

# ХОЛАКРАТИЯ – СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Киселёва М.П., Медведская Ю.И.*

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь*

*Горноста́й Л.Ч. – старший преподаватель*

**В данной работе рассматривает холакратия и её основные принципы как способ решения проблем компаний, имеющих иерархическую структуру управления.**

В настоящее время большинство компаний имеют иерархическую структуру управления. Данная система организации имеет свои положительные и отрицательные черты. Основным минусом такой структуры является ее медлительность и отсутствие гибкости, что в современном быстро меняющемся мире является критичной проблемой.

Было разработано много подходов для решения проблем иерархической структуры при сохранении ее преимуществ. Одним из таких подходов является холакратия. В данной работе рассмотрена эта система организации компании.

Холакратия - это способ децентрализации власти, который позволяет выстроить иерархию (холархию) таким образом, чтобы каждый сотрудник мог влиять на жизнь компании и обладал полной властью в рамках своей роли и возложенных на нее ожиданий. Основная идея холакратии заключается в построении "плоской организационной структуры". Несмотря на это, хаос в организации отсутствует, так как сотрудники принимают решения, опираясь на стратегию компании и свои роли в команде.

Система была создана в компании Ternary Software Брайном Робертсоном. Его целью было внедрение наиболее эффективных методов работы в организаторскую систему. Так, в 2007 году система управления под названием холакратия была внедрена в компанию.

Ключевыми понятиями в холакратии являются круги и роли (лид-линк, реп-линк). На рисунке 1, отражающем структуру организации при холакратии, отображены все основные элементы, а также стрелками отображены направления, по которым происходит управление в организации.

Круг (Circle) - Группа ролей, которые объединены общим предназначением. В каждом круге есть "обязательные роли" (например фасилитатор, секретарь, лид-линк, реп-линк), и прочие роли, выполняющие определенную работу. Круг является ролью с дополнительной возможностью создавать новые роли внутри себя.

Роль (Role) - Организационная единица, определяющая какие-либо функции, нужные организации. Определение роли включает Предназначение, Домены и Обязанности. Роль можно создать единственным способом — на Совете.

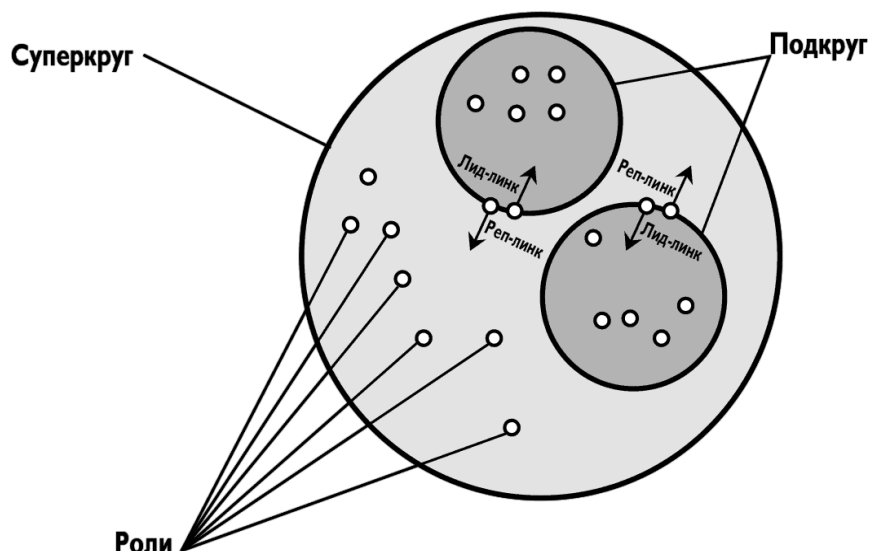


Рисунок 1 – Структура организации при холакратии

Лид-линк - это специально обученная роль, которой вменяется несколько обязанностей: доставлять информацию из внешнего круга во внутренний, определять роли, необходимые внутри этого круга, при необходимости объединять роли в подкруги, назначать (и снимать) на роли определенных сотрудников, кроме тех случаев, когда назначение на роль определяется выборами. Если не все роли в круге укомплектованы правильными людьми, функции этой роли берёт на себя лид-линк. Сам лид-линк назначается внешним кругом.

Реп-линк - роль, которая представляет интересы внутреннего круга во внешнем. Он аккумулирует вопросы, проблемы и предложения круга и выносит их на обсуждение во внешний круг, на специальные управленческие встречи.

Важной идеей холакратии является то, что управление в организации не направлено исключительно сверху вниз, оно работает в обе стороны по упорядоченным каналам. В каждом круге избирается лид-линк и реп-линк, которые собираются из нескольких кругов на общие собрания.

Собрания бывают двух типов: тактические встречи и советы.

Тактическая Встреча (Tactical Meeting) - повторяющаяся встреча, на которой участники круга обсуждают операционную работу, рассказывают о новостях и преобразуют теншены в действия или проекты. Пункты повестки для этой встречи создаются на лету, и фасилитатор старается за отведенное время обработать все теншены.

Совет (Governance Meeting) - повторяющаяся встреча для обработки теншенов, связанных с законами круга, через внесение предложений и возражения. Совет может затрагивать роли, регламенты и проводить выборы.

Помимо этого существует документ, определяющий основные правила, процессы и прочие элементы системы организационного управления и операционной деятельности, называемой холакратией. Данный документ называется конституцией холакратии и первым шагом при принятии холакратии является ратификация конституции прежними обладателями власти, которые признают этот документ центром власти в организации. В результате формальный руководитель организации безоговорочно уступает свою власть и подчиняется законам, зафиксированным в конституции холакратии.

Название системы холакратия является зарегистрированным товарным знаком компании HolacrasyOne LLC. Все продукты и услуги, продаваемые с использованием слова "Holacrasy" обязаны получить разрешение у компании HolacrasyOne. Стоит отметить, что конституция холакратии публикуется с использованием лицензии для бесплатного распространения произведений культуры, поэтому доступ к основному документу холакратии свободный.

Среди наиболее известные компаний применяющих холакратию можно выделить HolacrasyOne, iGi Partners, Structure & Process, Evolving Organisation, Zappos.com, Кнопка.

К основным достоинствам холакратии можно причислить наличие права голоса у всех сотрудников, возможность быстрого исправления ошибок и недочетов и четкое разделение обязанностей между сотрудниками, которое достигается за счет следования конституции.

Однако, на практике выявляется достаточно много недостатков данного подхода. Первый связан с возможностью каждого сотрудника выражать своё мнение, это может тормозить работу всей команды и затягивать собрания. Специфика данного подхода может уменьшать мотивацию к работе у сотрудников в связи с тем, что нет возможности вертикального карьерного роста. Несмотря

*58-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, 2022 г*

на то, что холакратия упраздняет присутствие менеджеров, она не отменяет их существование. На практике в круге может находиться не один лидер или же, наоборот, отсутствовать вовсе, это влечет за собой парализацию работы круга и вся организация зайдёт в тупик.

В данной работе была рассмотрена такая структура организации компании как холакратия. Были рассмотрены основные термины данной области, а также основные идеи при организации компании таким образом. Помимо этого были проанализированы положительные и отрицательные аспекты применения холакратии в настоящее время.

**Список использованных источников:**

1. Робертсон, Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Б.Робертсон // Флибуста [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа :<http://flibusta.site/b/511534/read>. – Дата доступа : 15.03.2022.
2. Конституция Холакратии // GitHub [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа :<https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-5.0-RUSSIAN>. – Дата доступа : 15.03.2022.
3. Known organizations currently using Holacracy // Structure & Process [Electronic resource]. – 2019. – Mode of access :<http://structureprocess.com/holacracy-cases/>. – Date of access : 15.03.2022.
4. Глоссарий холакратии // Libre.Life [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа :<https://libre.life/cracy/hola/glossary>. – Дата доступа : 15.03.2022.