

УДК 005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.16>**Щербина О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-2505>

Мальцева О.Я.

кандидат економічних наук,
завідувачка кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5904-1153>

Єрмоменко Г.В.

кандидат юридичних наук,
старший викладач кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-2505>

РОЛЬ І ПОСАДА: ДО ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПОНЯТЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ

У статті проаналізовано еволюцію поняття «роль» у соціології, психології та менеджменті з акцентом на її функціональний зміст у сучасному організаційному управлінні. Визначено ключові відмінності між роллю та посадою, обґрунтовано переваги рольового підходу для підвищення гнучкості, адаптивності й результативності організаційних структур. Систематизовано теоретичні основи і практичні рекомендації щодо впровадження профілів ролей у політику управління людським капіталом, маркетинг та в цілому в практику загального управління сучасною організацією. Запропоновано детальну структуру профілю ролі для практичного застосування в організаційній діяльності. Представлені результати сприяють розвитку ефективних моделей управлінської взаємодії у динамічному бізнес-середовищі та формуванню сучасної організаційної культури.

Ключові слова: роль, посада, рольова взаємодія, профіль ролі, рольовий портрет клієнта, рольовий портрет працівника, організаційне управління.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному середовищі, де цифровізація, поява нових бізнес-моделей і трансформація суспільних відносин змінюють організаційні стратегії та структури, ключове значення набуває якість взаємодії між людьми всередині організації. Традиційне уявлення про «посаду» як фіксовану структурну одиницю – усе менш ефективне. Воно не відображає гнучкості та множинності ролей, багатофункціональності завдань і поширення горизонтальних структур управління. На практиці дедалі частіше застосовується поняття «роль» як більш адаптивної, контекстуальної і ціннісноорієнтованої форми організаційної участі. При цьому переважає ототожнення понять «посада» і «роль», що призводить до плутанини в дизайні організаційних структур, оцінці людського капіталу, делегуванні повноважень, побудові планів розвитку персоналу тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика рольового підходу в наукових дослідженнях останніх років розглядається переважно або в контексті рольових концептів командотворення, про що пише зокрема О. Голентовська [1], або в контексті дослідження практичних аспектів застосування плоских структур та гнучких підходів управління, про що йдеться в статті А. Сердюка [3]. Про необхідність

дослідження зміни ролі людини в сучасних організаціях йдеться в публікації О. Щербини, Д. Щербини [2], але невирішеною залишається низка питань, які впливають на впровадження та ефективність рольового підходу у сучасних організаціях. По-перше, недостатньо розроблені критерії і методики оцінки ефективності рольових структур у порівнянні з традиційними посадовими моделями, що ускладнює прийняття управлінських рішень щодо оптимальної організаційної форми. По-друге, бракує узгоджених нормативних підходів до інтеграції рольового опису у систему організаційних документів, зокрема у штатний розпис та кадрові політики. По-третє, відсутність чітких рекомендацій щодо адаптації рольових моделей до особливостей різних типів організацій та стадій їх життєвого циклу стримує масштабне запровадження рольового підходу. Крім того, до кінця не досліджено вплив множинності ролей на організаційну ідентичність працівників, їх залученість і результативність команд, а також механізми рівноваги між гнучкістю та стабільністю організаційних систем у процесі рольових трансформацій. Саме від вирішення згаданих проблем залежить успішність переходу до рольового управління та подальший розвиток організацій у складному, динамічному бізнес-середовищі.



Актуальність цього дослідження визначається потребою переорієнтації управлінської думки: від формальної ієрархії («хто кому підпорядковується?») – до фокусу на цінності, що створюється для зовнішнього або внутрішнього клієнта власником процесу. Перехід до рольового підходу в управлінні дозволяє вирішити низку науково-практичних проблем:

- забезпечити гнучку та адаптивну організаційну форму для зміни підходів до управління організацією;
- сформувати підґрунтя для оптимізації процесів через чітке закріплення відповідальності за ролями в межах процесного підходу;
- переосмислити традиційні адміністративні інструменти (зокрема посадову інструкцію) на користь більш динамічного інструментарію – профілю ролі;
- дослідити вплив множинності ролей працівника на результативність команд і системи управління загалом;
- з'ясувати, за яких умов зміна «посада» на «роль» є організаційно обґрунтованою та ефективною.

Отже, вивчення категорії «роль» у порівнянні з поняттям «посада», а також аналіз можливостей трансформації традиційної адміністративної логіки управління у бік рольового підходу є важливими як з теоретичного, так і з прикладного погляду, зокрема в контексті цифрової трансформації, деієрархізації управлінських структур, зростання значення міжфункціональної взаємодії та поширення самокерованих команд у сучасних організаціях.

Метою статті є комплексне дослідження еволюції поняття «роль» у соціології, психології та менеджменті й обґрунтування переваг рольового підходу в управлінській діяльності сучасних організацій порівняно із традиційною адміністративною моделлю посади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «роль» розвивалось на стику соціології, психології та управлінських наук, проходячи еволюцію від нормативно-функціональної моделі до адаптивного інструменту організаційного дизайну.

У соціології поняття ролі в першу чергу асоціюється з класичними концепціями Дж.Г. Міда, який трактував роль як процес взаємного прийняття позицій між учасниками взаємодії, заснований на формуванні уявлення про «узагальненого іншого». Такий підхід є основою формування ролі як структурної одиниці соціалізації [4].

У межах структурно-функціональної традиції Р. Лінтона роль визначається як динамічний аспект статусу – реалізація прав та обов'язків, закріплених соціальною позицією індивіда [5]. Пізніше Т. Парсонс розвинув цю ідею в теорії соціальної системи, трактуючи роль як інституціоналізований нормативний зразок поведінки, що забезпечує інтеграцію і стабільність соціального порядку [6].

Е.Берн розширив соціологічне розуміння ролі, трактуючи її як певний спосіб функціонування, який людина обирає в певній ситуації залежно від контексту в результаті зовнішніх і внутрішніх визначень особистості. Впізнаваність таких проявів відповідної ролі Е.Берн вважав запорукою передбачуваності у соціальній взаємодії [7].

Управлінська концептуалізація поняття «роль» бере свій початок у класифікації Г.Мінцберга, що описав

десять ролей менеджера і поділив їх на міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Цей підхід вже за його часів окреслив реалії множинного функціонального навантаження на управлінців, яке не здатна вмістити жорстка структура «посади» [8]. Г. Мінцберг також звертає увагу на те, що зміст ролі є об'єктивно визначеним функціональними вимогами посади, проте її виконання залежить від стилю, індивідуальності та контексту, через які управлінець реалізує цю роль. Як відзначає Г. Мінцберг, хоча суть управлінської ролі визначається структурою організації, її стиль виконання залежить від особистісних особливостей управлінця – «менеджери виконують однакові ролі, але кожен – по-своєму» [8, р. 57]. Таким чином, в рамках нео-класичного менеджменту закладено динамічну природу ролі – як перехрестя формалізованих очікувань та живого стилю їх реалізації.

П. Друкер, не використовуючи прямо термін «роль», описав значення прояву індивідуальних функцій в процесі управління. Його ідея децентралізації відповідальності та орієнтації на ефективність слугує підґрунтям для подальшої розробки рольового підходу. [9].

У методологічному сенсі також важливими є дослідження, що поєднують менеджмент з організаційною психологією. Так, І.Адзісес описав чотири управлінські ролі («виробника результатів», «підприємця», «адміністратора», «інтегратора»), які мають балансуватися в управлінській команді для коротко- і довго-строкової результативності та ефективності організації залежно від етапу її життєвого циклу. За відсутності балансу цих ролей, на думку І.Адзісеса, відбудеться організаційна дисфункція [10].

Важливим надбанням для практичного застосування в менеджменті є класифікація ролей Р.Белбіна для ефективного формування збалансованих команд в організації. Роль у Р.Белбіна – це не структура підпорядкованості, а індивідуальний внесок особи в досягнення команди [11].

В подальшому використання поняття ролі розширилось в маркетингову сферу. Так, в роботах Л.Шіфмана та Л.Канука роль виступає системою поведінкових сценаріїв споживача у маркетинговому контексті [12]. Сьогодні саме підхід «модельовання поведінки залежно від ролі споживача» дозволяє описати не лише цільовий сегмент, а й визначити продуктове позиціонування та комунікативну політику організації. Рольовий підхід також забезпечує організації ефективнішу взаємодію з клієнтом на кожному етапі купівельної поведінки, з огляду на його соціальні ролі – «ініціатор покупки», «впливовий радник», «той, хто робить рішення», «покупець» та «споживач/вживач».

Не можна оминати увагою дослідження К. Кемерона та Р. Куїнна, які розглядають роль в контексті культурного архетипу організації. Вони виділили чотири типи організаційної культури (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична) й ідентифікували типові рольові моделі поведінки, які переважають у кожній із них. Так, у клановій культурі переважає роль наставника й фасилітатора, у ринковій – драйвера успіху чи воїна, в адхократії – інноватора й візонера. Таким чином, роль у їхньому розумінні – це пов'язаний із системою цінностей організації функціональний прояв очікуваної поведінки [13].

Із найбільш сучасних управлінських підходів вагомими є теорії, що базуються на новій парадигмі організаційного дизайну. Так, Ф.Лалу описав тип організацій – самокеровані структури, – у яких взаємодія ґрунтується не на посадовій вертикалі, а на узгодженні автономних ролей, пов'язаних із реалізацією призначення компанії. Ф.Лалу розглядає роль не як фіксовану структурну одиницю, а гнучкий, адаптивний інструмент реалізації призначення особи в межах самоорганізованої команди. На його думку в сучасних teal-організаціях ролі не призначаються згори, а виникають природно – відповідно до внутрішнього покликання, здібностей й ініціативи співробітника. Одна людина може виконувати кілька ролей одночасно, а їхні межі постійно оновлюються через процес самоорганізації. На відміну від посад, кожна роль має своє призначення, очікуваний результат і зону відповідальності. Ролі не лише визначають функціонал, а й формують спосіб поведінки, характер взаємодії та ідентичність члена організації. Таким чином, на думку, Ф.Лалу, саме роль виступає основною одиницею взаємодії, відповідальності та ціннісного внеску в досягнення мети сучасної організації [14].

Подальший розвиток сучасних концепцій гнучкого управління продемонстрував Б.Робертсон, запропонувавши підхід холакратії як операційної системи для нових організацій. Якщо Ф. Лалу зосереджується переважно на культурних, поведінкових та ціннісно-сміслових аспектах ролі, то Б. Робертсон формалізує роль як базову одиницю структурованої децентралізованої системи управління і по суті технологізує поняття ролі. У холакратії роль – це не функція особистості, а чітко визначена конструкція, яка включає призначення, набір відповідальностей та меж автономії. Одна особа виконує кілька ролей, кожна з яких існує незалежно від формальних посад і оновлюється через спеціальний процес організаційного самоуправління. Таким чином, у підході Б.Робертсона роль перетворюється на функціональну і водночас адаптивну одиницю, що забезпечує гнучкість, прозорість і розподіл відповідальності без потреби в традиційній посадовій ієрархії [15].

Як свідчить аналіз підходів до поняття «роль» за останні десятиліття воно значно еволюціонувало, але спільним лишається розуміння ролі як ключової одиниці сучасної організаційної взаємодії в соціальних системах.

Аналіз розвитку поняття «роль» наданий вище доводить його міждисциплінарний характер в сьогоденні. По суті на сьогодні роль є цілісною, змістовною, адаптивною, поведінково-зорієнтованою одиницею в системі управління, яка дедалі частіше витісняє традиційне поняття «посада».

Посада – традиційна структурна одиниця системи управління – конкретна позиція в організаційній структурі і штатному розписі організації з визначеними обов'язками (функціями) і правами, які обумовлені умовами трудового контракту чи організаційними документами. Опис посадових обов'язків відповідає на питання – що робити на цій посаді.

На сучасному етапі поняття «роль» у системі управління визначається як сукупність функціональних очікувань, компетенцій та стандартів поведінки, що формуються відповідно до актуальних потреб організації

та її стратегічних цілей. Роль відображає індивідуальні та групові параметри, необхідні для забезпечення ефективної взаємодії в організаційному контексті.

Роль – сукупність очікувань, функцій і поведінкових моделей, які виникають у відповідь на потребу. Опис ролі відповідає на питання – як взаємодіяти з внутрішніми і зовнішніми клієнтами, створюючи для них продукт (ціннісну пропозицію).

По своїй суті роль:

- відповідає на системну потребу (навіщо вона виникла?);

- має призначення – місію (яку цінність створює і для кого?);

- функціонує в певному контексті (з ким і як взаємодіє?);

- ідентифікується через очікування щодо змісту і форми і (що конкретно робити і в якому стилі взаємодіяти?).

Таким чином, на відміну від формально зафіксованої «посади», роль має місію (призначення для інших) у відповідь на потребу (вирішує якусь проблему або задачу), створює продукт (value proposition), для внутрішнього або зовнішнього клієнта (той, хто акцептує цінність і отримує результат).

Тобто, сучасна роль – це не простий набір дій, а змодельований шаблон бажаної поведінки актуальний для функціонування в певному організаційному контексті для досягнення визначеного результату. Тобто в різних організаційних контекстах на подібних посадах рольова поведінка потрібна різна.

Роль з'являється не випадково, а створюється у відповідь на певну реальну потребу в системі. Ролі в організації не створюються формально, поява кожної ролі є реакцією на відчутний функціональний або ціннісний дефіцит у взаємодії. Потреба ролі – це «чому/для чого вона повинна бути» або «яку проблему/задачу вона вирішує».

Роль виконується не «заради себе», а служить системі в цілому або окремим учасникам системи – внутрішнім або зовнішнім клієнтам. Основне питання тут: яку користь ця роль створює? Який внесок вона забезпечує в продукт для команди, відділу, організації в цілому?

Твердження «роль виникає з потреби і має призначення для інших» зміщує фокус із класичного уявлення про роль як адміністративну «позицію» – посаду – до уявлення про роль як спосіб створення цінності, на яку чекає система в особі внутрішнього або зовнішнього клієнта. Роль сприймається як форма служіння на конкретній ділянці взаємодії.

Тож роль значно ширша за посаду:

- формує сприйняття людиною своїх функцій і обов'язків в контексті організації в цілому;

- включає взаємодію з іншими учасниками організації, а не лише виконання функцій ізольовано;

- визначає характер зв'язків, що формуються з іншими членами організації;

- формує у людини відчуття відповідальності за результат і вклад у спільні досягнення;

- відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури та норм, що регулюють співпрацю і взаємодію в організації;

- змінюється залежно від ситуацій, сприйняття задачі або потреб команди чи організації в цілому;

– надважлива при впровадженні змін в культурі, стратегії, структурі, формуючи активну участь у процесах змін.

Таким чином, роль – це не окрема функціональна одиниця системи, а сама по собі цілісна система, що включає: призначення → клієнта → продукт → цілі → відповідальність → взаємодію → очікувану поведінку → результат. Посада ж не має такої цілісності, бо описується лише через обов’язки і вимоги до виконавця.

Зважаючи на вище викладене, в сучасному управлінському контексті доцільно визначити роль як модель поведінки, яка залежить від контексту (внутрішніх і зовнішніх факторів), в якій людина взаємодіє з іншими учасниками, для реалізації свого призначення в організації. Вона не лише виконує набір дій, а й створює цінність, спрямовану на досягнення цілей організації.

З даного визначення можна сформулювати рольову взаємодію як сукупність відносин між учасниками системи в певному контексті, що формуються в процесі створення доданої цінності для обраного клієнта організації.

Поняття ролі важливе не лише з теоретичної точки зору, а й має суттєву прикладну цінність в управлінській діяльності, а саме:

– дозволяє оцінювати ролі в організації не за статусом, а за створюваним результатом в єдиному в ланцюжку створення цінності для споживача;

– змінює підхід до проектування організаційної структури з «ставити людей на посади» на «обирати найвідповідніших на ролі», що сприятиме реалізації спільних цілей;

– змінює сенс для самої людини з розуміння «що я повинен робити» на «що очікує система від моєї ролі і як я можу її реалізувати якнайкраще».

Використання рольового підходу в практиці сучасних організацій доцільне і можливе в сферах маркетингу, управління людським капіталом, загального менеджменту та інших.

В маркетингу рольовий портрет клієнта – важливий критерій визначення цільового сегменту (сегментів) або ідеального клієнта для кращого розуміння, на кого націлений продукт. Рольовий портрет клієнта допомагає узгодити маркетингову та комунікаційну стратегії організації, забезпечуючи привабливість послуги чи продукту та комунікаційних повідомлень для цільової аудиторії. Розуміння концепції «ролі» також допомагає ефективніше взаємодіяти організації з клієнтом на кожному етапі купівельної поведінки, з огляду на соціальні ролі «ініціатор покупки», «впливовий радник», «приймає рішення», «покупець» та «споживач/вживач».

В сфері управління людським капіталом – рольовий портрет працівника (модель компетенцій) – опис очікуваних характеристик, якими має володіти потенційний працівник для успішного виконання своїх обов’язків і досягнення цілей в організаційному контексті. Допомагає співставляти профіль кандидатів з вимогами позиції, забезпечуючи вибір кандидатів, які найбільше відповідають культурі організації та/чи команди. Опис рольового портрету працівника може мати наступну структуру:

– професійні навички і досвід: конкретні знання та вміння, що необхідні для виконання робочих завдань;

– особистісні якості: характеристики людини, що сприятимуть успішній роботі в даній позиції (наприклад, комунікабельність, лідерські якості тощо);

– цінності та мотиви: принципові аспекти, які виникатимуть при взаємодії і будуть критичними для досягнення високих результатів в даній ролі в даній організації і її організаційному контексті;

– комунікаційні навички: потрібний стиль спілкування з іншими членами команди, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;

– стиль роботи: бажані підходи до вирішення проблем, вироблення рішень, організації робочого процесу, уміння працювати в команді або самостійно.

В сфері загального менеджменту – профіль ролі – опис поведінкових шаблонів для рольової взаємодії, що очікуються при виконанні обов’язків конкретної посади в конкретній організації. Допомагає зрозуміти внесок в спільний результат і вплив на інших в цій ролі, сприяє самоідентифікації і фокусуванню на пріоритетах, стимулює вчасно зміщувати акценти у рольовій поведінці. Опис профіля ролі може мати наступну структуру:

– призначення: з якою метою створена дана посада; для вирішення якої проблеми чи задачі; які рішення потрібно самостійно виробляти в цій ролі;

– результат: який продукт і для кого клієнта має створювати дана роль; в чому полягає створювана для внутрішнього чи зовнішнього клієнта цінність;

– показники: в чому полягає внесок в загальний результат в даній ролі; як можна виміряти й оцінити результативність, ефективність та спрямованість на результат в даній ролі;

– обов’язки: які основні процеси й обов’язки виконуються в даній ролі;

– комунікація та співпраця: з якими іншими ролями відбувається взаємодія; який стиль комунікацій найбільш доцільний в цій ролі;

– освіта та навички: на що потрібно опиратися в даній ролі; які знання, вміння та компетенції будуть потрібні для виконання даної ролі.

Успішність організації значною мірою залежить від того, наскільки кожна конкретна роль у компанії осмислена, описана та оцінена як з боку організації, так і з боку самої людини, яка її виконує. Опис профіля ролі сприяє усвідомленню рольової ідентичності працівника у визначеному організаційному контексті.

Сучасний дискурс доводить, що в сучасних організаціях саме ролі, а не посади, стають реальними носіями дій, відповідальності й створення цінності. В цілому саме впровадження рольового підходу дозволяє подолати обмеження класичної моделі посад, надає інструменти для оцінки та розвитку людського капіталу з урахуванням міжфункціональної взаємодії та цифрової трансформації бізнесу.

Висновки.

• У статті здійснено структурний аналіз еволюції поняття «роль» у соціології, психології та менеджменті від нормативно-статусної моделі до поведінково-інноваційної, а також визначено її функціональний зміст як елемента організаційного дизайну та управління персоналом.

• Обґрунтовано, що рольова модель дозволяє швидше реагувати на зміни, розкриває потенціал людини та сприяє створенню доданої цінності для клієнта.

• В статті роль визначається як цілісний управлінський інструмент, що включає набір компетенцій, стандартів поведінки, функціональних очікувань та зон відпо-

відальності, які взаємопов'язані із цінностями та цілями організації.

- Систематизовано відмінності між роллю та посадою, а також показано, як рольова модель дозволяє підвищити адаптивність управлінських структур, ефективність взаємодії й орієнтацію на кінцевий результат.
- Запропоновано структуровану модель профілю ролі для практичного застосування в маркетингу, управ-

лінні людським капіталом та організаційному розвитку, із акцентом на критерії визначення місії, продукту, відповідальності й стандартів поведінки і взаємодії працівника.

- Доведено, що рольова модель забезпечує гнучкість і взаємозамінність, сприяє формуванню командно-орієнтованої корпоративної культури та наближає систему управління до сучасних потреб організацій.

Список використаних джерел:

1. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том 7. Екологічна психологія*. Випуск 36. 2014. С. 145–154.
2. Щербина О., Щербина Д. Зміна парадигми мислення про роль людини в сучасній бізнес-організації. *Стратегія підприємства : підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнарод. наук.-практ. конф.* (16–17 листопада 2017 р.). Київ : КНЕУ, 2017. 159–160 с.
3. Сердюк А. Як розв'язувати проблеми без менеджерів. *OPEN'2017: Інтелект проєкт Києво Могиллянської бізнес школи*. Київ: kmbs, 2017. С. 84–87.
4. Mead G. H. The Philosophy of the Present. *Chicago: Open Court*, 1932.
5. Linton R. The Study of Man. *New York: D. Appleton-Century*, 1936.
6. Parsons T. The Social System. *Glencoe: Free Press*, 1951.
7. Berne E. Games People Play: The Psychology of Human Relationships. *New York: Grove Press*, 1964.
8. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. *New York: Harper & Row*, 1973.
9. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1974.
10. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles, 1999.
11. Belbin R.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Elsevier, 2003.
12. Schiffman L., Kanuk L. Consumer Behavior. Pearson Education, 2010.
13. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2011.
14. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014.
15. Robertson B. Holacracy: The New Management System. Henry Holt and Company, 2015.

References:

1. Holentovska O. S. (2014). Role structure of a team: Place within the system of measures to improve team performance [Role structure of a team: place in the system of measures to improve team performance]. *Aktualni problemy psykholohii, vol. 7 (Ecological Psychology)*, is.36, pp.145–154. Institute of Psychology named after H. S. Kostyuk, National Academy of Educational Sciences of Ukraine.
2. Shcherbyna O. & Shcherbyna D. (2017). Changing the paradigm of thinking about the role of a person in the modern business organization [Changing the paradigm of thinking about the role of people in modern business organisations]. In *Stratehiia pidpriemstva: pidpriemnytskyi kontekst. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, 16–17 November 2017) (pp. 159–160). Kyiv: Kyiv National Economic University (KNEU).
3. Serdiuk A. (2017). How to solve problems without managers. [How to solve problems without managers] In *OPEN'2017: The Kyiv Mohyla Business School Intelligence Project* (pp. 84–87). Kyiv: kmbs.
4. Mead G. (1932). H. The Philosophy of the Present. *Chicago: Open Court*.
5. Linton R. (1936). The Study of Man. *New York: D. Appleton-Century*.
6. Parsons T. (1951). The Social System. *Glencoe: Free Press*.
7. Berne E. (1964). Games People Play: The Psychology of Human Relationships. *New York: Grove Press*.
8. Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work. *New York: Harper & Row*.
9. Drucker P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
10. Adizes I. (1999). Managing Corporate Lifecycles.
11. Belbin R.M. (2003). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Elsevier.
12. Schiffman L., Kanuk L. (2010). Consumer Behavior. Pearson Education.
13. Cameron K., Quinn R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.
14. Laloux F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.
15. Robertson B. (2015). Holacracy: The New Management System. Henry Holt and Company.

Shcherbyna Olga, Maltseva Olena, Yeromenko Galyna
National University of Kyiv-Mohyla Academy

ROLE OR POSITION: TOWARDS RECONSIDERING CONCEPT IN MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

The article explores the conceptual evolution of the term “role” in sociology, psychology and management, focusing on the need to move beyond the traditional understanding of “position” as a static organizational unit. The study considers the increasing complexity and flexibility required in modern organizational environments, recognizing that

formal structures based on positions often do not take into account the multifunctionality and value-oriented interaction of modern teams. The main goal is to conduct a comprehensive theoretical analysis and justify the advantages of a role approach in organizational management compared to the administrative model of rigid positions. This study is based on an interdisciplinary literature review, comparative analysis and modeling of organizational documents. Analytical methods were used to structure the evolution of the term “role” and its distinction from “position”, as well as to identify organizational documents that support flexible management practices. The study included a synthesis of role definitions, a content analysis of management and HR practices, and the development of a practical framework for structuring role profiles in organizations. The results highlight the clear distinctions between the concepts of “role” and “position”, demonstrating that a role is an integrated element of organizational design that combines outcomes, sets of competencies, functions, behavioral expectations, and areas of responsibility aligned with organizational needs and value creation. The article outlines the theoretical foundations and offers practical recommendations for implementing role profiles in human capital management and marketing, emphasizing how these profiles can increase adaptability, employee engagement, and process optimization. A detailed structure of a role profile is proposed, including mission, product, responsibility, key performance indicators, communication standards, and required competencies for each role. The practical significance of the article is to offer organizations clear models and tools for the transition to flexible, value-oriented and collaborative management systems that are able to respond to the changing challenges of digital transformation, dehierarchization and the growing importance of cross-functional and self-managed teams. The study provides recommendations for practitioners on the design of adaptive organizational documents that promote flexibility and sustainable success of the organization. The presented results can be applied to a wide range of areas and industries and are the basis for future empirical research on the implementation of a role approach in the management of organizations operating in dynamic business environments.

Keywords: role, position, role interaction, role profile, client role portrait, employee role portrait, organization management.

JEL classification: D23, M12, M14

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025
