



INFORAKADEMIA

# Projektowanie ról w organizacji. Nowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

prof. zw. Janusz Strużyna

*Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice  
Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji*

WEBINARIUM DOSTĘPNE TAKŻE W



**INFORFLEX**

Dlaczego mamy zająć się  
projektowaniem ról?

Co nowego i wartościowego  
możemy otrzymać zajmując się  
wdrażaniem zaprojektowanych  
ról?

# Dwa ważne kryteria osiągnięcia sukcesów

- **Elastyczność zasobów** - to, zdolność do przystosowywania się do zmieniających się okoliczności oraz zamiarów.
- **Zaangażowanie** - to, zdolność do koncentrowania się na określonym zamiarze, zadaniu

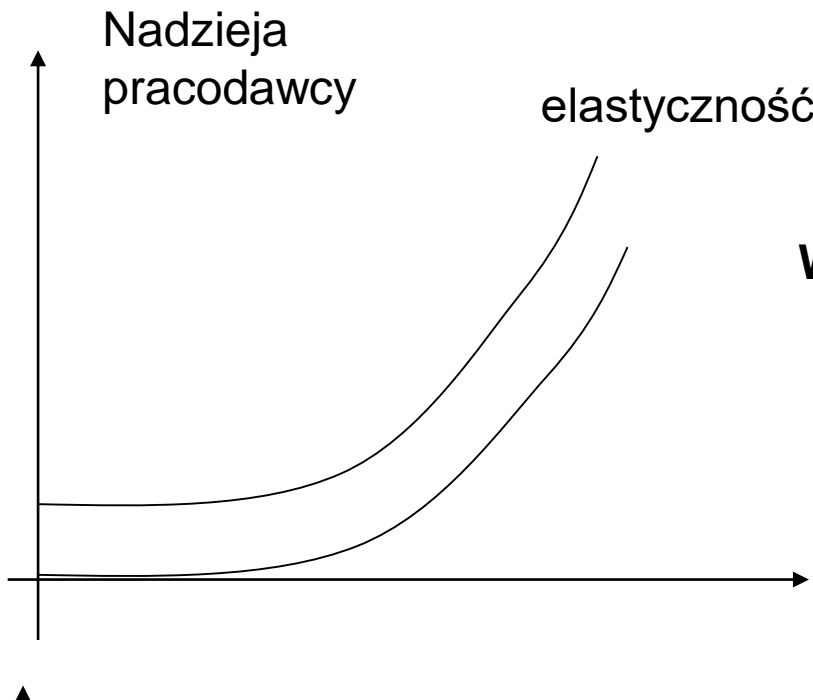
Na tym tle pokaże odmiennność tego nowego narzędzia ról

**Istotne dla zarządzających jest to, że**  
**zaangażowanie z elastycznością**  
**nie muszą iść w parze.**

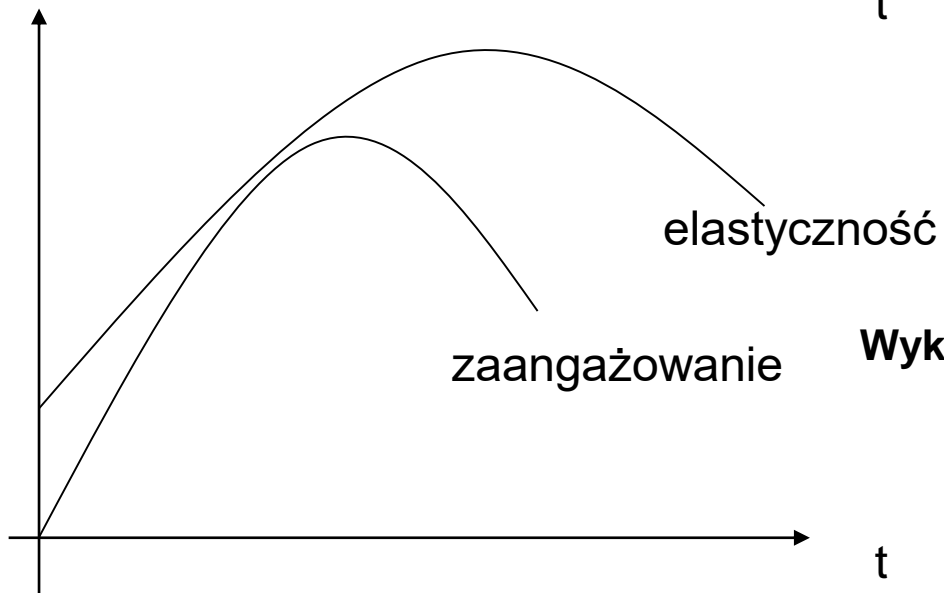
Wzrost jednego nie musi dawać  
wzrostu drugiego

Oba wzrosty nie muszą przekładać się  
na sukces organizacji jako całości

Spadające zaangażowanie i spadająca  
elastyczność są zagrożeniem

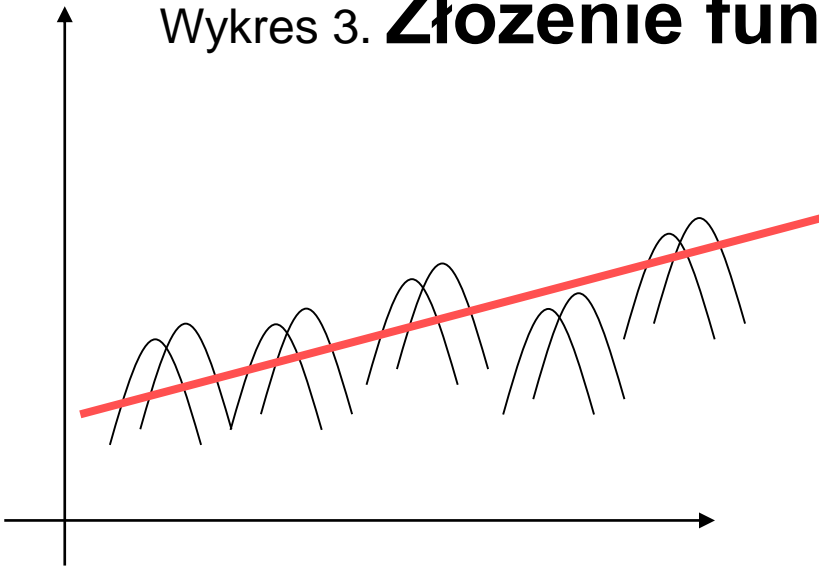


Wykres 1. **Właścicielskie marzenie**

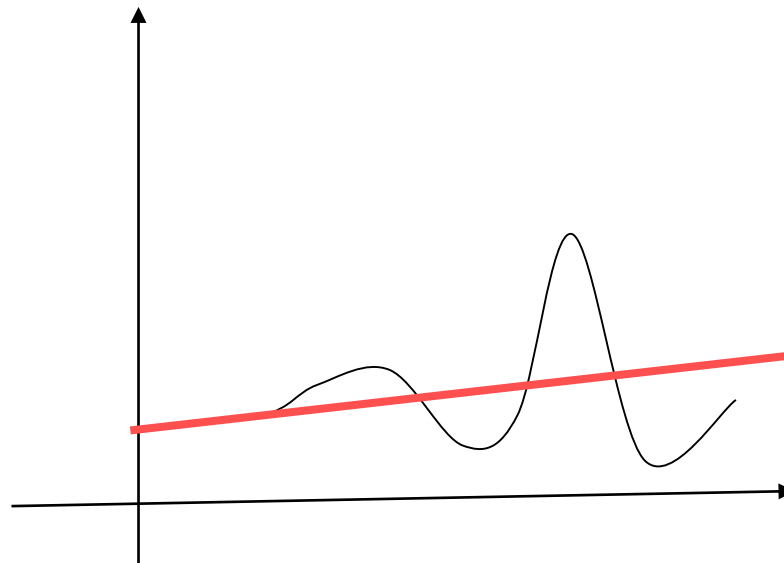


Wykres 2. **Rzeczywiste możliwości**

Wykres 3. **Złożenie funkcji wielu pracowników**



Wykres 4. **Rzeczywiste przebiegi funkcji zaangażowania i elastyczności w dłuższym okresie czasu**



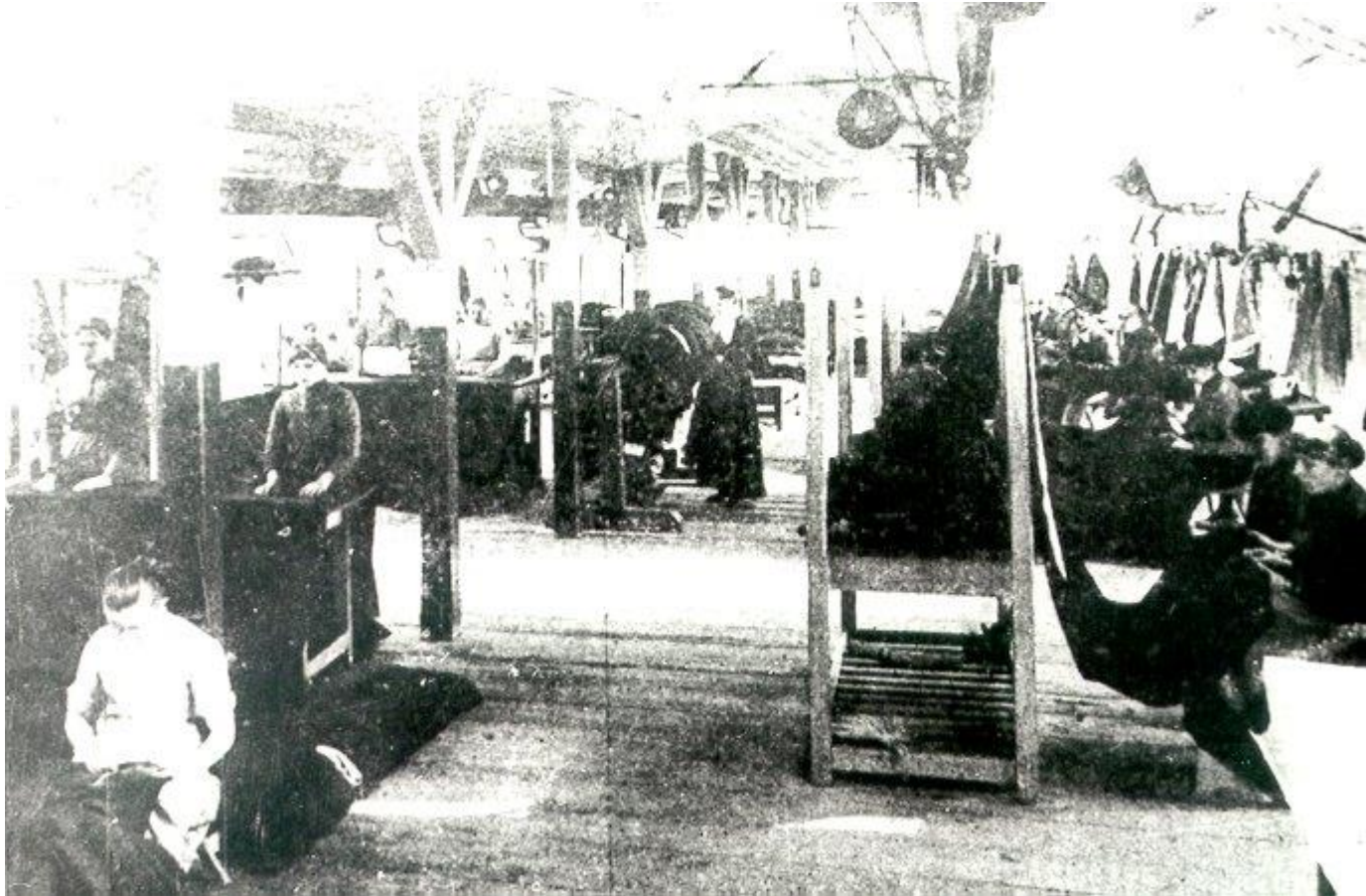
Jak sobie dotąd radzono z  
problemami kształtowania  
zaangażowania i elastyczności?

O czym marzyliśmy?  
Co realnie osiągnęliśmy?  
Co dziś robimy?

Uczmy się na doświadczeniach i  
strzeżmy się błędnych kół  
postępowania



# Czas bardzo wysokiej elastyczności zasobów ludzkich



# Związki zawodowe



<http://retropress.pl/ilustrowany-kuryer-codzienny/najbardziej-znienawidzony-czlowiek-usa/>

Napięcia doprowadziły w latach 50  
do pomysłu zatrudniania na całe  
życie.

Szczególnie w krajach bloku  
socjalistycznego ta tendencja była  
oceniana bardzo pozytywnie.

Do dziś w Polsce o niej wielu  
marzy.

*ku przestrodze dla  
zwolenników dzikiego kapitalizmu*

**Marzenie o pełnej elastyczności  
jest irracjonalne!**

**Inaczej nadal mielibyśmy  
niewolnictwo.**

**Nie zataczaj błędnego koła.**

# Współczesne narzędzia wspomagania elastyczności i zaangażowania

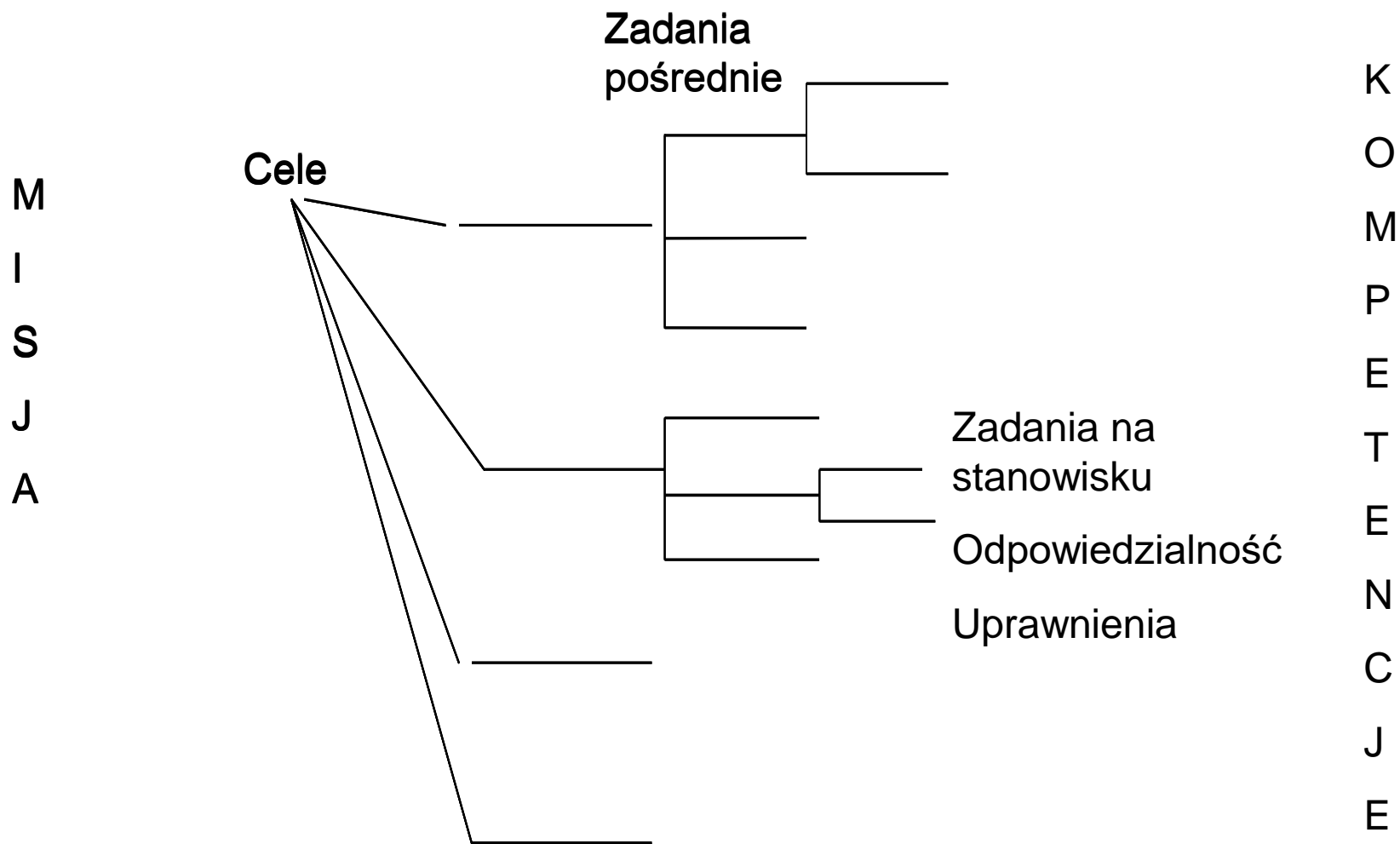
Najbardziej rozpowszechnione są narzędzia nazywane:

opisy stanowisk pracy i kompetencji

Przeanalizujmy je z perspektywy  
elastyczności  
zaangażowania

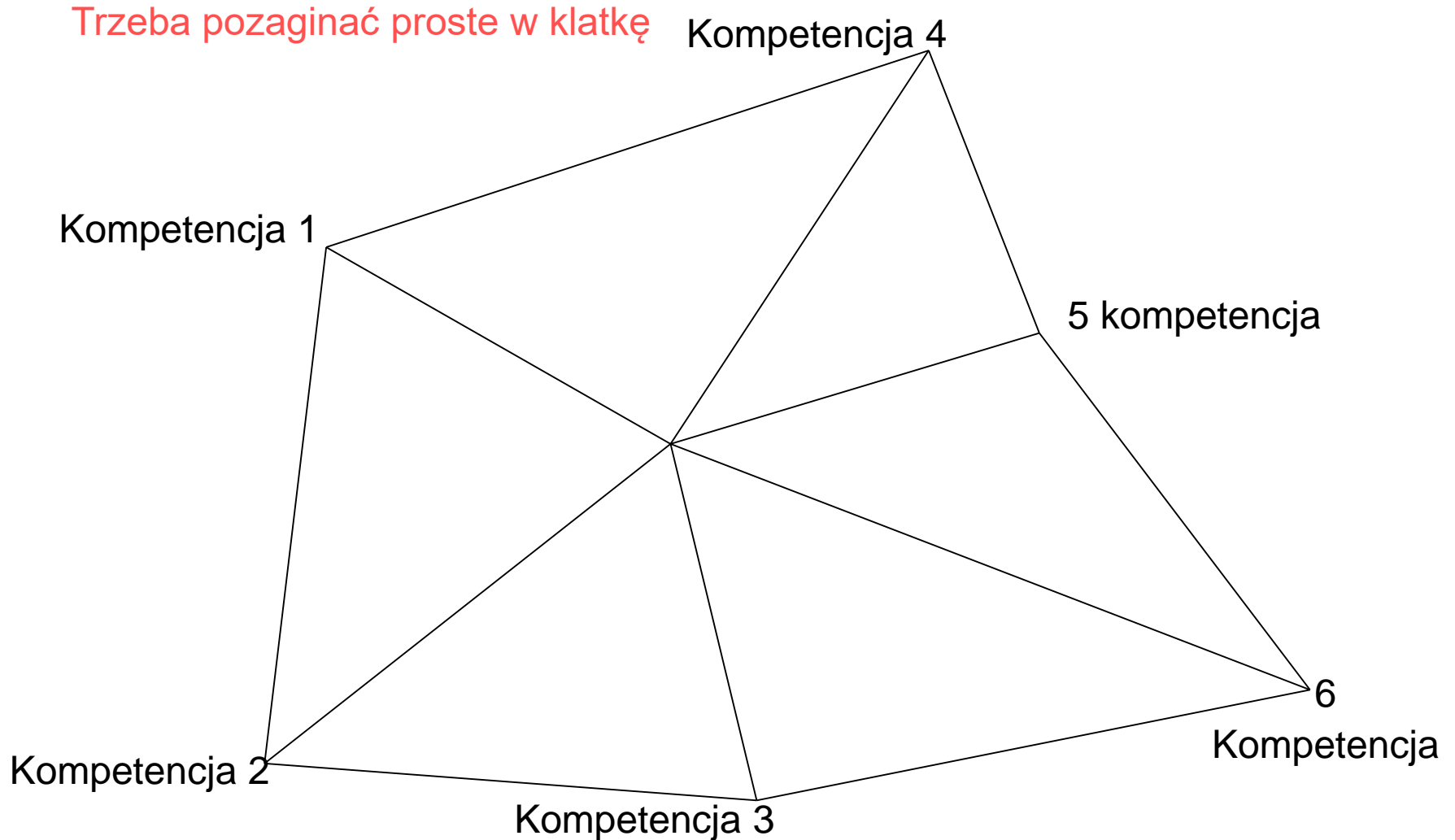
Dla wyodrębnienia stanowiska pracy i kompetencji .

Potrzebne jest rozłożenie strategii, celów organizacji na mniejsze składowe.



# Profil kompetencyjny

Trzeba pozaginać proste w klatkę



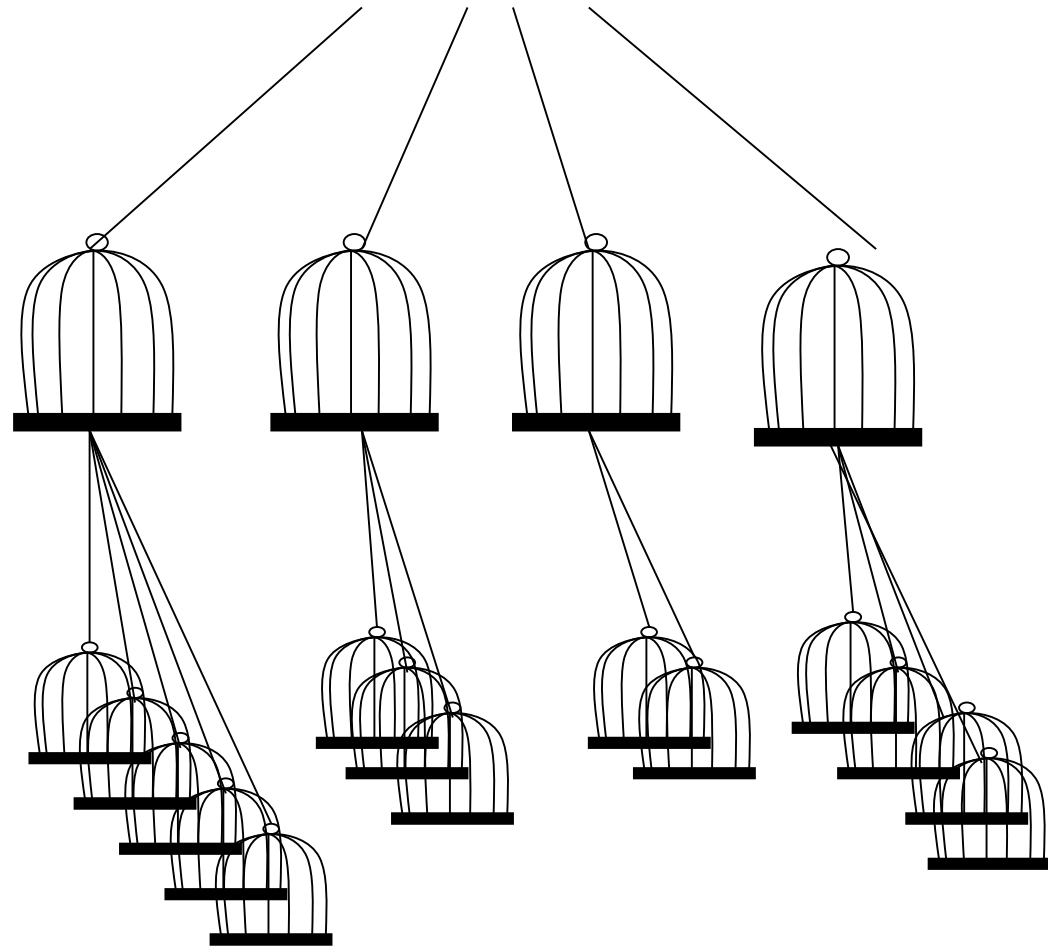


Trzeba uważać bo można  
„potworzyć”  
i  
ograniczyć  
elastyczność i zaangażowanie

# Strategiczny kowal klitek i architekt HR



Stanowiska pracy



# Co dotąd robiono, aby otwierać klatki

- Zmieniać opisy
- Niektórzy rezygnują z opisów
- Opisy stanowisk pracy i kompetencji na wysokim poziomie uogólnienia
- Zarządzanie przez krążenie
- Zespoły projektowe
- Outsourcing i kontrakty
- BPR – procesowe podejście  
Zrównoważone Karty Wyników
- Holokracja



# Stanowisko realistyczne

Interesy pracodawcy i pracownika są odmienne ze swej natury.

Można je łączyć, ale wymaga to wprowadzania nowych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi

Siła nowości daje nadzieję na poszukiwanie równowagi interesów

I...

nowe/odnawiane

narzędzie ról

# Nowa idea ról organizacyjnych

Janusz Strużyna

# Istota roli

- **Na czym polega?**  
na wykorzystaniu różnych środków (aluzji, skojarzeń, gestów, głosu, ciszy)
- **Po co?**  
po to, aby odkrywać u kogoś (i siebie) lub przywoływać wzory zakorzenione, ukryte w zbiorowej lub indywidualnej wyobraźni ( w wyobraźni pozostałych aktorów sceny - zgranie).
- **Na czym się opiera?**  
na łatwym do rozszyfrowania przywołaniu skojarzeń z wspomnianym wzorem, który wprost dotyczy danej spraw

# Dlaczego wiąże się nadzieję narzędziem nowej wizji ról

- Każda osoba odgrywa role w codziennym życiu
- Niektórzy żyją tylko z odgrywania ról i niekoniecznie są aktorami.  
Np. celebryci.
- Prawdopodobnie nie przynosi zagrożeń dla sprawności organizacji. Nie jest narzędziem radykalnym, złożonym i trudnym do stosowania.



# Role są naturalnym sposobem zachowywania się ludzi od wieków

Znamy ukaz carski:

„Podwładny powinien przed obliczem przełożonego mieć wygląd lichy i durnowaty, tak, by swoim pojmowaniem sprawy nie peszyć przełożonego.

Nie są przeciw naturze człowieka i przeciwko porządkowi społeczeństwa

W zarządzaniu role były już  
stosowane  
(w Polsce lata 60-70):

role kierownicze (średniego szczebla)

role przywódcze

# Różnica pomiędzy tamtym pomysłem i propozycją na dziś:

1. dynamiczne kształtowanie ról
2. sam reżyserem i aktorem oraz recenzentem
3. autentyzm i sztuczność wymagana przez sytuację

# DLACZEGO potrzebne DYNAMICZNE kształtowanie ról?

**UWAGA: Ta sama pozornie postać a inne role**

**Julia w życiu codziennym,**

postrzega

postawę Romea i odkrywam w sobie dyspozycję do jego rozkochania

**Aktorka gra Julię,**

postrzega

postawę publiczności i swojego kolegi, grającego Romea.

*Musi odkryć w sobie dyspozycję, że publiczność uwierzy, że kocha, a inny aktor będzie wiedział jak to robi.*

- Mogę zajmować stanowisko, ale nie grać roli (nie umiem). Np. polityk został wybrany, ale nie umie odgrywać roli reprezentanta wyborców
- Mogę grać jedną rolę mimo zmienności sytuacji – jestem Prezesem również na plaży
- Mogę nieświadomie łamać rolę – przyszedłem goły do pracy
- Mogę źle odczytywać rolę innych – on mnie kocha
- Mogę nie zgadzać się ze swoją rolą (np. najemnika, agenta firmy i obrażać się na tych, którzy mi ją przypominają)

- Student do egzaminatora mówi „Panie Januszu”  
*(mam nadzieję, że z dużej litery)*
- W banku do mnie „Panie Januszu” – *i niemała opłata za usługę*
- Policjant mówi do mnie „Panie Januszu” – *i mandat*
- Koleżanka mówi do mnie, przy Żonie, „Januszkę spotkajmy się wieczorkiem” – *zawsze zmiękcza*
- **A pielęgniarka w szpitalu mówi do mnie  
Panie Strużyna**

**Czy to świadomie przyjmowane role?**

**Czy tym ludziom nie przyda się szkolenie  
doskonalące z dynamicznego  
kształtowania ról?**

Sytuacji takich jest wiele,  
ale kluczem jest zrozumienie  
naturalnej, ludzkiej  
umiejętności  
do odgrywania  
i świadomego kształtowania  
ról

# Zadania dla HR wynikają z tego, że:

- Nie każdy jest aktorem, który zagra każdą rolę, można pomagać w doborze ról
- Ważna jest pomoc innych w odgrywaniu ról
- Uczyć, doskonalić umiejętność odgrywania ról



Z czego składają się role?

Janusz Strużyna

Warto znać odpowiedzi na pytania:

a) z czego się składa, co musimy poznać?

b) jakie są zasadnicze procesy związane z rolą?

c) jakie są typy ról?

# Składowe roli

# Rola

1. Oczekiwane wzory  
i

2. dysponowane zachowania, postawy

połączone ze

3. zidentyfikowaną sytuacją społeczną

~~rola = funkcja~~

# Istotne składowe roli

- Oczekiwania (*odkrywany i przywoływany wzór*)
- Dysponowane zachowania
- Scenografia
- Komunikacja z widzem i innymi aktorami
- Umiejętność czytania scenariusza i zapisów roli i współpracy z „reżyserem”
- Refleksja nad rolą

# HR może pomagać w określeniu elementów roli

- Identyfikacja oczekiwanych wzorów (*zysk?*)
- Opis zachowań (akcja, przerwy, cisza, pustka)
- Wskazanie kostiumów (*dress code?*)
- Dobór rekwizytów (*laptop?*)
- Dopracowanie charakteryzacji (*na piękną „bizneskobietę”, na samca?*)
- Doskonalenie słowa (*fachowe?*)
- Poprawianie kontaktu aktora i widza (warunki środowiska, sposób połączenia powyższych środków komunikacji, zakłócenia)
- Pomoc w samorefleksji (przed, po i w trakcie odgrywania) i ułatwianiu odczytywania wzoru

Procesy związane z rolą

**antycypowanie roli** – podtrzymywanie gotowości, aktywne przewidywanie, ćwiczenia, poszukiwanie okazji castingi,

**przyjmowanie roli** interpretacja roli, zapoznanie się z rolą i sztuką, uczenie się roli,

**wchodzenie w rolę** ćwiczenia, charakteryzacja, symulacja dopasowanie się do sytuacji

**spełnianie/odgrywanie/wciąganie siebie i innych w rolę**

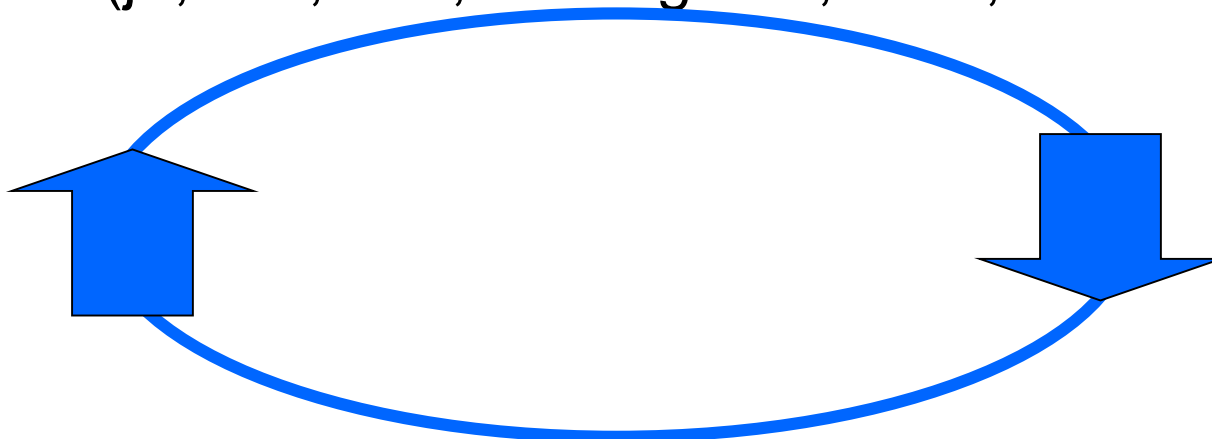
**wzrastanie w roli** przyzwyczajanie się do roli, wprowadzanie nowych elementów do niej, indywidualizacja swojego emploi

**wychodzenie z roli** trudna sztuka



# Ważny cykl roli

Działający wybiera i oznacza symbolicznie  
obiekty sytuacji, w której się znalazł  
(ja, inni, rola, scenografia, czas, antrakt)



Działający oznacza:

- a) wymogi innych wobec siebie,
- b) wyobrażenia o sobie samym,
- c) oczekiwania normatywne,
- d) dyspozycje do działania względem nowych obiektów

# W czym pomagać może HR?

- W przygotowaniu opisów ról i kojarzeniu ich z wzorem społecznym oczekiwań
- W doskonaleniu umiejętności odczytywania sytuacji i roli
- W tworzeniu kompozycji roli
- W kontroli procesów
- W poprawianiu umiejętności wchodzenia i wychodzenia z roli

Typy ról i gry

# Role

- Główne
  - Epizodyczne
  - Niechciane
  - Zakazane
- 
- **Otwarta** swoboda zachowań, zmienność
  - **Ramowa** (ktoś otwiera i zamyka, ktoś inny gra)
  - **Szufladkowa** wiele wątków, wszystko staje się jasne na końcu
  - **Zamknięta** czytelna, prosta struktura, logiczne następstwo

# Typy gry

- **naśladowanie życia**,  
znam życie ,  
uczestnik gry odczuwa, że aktor jest nim, rozumie go, ale nie ironizuje, nie naśmiewa się z niego, nie parodiuje
- **bezosobowy patos** lub przerysowane zachowanie,  
gra odpowiadająca określonemu emploi (cechy charakterystyczne aktora np. typowe dla ról tragicznych lub komicznych)

# W czym pomagać może HR?

- W inwentaryzacji ról
- W doborze ról w konkretnych sytuacjach
- W radzeniu sobie z rolami niechcianymi lub niedopasowanymi do emploi
- W kompozycji ról
- W identyfikacji ról zakazanych

# Zinterpretuj i zaproponuj role do odegrania



# Czy wykonałeś poprzednie ćwiczenie?

Jeśli tak, to powinieneś poćwiczyć identyfikowanie ról.

Niezauważalnie przyjąłeś, że osoby grają dla Ciebie i twój wzór oczekiwań jest dominujący

a przecież

publiczności i Ciebie na fotografiach nie ma



Dla odgrywania ról istotna jest także wiedza o tym, w jakich okolicznościach będzie odgrywana rola.

Środowisko wpływa na ukryty wzór społeczny powiązany z rolą

Środowisko odgrywania ról.  
Teatralne typy kultury  
organizacyjnej

Janusz Strużyna

# **Role odgrywa się w określonym środowisku**

(miejscu, przestrzeni, czasie w stosunku do konkretnych osób)

**Role muszą nadać za zmianami wzorów społecznych, mody, zmianami demograficznymi, itd.**

**W ich identyfikacji  
HR ma wiele zadań**

(powiązanych z PR, Marketingiem, TQM)

Analogia i metafora pomagają menedżerom i  
pracownikom w zrozumieniu sytuacji.

Odpowiednią analogią do roli jest  
analogia teatru.

Organizację można porównać z  
teatrem.

# Typy teatrów organizacyjnych (Monika Kostera)

- Klasyczny (bank, urząd)
- Japoński (sąd, urząd, przesłuchanie na policji, ABW, prokuraturze),
- Heppening (marketing)
- Jednego aktora (mocny szef, reklama pracuj.pl)
- Uliczny (w środowisku naturalnym, zatrzymać i skłonić do zapłaty)

# Można dodać

- Lalkowy, widz z rodzicami
- Szkolny – tolerancja widowni dla niedociągnięć
- Objazdowy – akwizytor
- Bulwarowy (komiediowy, fantasy) - dajemy rozrywkę, choć nie najlepszego sortu, ale dopasowany do twoich możliwości
- Burleska – emocjonalne zaangażowanie, pewnego rodzaju parodia sytuacji poważnej
- Uliczny – ludzie są zatrzymywani
- Radiowy – brak fizycznego kontaktu, gra głosem (np. call service)
- Telewizyjny, internetowy - brak fizycznego kontaktu, wspomaganie kamerzysty (np. dziś i ja)

# Inne typy teatrów

- Maciej Englert dzieli na teatry:  
repertuarowy –artystyczny,
- reperturaowy-menedżersko-reżyserski,
- reperturaowy-menedżersko- aktorski,
- ideowo-artystyczno-menedżerski  
<http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/typy-teatrow.html>

# W czym może pomagać HR?

- Profesjonalna i delikatna diagnoza organizacji z perspektywy „teatru”  
**UWAGA! – kierownictwo może być zdegradowane analogią teatru, a tym bardziej diagnozą konkretnego typu teatru!**
- Diagnoza zmienności sytuacji pracownika w ciągu dnia, tygodnia, roku. Role główne i epizodyczne odgrywane w innych tatrach.



# Wprowadzanie ról do praktyki działań HRM

Janusz Strużyna

# Jak wprowadzić kompetencje związane z rolami do organizacji?

- Nie rewolucyjnie i nie z nagłośnieniem wielkiej zmiany
- Ewolucyjnie, poprzez dostarczenie nowych kompetencji i nowych wymagań stanowiskowych oraz uprawnień pracownika.

# Jak wprowadzać role?

## (propozycja)

- Zapoznać pracowników z ogólną ideą roli (co to jest i czego wymaga odgrywanie ról)
- Opracować listę nazw ról w organizacji i podjąć próbę pierwszej charakterystyki nazwanych ról

Np.. <http://smallbusiness.chron.com/roles-responsibilities-employees-business-partners-19133.html>

- Stworzyć własne, oryginalne role główne i epizodyczne i niedozwolone
- Uzupełnić opisy stanowisk pracy o wymagania, odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące ról głównych i epizodycznych oraz niedozwolonych

# Dlaczego zaufać pracownikom przy identyfikacji ról?

1.

Odgrywanie ról to dar naturalny i można zaufać ludziom, że intuicyjnie nazwą role i powiedzą co w niej jest ważne .

2.

Sama praca nad nazwaniem ról może przynieść efekt refleksji i doskonalenia własnych zachowań.

**Wartościowe może być także zidentyfikowanie ról, które nie pasują do pracowników.**

**PAMIĘTAJMY:**

**To nie treść roli określa emploi osoby (rodzaj ról grywanych przez aktora).**

**To interpretacja roli pozwała wykorzystać cechy charakterystyczne aktora.**

**Niektórych ról, nie można odegrać wiarygodnie.**

PAMIĘTAJMY,

nie chodzi o doskonałe  
odgrywanie ról,

ale

o nauczenie się  
elastycznego kształtowania ról  
i podnoszenie zaangażowania

# Prosty scenariusz sesji szkoleniowej (role główne)

1. Podzielić osoby na klientów i obsługujących
2. Poprosić o nazwanie i opisanie ról *(według poznanych na poprzednich prezentacjach zasad)*
3. Przygotować rolę i ją odegrać
4. Opracować plan doskonalenia gry pracownika
5. Opracować zapisy uzupełniające opis stanowiska pracy (wymagania, odpowiedzialność, uprawnienia) i/lub kompetencje pracownika

# Prosty scenariusz sesji doskonalącej (rola niedozwolona)

1. Podzielić osoby na klientów i obsługujących
2. Poprosić o nazwanie i opisanie ról, których obsługujący powinien się wystrzegać
3. Przygotować rolę i ją odegrać
4. Opracować plan doskonalenia ról granych przez osoby obsługujące
5. Opracować zapisy uzupełniające opis stanowiska pracy (wymagania, odpowiedzialność, uprawnienia) i/lub kompetencje



# Przykład dla stanowiska doradca inwestycyjny klienta

Początek prac musi dostarczać wiedzy, która mówi o tym czego oczekuje klient.

*Jeśli klient oczekuje, że po rozmowie z doradcą **pozbędzie się strachu przed decyzją inwestycyjną**, a może nawet będzie czuł się odważniejszy w podejmowaniu danej decyzji*

# Przykład ról dla stanowiska doradca klienta (kolejność ważna)

1. Opiekuna i pomocnika w merytorycznym rozwiązywaniu problemów (np. inwestycyjnych) klienta
2. Inspiratora do działania
3. „Głosu rozsądku” ograniczającego nadmierne ryzyko
4. Reprezentanta dobrego imienia firmy

# Przykład zapisu uzupełniającego kartę stanowiska doradca klienta

- Wymagania wobec pracownika:
  - identyfikacja oczekiwań klienta w zakresie przedmiotu doradztwa
  - identyfikacja poziomu oczekiwanej rady i ochrony interesów
- Odpowiedzialność:
  - za diagnozę stopnia gotowości klienta do podejmowania ryzyka
  - za wynik ekonomiczny spełniania lub niespełnienia oczekiwań klienta
  - za powrót klienta do organizacji z innym przedmiotem sprawy wymagającej rady
- Uprawnienia w zakresie:
  - doboru środków komunikacji, ubioru, wystroju miejsca spotkania, rezygnacji ze spełniania roli
  - szkolenia i uzyskiwania od ekspertów rady w zakresie identyfikacji skłonności do ryzyka i rynku inwestycji

# Po inwentaryzacji ról na stanowiskach

Można ułożyć

a) hierarchię ról (na powyższym przykładzie przyjęto arbitralnie wagę zgodną z numeracją)

b) mapę powiązań pomiędzy rolami na stanowisku

c) mapę powiązań ról pomiędzy stanowiskami

Interesującym narzędziem  
doskonalenia ról jest gamifikacja

Gamifikacja to proces  
wykorzystania elementów gry  
relaksującej do doskonalenia  
zachowań ludzi w sytuacjach  
poważnych (nierelaksujących)

- Faza przygotowania gamifikacji:  
(minimum) nazwy i opisy ról na wybranych stanowiskach  
(np. najniższych, dobór symboli i scenariuszy, dobór nagród i poziomów, potrzeby i zasady kontroli postępów oraz doskonalenia narzędzia.  
POSZUKIWANIE RADOŚCI Z ROZGRYWKI, co cieszy pracownika w dobrze zagranej roli
- Przygotowanie mechaniki i estetyki gry na komputer lub urządzenie
- Faza testowania narzędzia
- Faza wykorzystania:  
Wprowadzenie gamifikacji, jako narzędzia doskonalącego
- Faza kontroli i doskonalenia:  
Rozwój narzędzia i pracowników  
(ideał: pracownicy sami projektują kolejne poziomy wtajemniczenia w roli)

# Wyższy poziom szkoleń

- Wykorzystać zapis głosu i obrazu. Szkolenia z dykcji i ruchu scenicznego
- Szkolenia z odgrywania ról w różnych kulturach
- Zaprosić aktorów i reżyserów (dla niższych kosztów emerytowanych), aby pomogli we wskazówkach jak odgrywać zidentyfikowane i nazwane role pracownika oraz pokazali aktorski kunszt od „podwórka”.

# Dla zarządu

- Szkolenia z odgrywania ról w środowisku różnych kultur biznesowych (Japonia, Rosja, Chiny, USA – to inne role menedżera)
- Treningi dykcji, zgodności gestu i słowa
- „Podszepty” z charakteryzacji, budowania scenariuszy, inscenizacji



# Firmowa Akademia Ról

Seminaria o problemach:

- wzorów społecznych oczekiwań i ich ukrytych pierwowzorach (*czego się od nas oczekuje*)
- spójności roli (*jak być czytelnym*)
- konstrukcji roli (*jak uzyskać efekt przy niskim koszcie*)
- strukturze kompozycji roli (*jak wszystko dopasować*)
- sprzeczności ról (*w tym również ról odgrywanych w życiu codziennym*)
- sposobach odgrywania
- niebezpieczeństwach wejścia w rolę charakterystyczną (*ślepa uliczka sukcesu*)
- jak wyjść z roli po opuszczeniu biura

# Dalsze kroki

- Nie przeprojektowywać i robić wielkie akcji restrukturyzacji
- Każdy pracownik powinien uświadomić sobie i opisać swój autorski sposób rozpoznawania oczekiwań innych
- Księga metod jak rozpoznawać i odgrywać role (dla nowych, dla uczenia itd.)
- Program rozwoju swojej metody
- Zmusić do odejścia od koncepcji stanowisk (wszyscy grają określone role, a nie zajmują jedynie pozycji na scenie)

Proszę pamiętać,  
że chodzi o kompetencję  
dynamicznego kształtowania  
identyfikowania o odgrywania ról,  
a nie stabilizację funkcji i nowy  
sposób opisu stanowisk pracy

# Kierunek dalszy rozwijania ról: → ku holokracji

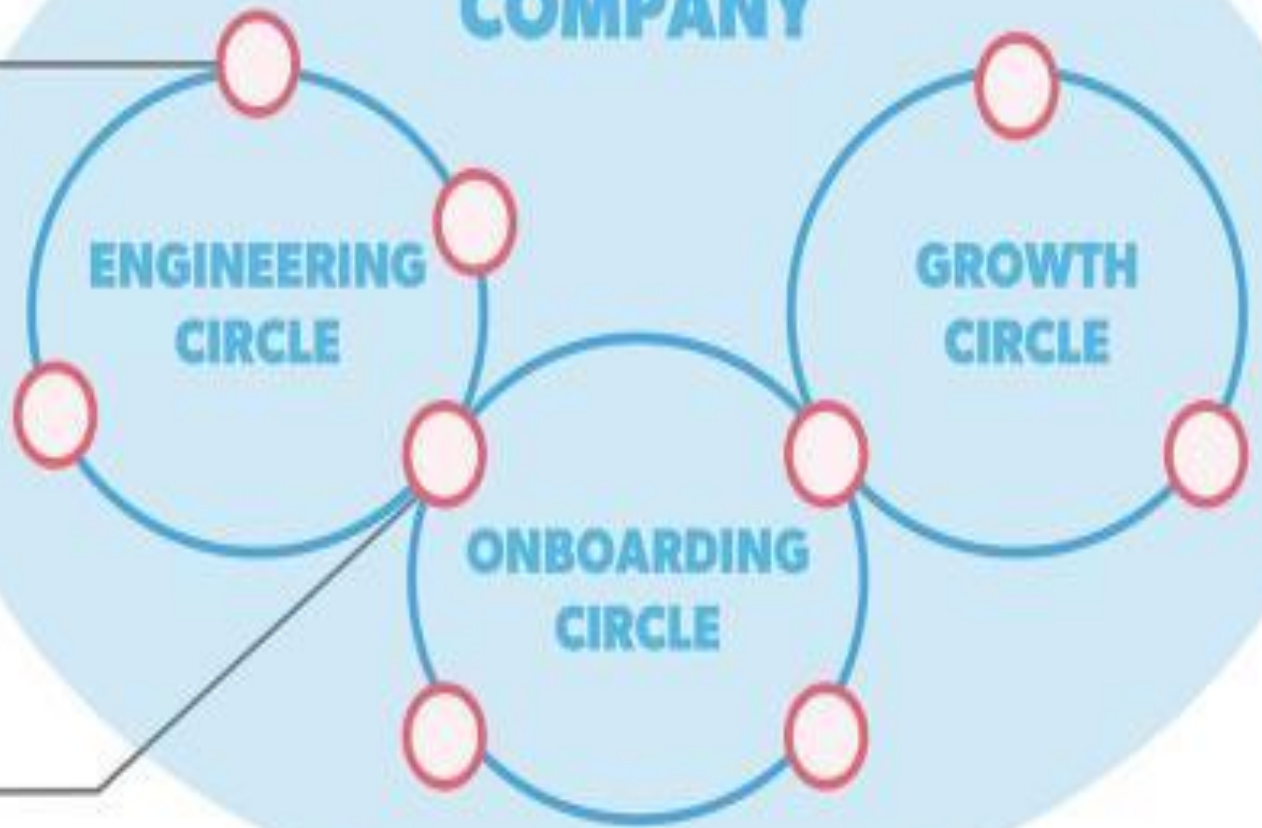
- bez stanowisk szefów,
- nie ma tytulatury
- są grupy ludzi

dla zainteresowanych:

po raz pierwszy ten system zarządzania został wykorzystany w Ternary Software. Założyciel firmy Brian Robertson szukał sposobu na to, by zwiększyć kreatywność i demokrację w firmie i nie zabijać ducha zespołu hierarchią.

<http://weblog.infopraca.pl/2014/02/holokracja-w-firmie-czyli-jak-pracowac-bez-szefow/>

# YOUR COMPANY



Individuals can move from circle to circle depending on company needs.

One employee can fill multiple roles if they have the skills.

# Pomyślmy co nam może przeszkadzać?

- Kodeks Pracy odwołuje się do koncepcji stanowiska pracy
- Zwyczaj – nazwa stanowiska pracy
- Asekuracja tak pracowników jak i menedżerów, a szczególnie prawników i związkowców

# Podsumujmy spotkania

1. Po co role?
2. Co to jest rola?
3. Historia wykorzystania ról w organizacji?
4. Z czego składa się rola?
5. Jakie są typy ról i środowiska jej odgrywania?
6. Jak wprowadzać role do praktyki HRM?
7. Co dalej?