źródeł rozwoju należy szukać w warsztatach, treningach, wewnętrznych zarządzeniach, prasie fachowej.

Tabela 2.2. Potencjał rozwojowy a bieżące kompetencje pracowników

		Bieżące kompetencje	
		Niskie	Wysokie
Potencjał rozwojowy	Wysoki	Pracownicy rokujący na przyszłość, warto w nich inwestować	Wysokiej klasy specjaliści, pracownicy wybitni
	Niski	Pracownicy mało przydatni	Specjaliści

źródło: (Filipowicz, 2004)

2.4. ROLE W ZESPOLE

Znaczenie człowieka w organizacji często uwarunkowane jest jego osobowością i kompetencjami. Niejednokrotnie jest tak, że człowiek, po wybraniu go do pracy w zespole, przybiera określoną rolę.

Koncepcja samego siebie, motyw wykonywanej pracy, mają swoje odzwierciedlenie w pracy zespołowej. Wybierając członka zespołu, powinno się brać pod uwagę zespół cech kandydata pod kątem jego przydatności do funkcjonującego zespołu, czyli do roli, jaką będzie pełnił w zespole. Człowiek może przyjąć dwie-trzy role zespołowe, w tym jedną dominującą. Twórcą „teorii ról (ang. *team role theory*)” jest **Belbin** (Belbin, 2003), który tak definiuje rolę w zespole: „**rola pełniona w zespole opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy**”. Pełnione role w zespole mają wpływ na rozwój danych kompetencji.

Poniżej zostaną przedstawione typy zachowań, które można wnieść do zespołu według Belbina (Belbin, 2003), (Role Belbina, 2008):

Koordynator (ang. *Co-ordinator*)

Osoba zrównoważona, ekstrawertywna, silnie dominująca. Ma wyraźne predyspozycje do bycia liderem, choć nie zawsze pełni tę funkcję. Nie wymaga bezwzględnego posłuszeństwa, lecz dominuje poprzez swój prestiż i szacunek, jaki budzi. Nie jest wybitnie inteligentna czy twórcza, natomiast myśli pozytywnie i wie jak zrobić użytek z potencjału prezentowanego przez zespół.

Lokomotywa (ang. *Shaper*)

Osoba dominująca, ekstrawertywna, o wysokim stopniu pobudzenia. Może zostać liderem, który będzie kładł nacisk na realizację zadania. Inspiruje do akcji, nadaje kształt wynikom zespołu. Ujednolica idee, cele i plany tak, by powstał spójny, wykonalny projekt możliwy do szybkiego wdrożenia. Nietolerancyjna dla ludzi niezdecydowanych, wolniej myślących.

Kreator (ang. *Plant*)

Osoba dominująca, introwertywna, o bardzo wysokiej inteligencji. Jest źródłem oryginalnych rozwiązań i pomysłowych strategii, osobą niezwykle kreatywną, błyskotliwą i innowacyjną. Ma jednak tendencje do pomijania detali i praktycznej strony swoich projektów. Lubi pracować samodzielnie. Jest czuła na roztropne pochwały, podczas gdy ona sama potrafi być uszczypliwa i bezceremonialna.

Poszukiwacz źródeł (ang. *Resource Investigator*)

Osoba zrównoważona, dominująca, ekstrawertywna. Jest bardzo uzdolniona interpersonalnie, towarzyska, bezkonfliktowa, przyjaźnie nastawiona do pomysłów i rozwiązań poza zespołem. Praca w zespole wyzwala w niej chęć do działania, choć dość szybko traci zapał. Jest niezastąpiona w momentach stagnacji, gdy konieczne jest pobudzenie współpracowników do działania.

Ewaluator (ang. *Monitor Evaluator*)

Osoba wysoce inteligentna, zrównoważona, introwertywna. Człowiek o wysokiej inteligencji i wnikliwości, nieoceniony w analizie faktów. Mało kreatywny i krytyczny wobec pomysłów innych. Nie okazuje wielkiego entuzjazmu i zaangażowania w pracę zespołu. Mimo iż nie okazuje radości i spontaniczności, jest solidny i niezależny w swych poglądach, rzadko myli się w swoich przekonaniach.

Implementer (ang. *Implementer*)

Osoba zrównoważona, poddająca się kontroli. Przekształca idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań. Jest doskonałym wykonawcą projektów, które wymyślili inni. Dobrze zorganizowana, sumienna i skoncentrowana na szczegółach. Preferuje porządek i jasno określone struktury. Mimo to jest w stanie dostosować swoje cele i plany do kierunku ustalonego przez zespół.

Dusza zespołu (ang. *Teamworker*)

Osoba zrównoważona, ekstrawertywna, mało dominująca. Jej istotnym zadaniem jest neutralizowanie osobistych konfliktów i problemów, przez to uzyskanie jak najlepszej współpracy wewnątrz zespołu. Posiada rozwinięte umiejętności interpersonalne. Jednoczy i harmonizuje grupę. Jej niechęć do rywalizacji i otwartego konfliktu sprawia, że ma czasem trudności w podejmowaniu szybkich i jednoznacznych decyzji.

Perfekcjonista (ang. *Completer Finisher*)

Osoba o wysokim stopniu pobudzenia, introwertywna. Pracuje ciężko i sumiennie, przywiązuje szczególną wagę do detali. Ma skłonności do niepotrzebnego zamartwiania się. Jest skupiona na detalach, przez co traci czasem z pola widzenia główny cel. Niechętnie zleca swoje obowiązki innym. Wytrwała, skrupulatna, lecz mało tolerancyjna dla mniej sumiennych współpracowników.

Specjalista (ang. *Specialist*)

Osoba samodzielna, z inicjatywą, sama zdobywa fachową wiedzę i umiejętności. Jest indywidualistą, dla niej priorytetem jest jej profesjonalizm. Poświęca dużo uwagi swoim działaniom, ale nie interesuje się innymi ludźmi. Rozwodzi się nad problemami technicznymi. Koncentruje się na szczegółach, nie dostrzega całościowego

obrazu. Działa w wąskim zakresie. Zwykle zostaje ekspertem w bardzo niszowych dziedzinach.

Stworzona przez autorów metoda nie bierze pod uwagę ról zespołowych. System TeamCreator, analizując profil kandydata uczestnika zespołu projektowego, wskazuje między innymi rolę, która najbardziej odpowiada cechom osobowościowym kandydata.

Człowiek tworzy filar każdej organizacji. Posiada on cały arsenał możliwości, które odpowiednio wydobyte i pokierowane mogą przyczynić się do sukcesu organizacji czy zespołu. Dbalność o rozwój człowieka w organizacji polega między innymi na rozwoju i wykorzystaniu jego kompetencji, co może się przełożyć na wykonywane przez niego zadania, jak i realizację przedsięwzięcia zespołowego.