

Щербина Ольга Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київського
національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана
shchebyna.o.v@gmail.com

ВІД ІЄРАРХІЇ ДО ХОЛАКРАТІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ЧИ РЕВОЛЮЦІЙНА ЗМІНА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

Анотація: в статті надано порівняльну характеристику принципів класичного менеджменту та холакратії як сучасної концепції управління. Автор доводить необхідність розвитку системи управління сучасною організацією еволюційним шляхом. Впровадженню холакратичних принципів управління має передувати побудова здорової системи управління на засадах ключових принципів класичного менеджменту.

Ключові слова: ієрархія, холакратія.

За останні сто років принципи побудови системи управління підприємством значно змінилися. Панує думка, що вони змінювалися еволюційним шляхом. Так, наприклад, відбувалося з організаційними структурами, які від найпростіших вертикальних структур в прадавні часи, поступово переходячи до процесних горизонтальних структур в другій половині ХХ століття, в наш час явили світу мережеві структури. При цьому кожен з наступних типів, максимально використовуючи переваги попередніх і прибираючи їх недоліки, піднімав організації на якісно новий рівень управління завдяки збільшенню ступеню адаптивності та швидкості реагування на зовнішні виклики. [1]

У той же час в останні декілька років з'явилась нова концепція побудови системи управління, що претендує на принципову новизну. Її автором вважають Б.Робертсона, який в 2010 р. склав «Конституцію холакратії». Ця нова концепція самоврядування замінює традиційну ієрархію управління — коли меншість керівників, які володіють владою, говорять більшості виконавців, що робити. В холакратії влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил, які розподіляють відповідальність таким чином, що люди стають лідерами в рамках своїх ролей. У холакратії застосовується структурований процес «інтегративного прийняття рішень», завдяки якому інтегруються думки всіх сторін з конкретного питання і забезпечується, щоб запропоновані зміни і заперечення проти змін виникали з потреб конкретних ролей (а через

них — потреб організації), а не з особистих переваг або егоїстичних мотивів співробітників. [2]

Для порівняння доречним буде навести класичні принципи управління А.Файоля, що були оприлюднені на початку ХХ століття. [3]

- Єдність мети – працівник або група працівників повинна одночасно працювати лише по одному плану, спрямованому на досягнення однієї мети.

- Індивідуальні інтереси підпорядковуються інтересам спільним – інтереси будь-кого із співробітників або групи працівників не можуть перевищувати інтереси організації.

- Корпоративний дух – формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації.

- Дисципліна – всі повинні дотримуватися домовленостей, укладених між організацією та її співробітниками.

- Порядок – "всьому своє місце і все на своєму місці".

- Стабільність кадрового складу – необхідно сприяти довгостроковим відносинам співробітників з організацією.

- Рівність – керівник повинен ставитися до своїх підлеглих справедливо.

- Винагорода – співробітники повинні отримувати за свою роботу гідну відповідну зусиллям і результатам винагороду.

- Ініціатива – сприяння і заохочення підлеглих до пошуку та просування нових ідей.

- Поділ праці – спеціалізація дозволяє домогтися більш високих результатів при тому ж обсязі зусиль.

- Влада – право віддавати накази завжди має бути урівноважене відповідальністю за наслідки цих наказів.

- Ієрархія влади – все управління з найнижчого рівня і аж до топ-менеджменту повинні утворювати єдину вертикаль — «скалярний ланцюг».

- Єдиноначальність – кожен співробітник повинен отримувати розпорядження і звітувати перед одним керівником.

- Єдність керівництва – всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

Дотримання більшої кількості з цих принципів і в наш час може допомогти організаціям стати здоровими та ефективно керованими. Лише декілька останніх принципів носять дискусійний характер, особливо, якщо компанія вже почала трансформаційний перехід від вертикальних до горизонтальних і мережевих

пласких структур. В такому випадку окремі класичні принципи потребують корекції або й відміни.

Найчастіше, говорячи про ієрархію, згадують найбільш очевидні її переваги, а саме: чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, підпорядкованість, стандартизація та взаємозамінність. На жаль, не всім сучасним організаціям вже вдалося вибудувати свою роботу відповідно до цих принципів. Не говорячи вже про більш складні в реалізації – єдність мети і зусиль, підбір за професійними якостями, порядок, дисципліна і корпоративний дух, – які є запорукою створення здорової організації, працюючої на заходах системності.

Звичайно в ієрархічних та холакратичних принципах багато розбіжностей, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ХОЛАКРАТІЇ
ТА ІЄРАРХІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ [4]**

| Ієрархія | Холакратія |
|--|--|
| Основою побудови є влада, обов'язки і рівні управління в організації | Основою побудови є ролі, зрілість і відповідальність партнерів |
| Централізація влади, сувора службова ієрархія | Відсутність ієрархії, структура пласка, влада зосереджена в колах |
| Розподіл компанії на відділи і департаменти | Партнери об'єднуються в кола за ролями. Партнери можуть одночасно бути учасниками декількох кіл |
| Діяльність співробітників чітко регламентована і розмежована, робочі обов'язки чітко визначені | Обов'язки розподіляються залежно від здібностей і інтересів партнерів. Фокус на реалізації особистої мотивації і потенціалу |
| Керівник приймає більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників | Вільне прийняття рішень в межах особистої відповідальності або прийняття рішень в межах кола, що відповідає за відповідний процес/проект |
| Заробітна плата тарифікована для кожної посади відповідно рівнів ієрархії | Партнери самостійно визначають зарплату в залежності від розподілу ролей і відповідальності |
| Фокус на функціях – дії та види робіт, обов'язкові для виконання | Фокус на ролях – модель поведінки, в якій реалізується призначення в організації |

По суті холакратія – теж ієрархія, але ієрархія цілей. У всієї компанії є призначення, яке, в свою чергу, забезпечується «вкладеними» в компанію відділами – «колами» – зі своїми призначен-

нями. Холакратія замінює вертикальну ієрархію горизонтальною, з більш рівномірним розподілом відповідальності та управління у вигляді кіл, кожне з яких включає партнерів, які працюють в різних ролях. При цьому холакратія має на увазі повне і беззаперечне підпорядкування призначенню організацію і принципам взаємодії, задекларованим в «Конституції холакратії».

Найважливішими принципами холакратії на думку А.Сердюка є наступні [5]:

- кожен партнер в організації зобов'язаний робити дії або відмовлятися від дій, реалізуючи призначення своєї ролі в колі і рухаючи всю організацію до найкращої реалізації її призначення;
- кожен партнер в організації самостійно вирішує, які дії робитиме; ніхто не має права наказувати йому, що робити;
- кожен партнер в ролі має право самостійно прийняти будь-яке рішення, якщо це явно не заборонено в організації;
- кожен партнер зобов'язаний докладати всіх зусиль для розв'язання своїх збоїв в роботі кола і сприяти вирішенню збоїв в інших колах, до яких його долучають.

З вищенаведеного можемо зробити висновок, що перехід від застосування класичних до холакратичних принципів управління можливий за умов завчасної побудови здорової системи управління з використанням сучасних підходів та інструментарію, так би мовити фундаменту для більш розвинених систем управління. Перехід до холакратії можливий лише в тих організаціях, де кожен працівник уже усвідомлює залежність свого результату від результатів роботи колег та можливість виключно спільної реалізації призначення організації. Індикаторами такого «здоров'я» та готовності до переходу є наступні:

- у організації є усвідомлена ідея/призначення/мета, якій підпорядковані всі дії та рішення всіх співробітників;
- в організації використовуються сучасні підходи, атрибути та інструменти управління – місія, клієнтський ряд, стратегічна карта, ключові показники успішності, модель компетенцій, автоматизована система управління бізнес-процесом та управлінським обліком, делегування повноважень і відповідальність, зрозуміла, прозора і справедлива система винагородження, працюючі механізми зворотного зв'язку тощо;
- працівники компанії є зрілими, тобто усвідомлюють свою роль і призначення в організації, готові до ризиків і відповідальності за самостійні рішення.

За наявності цих індикаторів в сучасній організації наступним кроком буде її перехід до холакратії, як еволюційний етап розви-

тку управлінської думки і практики. Холакратія підходить тим компаніям, які використали всі переваги традиційної ієрархії і шукають чогось більшого. Але холакратія не допоможе розв'язати проблеми погано побудованої ієрархії, тобто відсутності здорової системи управління. Рух еволюційним шляхом скоріше призведе організацію до успіху, ніж поспішні революційні дії без підготовки базового підґрунтя.

Список використаних джерел:

1. *Щербина О.В.* Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи // Вчені записки. Збірник наукових праць. Випуск 10. — К.: КНЕУ, 2009. — 266 с. — С. 30–38.
2. *Робертсон Б.* Холакратія. Революционный подход в менеджменте. — «ЭКМО», — 2017.
3. *Fayol, Henri.* Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p.
4. *Щербина Д.О.* Холакратія як нова філософія управління сучасними організаціями // Матеріали 83-ї наукової студентської конференції КНЕУ ім. Вадима Гетьмана «Інноваційний ресурс соціально-економічного прогресу України», 25-27 квітня 2016 р., м. Київ.
5. *Сердюк А.* Як розв'язувати проблеми без менеджерів // OPEN'2017: Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи — 2017. — С.84–87.

Shcherbyna Olga

Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named
after Vadym Hetman»
shcherbyna.o.v@gmail.com

FROM HIERARCHY TO HOLACRACY: EVOLUTIONARY OR REVOLUTIONARY CHANGE OF THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT

Summary: *the article gives a comparative description of the principles of classical management and holocracy as a modern management concept. The author proves the necessity of developing a management system for a modern organization in an evolutionary way. Implementation of the holocratic principles of management should precede the construction of a healthy management system based on the principles of classical management.*

Keywords: *hierarchy, holocracy.*