




POZIOM 1
MOŻLIWY SABOTAŻ PRAKTYKI

POZIOM 2
STABILIZACJA PRAKTYKI

POZIOM 3
WZMACNIANIE PRAKTYKI

POZIOM 4
ROZWÓJ PRAKTYKI

SYSTEM OPERACYJNY

 WŁADZA / UPRAWNIENIA	<p>Tradycyjny system wydawania poleceń i kontrolowania: hierarchia menadżerów, którzy kierują działaniami podwładnych (Holakracja nie jest jeszcze zaadoptowana)</p>	<p>Prawo weta jest nadal w rękach zarządzających, jednak kultura organizacji wspiera delegowanie, branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania oraz akceptuje popełnianie błędów</p>	<p>Organizacja posługuje się transparentnym systemem dystrybucji władzy, kodowania i ewoluowania uprawnień w poszczególnych rolach (np. Konstytucja Holakracji została przyjęta)</p>	<p>Dystrybucja władzy jest formalną zasadą obowiązującą w organizacji; kultura organizacyjna nie rozpoznaje już funkcji Prezesa (CEO, Managing Director, etc.)</p>
--	--	---	--	--

POZOSTAŁE SYSTEMY / APLIKACJE

 OPIEKUN KOŁA	<p>Opiekunowie Kół nadal funkcjonują jak menadżerowie i przywództwo nadal przypomina hierarchiczną piramidę, władza nieoficjalnie jest w rękach Opiekunów Kół, który działa jak menadżer</p>	<p>Różnica pomiędzy Opiekunem Koła a menadżerem jest jasna: unika się nieformalnego wykorzystywania władzy ponad uprawnienia nadane w roli Opiekuna Koła i innych przypisanych rolach</p>	<p>Ograniczenia dotyczące przypisania władzy do roli Opiekuna Koła zostały ujęte w strukturze organizacyjnej lub czasami niektóre uprawnienia Opiekuna Koła zostały przypisane do innych ról</p>	<p>Organizacja stworzyła procesy, umożliwiające realizowanie niektórych uprawnień przypisanych do Opiekuna Koła w inny sposób: często uczestniczą w nich również inni członkowie koła</p>
 SPOTKANIA OPERACYJNE	<p>Koło mechanicznie odtwarza proces spotkania: pozostałe spotkania dotyczące kwestii operacyjnych odbywają się tak jak wcześniej; nowa struktura organizacyjna oparta na rolach jest ignorowana</p>	<p>Spotkania operacyjne odbywają się regularnie, są dynamiczne, skoncentrowane na rozstrzygnięciu napięć i identyfikowaniu jasnych kolejnych działań bez nadmiernej rozbudowywania procesów; nowa forma spotkań operacyjnych zastąpiła poprzednią</p>	<p>Facylitatorzy stale dbają o przejrzystość ról: w rozmowach zespół używa odniesień do ról, przypisuje działania do ról i regularnie rozważa aspekty związane ze strukturą organizacyjną aby mieć jasność co można od danej roli oczekiwać i jakie ma uprawnienia</p>	<p>Spotkania operacyjne są głównie używane do rozstrzygnięcia kwestii awaryjnych: większość kwestii jest rozstrzygnięta poza spotkaniami lub podczas spotkań organizowanych ad-hoc gdy pojawi się takie zapotrzebowanie: zespół sam dba o nadanie klarowności odpowiedzialności w rolach również poza spotkaniami</p>
 SPOTKANIA ZARZĄDCZE	<p>Koło mechanicznie odtwarza proces spotkania: zgłaszanych jest stosunkowo mało napięć; głównie skupiają się na nadaniu klarowności istniejącym funkcjom; zespół nie jest samodzielny i wysoce polega na wsparciu Facylitatora</p>	<p>Punkty agendy często dotyczą wprowadzania zmian do ról lub tworzenia nowych, a nie tylko nadawania klarowności strukturze; uczestnicy są coraz bardziej zaangażowani w proces i nie zwalczają go</p>	<p>Często pojawiają się bardziej skomplikowane propozycje (np. złożone z kilku części, domeny, itp.); zdarza się rozstrzygnięcie propozycji w procesie poza Spotkaniem Zarządzającym; zespół jest dość dobrze zdyscyplinowany w trzymaniu się procesów</p>	<p>Niektóre propozycje są bardzo skomplikowane i stanowią wyzwanie również w kontekście ułożenia struktury koła oraz pierwotnych założeń dotyczących sposobu wykonywania pracy</p>
 ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	<p>Przeważa podejście wydawania poleceń i kontrolowania: (np. Waterfall, diagram Gantta, itp.); menadżerowie projektów starają się tak zarządzać aby zminimalizować odchylenia od planu</p>	<p>Plany realizacji projektów uwzględniają wszystkich interesariuszy i możliwość zaistnienia czynników zewnętrznych (np. prototypowanie, zespoły testujące, równoległe monitorowanie, itp.)</p>	<p>Właściciel projektu jest wierny pierwotnej idei projektu, intencji za nim stojącej, ponad konkretne kroki: stosuje się różne narzędzia do koordynowania działań</p>	<p>Bardzo uproszczony sposób zarządzania projektami oparty na dbałości o transparentność informacji i organizycznym ustalaniu priorytetów, skomplikowane narzędzia są rzadko stosowane</p>
 NAZWY STANOWISK	<p>Nazwy ról są takie same jak nazwy dotychczasowych stanowisk; rola Opiekuna Koła postrzegana jest jako lepsza i bardziej prestiżowa i często traktowana jako praca w pełnym wymiarze</p>	<p>Nazwy stanowisk i role funkcjonują nadal równoległe obok siebie; ludzie mają wiele ról; nazwy stanowisk często są elementem domniemanej struktury organizacyjnej opartej na hierarchii władzy; poczucie funkcjonowania w "dwóch światach"</p>	<p>Nazwy stanowisk są rzadko stosowane lub używane wewnątrz organizacji (ale mogą być również używane do kontaktów na zewnątrz organizacji); rola Opiekuna Koła traktowana jest jako kolejna rola, nie jako praca w pełnym wymiarze czasu</p>	<p>Brak hierarchicznej struktury nazw stanowisk zachęca ludzi do znalezienia głębszego sensu, ich tożsamości oraz ścieżki rozwoju; elastyczne opisy ról zachęcają do eksperymentowania i rozwoju</p>
 PODEJMOWANIE DECYZJI I DZIAŁAŃ	<p>Osoby pełniące role przeważnie ignorują nową strukturę i zwracają się do liderów lub byłych menadżerów aby oni podjęli kluczowe decyzje i kierowali realizacją najważniejszych działań</p>	<p>Osoby pełniące role rozwiązują konflikt pomiędzy transparentnością uprawnień w nowym systemie i starymi zasadami i normami poprzez szukanie konsensusu lub pozyskanie zwolenników przed podjęciem ważnych decyzji</p>	<p>Osoby pełniące role eksperymentują z podejmowaniem decyzji w oparciu o uprawnienia nadane przez Konstytucję i strukturę organizacyjną bez szukania konsensusu lub udzielania wyjaśnień</p>	<p>Osoby pełniące role używają swoich uprawnień ale jednocześnie organicznie i w odpowiedni sposób udzielają wyjaśnień; zgłaszanie napięć nie jest czymś czego należy unikać; Indywidualne Działania są akceptowane</p>
 BUDŻETY	<p>Opiekun największego koła posiada największe uprawnienia dotyczące wydatków, wydaje lub odmawia wydania zgody w oparciu o indywidualne zapytania lub ad-hoc podejmuje decyzje o przekazaniu budżet do sub-koła</p>	<p>Stosuje się transparentne zasady alokowania budżetu do ról, kół lub głównych projektów; Opiekunowie Kół nadal posiadają uprawnienia do zablokowania decyzji dotyczących większości wydatków</p>	<p>Decyzje o alokowaniu budżetu są oparte na danych zebranych nie tylko od Opiekuna Koła ale również wielu innych ról i uwzględniają proces weryfikacji aby uniknąć ryzyka, że jedna rola przejmie kontrolę nad przyznawaniem lub wycofywaniem zasobów</p>	<p>Decyzje o alokowaniu budżetu i wydatkach są podejmowane z uwzględnieniem informacji zwrotnych tak aby synchronizacja wydatków z dostarczaniem usługami, najlepiej realizującymi potrzeby klientów, lub sens istnienia organizacji odbywała się automatycznie</p>
 WYMIANA INFORMACJI	<p>Informacje są przekazywane w oparciu o bieżące potrzeby i/lub obieg informacji odbywa się chaotycznie poprzez dotychczas wielu osób do emaili lub zapraszaniu wielu osób na spotkania</p>	<p>Informacje, poza spotkaniami, przekazywane są głównie mailowo; nieformalna wymiana bieżących informacji dzieje się w sposób nieorganizowany lub przypadkowy</p>	<p>Nieformalna wymiana informacji jest wspierana poprzez organizowanie różnych wydarzeń, aranżację przestrzeni pracy i stworzenie platform, które wspierają przejrzystość w komunikacji</p>	<p>Większość informacji jest dostępna dla każdego na bieżąco; większość emaili została zastąpiona narzędziami umożliwiającymi transparentną komunikację</p>
 PRZYDZIAŁ RÓL	<p>Osoby przypisywane są do ról zgodnie z zasadami Holakracji; odpowiada za to Opiekun Koła</p>	<p>Opiekunowie Kół przypisują osoby do ról, jednak zostały wdrożone systemy i procesy ułatwiające odnajdywanie i zmianę ról; rozwija się "giełda ról"</p>	<p>Do struktury organizacyjnej dodawane są punkty kontrolne i metody na równowagę uprawnień Opiekuna Koła w odniesieniu do przypisywania i usuwania osób z ról (np. ograniczenia w usuwaniu osób z ról lub bardziej transparentne kryteria wymagane przy przypisywaniu osób do ról, itp.)</p>	<p>Odpowiedzialność Opiekuna Koła dotycząca przypisywania osób do ról została zastąpiona efektywnym procesem realizowanym wspólnie i mającym na celu łączenie ról z odpowiednimi osobami oraz usuwanie ich gdy zaistnieje taka potrzeba</p>
 ZARZĄDZANIE WYNIKAMI	<p>Koncentracja na kontrolowaniu indywidualnych wyników; Opiekunowie Kół przeprowadzają formalne oceny podobnie jak realizowali to menadżerowie; wynagrodzenia są nadal ściśle skorelowane z ocenami</p>	<p>Formalne oceny okresowe nadal mogą występować, jednak nie są powiązane z systemem wynagrodzeń; preferowane są częste sesje informacji zwrotnych udzielane przez Opiekunów Kół; Opiekunowie Kół są zachęceni do coachowania członków zespołów</p>	<p>Członkowie zespołów są zachęceni do bieżącego udzielania sobie nawzajem informacji zwrotnych poprzez wdrożone procesy/systemy; informacja zwrotna ma na celu uczenie się, nie jest skorelowana z systemem wynagrodzeń; organizowane są sesje informacji zwrotnych dla całego koła</p>	<p>Informacja zwrotna udzielana jest często, łatwo i bez ograniczeń; jest często rozumiana jako "informacja zwrotna od klienta" (wewnętrzna lub zewnętrzna); stworzono procesy i narzędzia do dzielenia się informacjami zwrotnymi tak aby uwzględnić indywidualne preferencje i potrzeby</p>
 WYNAGRADZANIE	<p>Opiekunowie Kół mają uprawnienia do stosowania subiektywnych kryteriów do określenia wynagrodzeń, również w ramach ogólnie przyjętego systemu lub procesu; często stosuje się indywidualne zachęty</p>	<p>Uprawnienia do określania kryteriów wynagradzania leżą w rolach powstałych w procesie zarządzającym; odpowiedzialności i procesy dają pewność, że informacja zwrotna niezbędna do określenia poziomu wynagrodzenia jest zebrana od innych ról</p>	<p>Uprawnienie do określania kryteriów wynagradzania posiada cały zespół, realizując to poprzez jedną lub kilka ról; system wynagradzania i odpowiedzialności z nim związane są jasno określone w strukturze organizacyjnej; nie istnieją indywidualne zachęty (mogą występować systemy podziału zysków lub przydzielania udziałów)</p>	<p>Wysokość wynagrodzenia wynika z jawnych decyzji podjętych pomiędzy członkami zespołów lub w inny sposób, bez określonego systemu porównawczego (np. systemy punktowe w pracy zmianowej jak w Zappos i Uber, odznaki jak w HolacracyOne)</p>
 ZWALNIANIE	<p>Opiekunowie Kół mają uprawnienia do zwalniania pracowników, tak jak by byli menadżerami; możliwe że istnieje system lub proces dotyczący zwalniania zdefiniowany przez funkcję HR-ową</p>	<p>Uprawnienia do zwalniania posiada rola powstała w procesie zarządzającym; odpowiedzialności i procesy są tak skonstruowane aby mieć pewność, że informacja zwrotna niezbędna do podjęcia decyzji o zwolnieniu zostanie zebrana od innych ról</p>	<p>Decyzję o zwolnieniu podejmuje cały zespół, realizując to poprzez jedną lub kilka ról, zasady są transparentnie określone w strukturze organizacji i dostępne dla wszystkich; zawierają punkty kontrolne i metody równowagi uprawnień</p>	<p>Zwalnianie jest jednym ze sposobów rozwiązania sytuacji wypracowanym przez zespół lub wynikiem przeprowadzonej oceny kompatybilności zawierającej system "wczesnego ostrzeżenia" o nadchodzącym problemie; w praktyce zwolnienia są bardzo rzadkie</p>
 ZATRUDNIANIE	<p>Rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są przez wyszkolonych członków zespołu HR, koncentrują się na dotychczasowym doświadczeniu i dopasowaniu do opisu stanowiska</p>	<p>Systemy rekrutacji i zatrudniania oddelegowane są do konkretnej roli i wpisane w strukturę organizacyjną; rekrutacja odbywa się w tradycyjny sposób w oparciu o rozmowy kwalifikacyjne i CV</p>	<p>Zatrudnianie wymaga zintegrowania potrzeb innych ról; jest rozumiane jako "dodanie członka do zespołu" a nie "przypisanie osoby do roli"; rozmowy kwalifikacyjne skupiają się na tematach związanych z zadaniami lub są organizowane w sposób angażujący kandydata, uczestniczą w nich osoby z którymi nowy członek będzie pracował</p>	<p>Zatrudnienie odbywa się po zintegrowaniu potrzeb organizacji i zgodnie z przyjętym procesem; metody rekrutacji są ewoluują i są dopasowane do konkretnych potrzeb; proces odbierany jest jako "zachęcanie partnerów do współpracy" a nie "zatrudnianie pracowników"</p>
 ONBOARDING I SZKOLENIA	<p>Nie prowadzi się onboarding lub szkoleń z uwzględnieniem zasad samo-organizacji lub Holakracji</p>	<p>Onboarding zawiera elementy zapoznania nowego członka z organizacją oraz zasadami funkcjonowania w samo-organizacji (Holakracji); dodatkowe szkolenia i zasoby są dostępne dla wszystkich partnerów organizacji</p>	<p>Każdy samodzielnie dobiera sobie mentora, który pomaga w procesie uczenia się, nazywania i rozstrzygnięcia napięć; proces trwa dłużej niż onboarding; wewnątrzni coachowie Holakracji są dostępni do pomocy, z której członkowie korzystają</p>	<p>Organizacja stworzyła swój wewnętrzny system szkoleń dla certyfikowania praktyków, facylitatorów i coachów Holakracji</p>
 SKUPIENIE NA SENSIE ISTNIENIA	<p>Sens istnienia rozumiany jest w kategoriach przetrwania i/lub zysków; jawny sens istnienia nie istnieje lub nie jest traktowany poważnie</p>	<p>Sens istnienia organizacji jest jawny, jasny i jest rozumiany jako praktyczny, finalny cel; wiele kół i ról nie posiada jeszcze zdefiniowanego sensu istnienia i zazwyczaj nie poświęcają mu zbytnej uwagi ani nie rozwijają go</p>	<p>Sens istnienia roli jest wykorzystywany do podejmowania decyzji i realizowania działań; odczuwane jest napięcie gdy rola nie posiada sensu istnienia lub jest on nieaktualny; wskaźniki organizacji odzwierciedlają wiele aspektów związanych z realizacją sensu istnienia, nie tylko finansowe</p>	<p>Sens istnienia organizacji i sens istnienia głównych członków lub założycieli są od siebie niezależne i dające się rozróżnić; kultura organizacyjna jest skoncentrowana wokół sensu istnienia organizacji; na każdym poziomie dba się o zapewnienie spójności z sensem istnienia organizacji</p>

