

EFECTELE DESCENTRALIZĂRII ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI *THE EFFECTS OF DESCENTRALIZATION IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT*

ANGHEL Elena, studenta, Specialitatea: BA,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61,
e-mail autor: elena.anghel.office@gmail.com

MOTELICĂ Carolina, studenta, Specialitatea: BA,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61
e-mail autor: cmotelica18@gmail.com

Abstract. *This article analyzes the effects of decentralization in organizational management, which involves transferring decision-making power from central to lower levels. By using case studies and theoretical research, the article examines the interplay between centralization and decentralization, and analyzes the critical factors for its implementation. In conclusion, the article emphasizes that implementing decentralization can be beneficial for organizations, but requires rigorous planning and implementation to ensure success. It is important to consider the advantages and disadvantages of this approach and to develop a well-defined strategy for successfully implementing decentralization within the organization.*

Keywords: *decentralization, centralization, organization management, strategy, leadership*

JEL CLASSIFICATION: L22, L25, M1, M11

INTRODUCERE

Odată cu evoluția tehnologiei și cu schimbările rapide din piața globală, organizațiile trebuie să fie cât mai flexibile și adaptabile posibil, iar descentralizarea poate fi un factor important pentru aceste obiective. Or, prin descentralizarea puterii și autorității, organizațiile pot asigura că deciziile sunt luate mai aproape de sursa problemei și implementate mai rapid, îmbunătățind totodată eficiența operațională.

Cercetarea subiectului privind efectele descentralizării în managementul organizației prezintă interes deoarece ajută la o înțelegere mai bună a procesului de descentralizare și a factorilor care influențează succesul acestuia, de asemenea permite identificarea celor mai bune practici pentru descentralizare, care pot conduce la îmbunătățirea performanței organizației.

Realizarea acestei cercetări a determinat stabilirea următoarelor **obiective**:

- Explicarea procesului de descentralizare;
- Identificarea factorilor critici pentru implementarea descentralizării;
- Examinarea interacțiunii între centralizare și descentralizare;
- Evaluarea impactului descentralizării asupra performanței organizației.

Cercetarea se bazează pe analiza secundară a datelor, informațiilor culese din diverse surse, inclusiv a publicațiilor online și site-urile companiilor.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

“Peter Drucker, unul dintre cei mai influenți teoreticieni ai managementului, în cartea sa "The Practice of Management" a definit descentralizarea ca fiind procesul de transfer al puterii și

responsabilității de la nivelurile superioare ale unei organizații către nivelurile inferioare sau către filiale sau unități de afaceri independente.”[1, p. 41]

„Drucker a susținut că descentralizarea poate fi utilizată ca o modalitate de a încuraja implicarea angajaților și a managerilor din nivelurile inferioare în luarea deciziilor, de a spori flexibilitatea și capacitatea de inovare a organizației și de a îmbunătăți capacitatea acesteia de a răspunde rapid la schimbările din piață.” [1, p. 41]

Descentralizarea poate aduce o serie de beneficii organizației, dar poate implica și unele **riscuri și provocări**. Iată câteva dintre cele mai comune probleme care pot apărea în timpul procesului de descentralizare:

1. *Pierderea controlului* - pe măsură ce puterea și responsabilitatea sunt transferate la nivelurile inferioare ale organizației, poate fi mai dificil pentru conducerea centrală să mențină controlul asupra deciziilor și operațiunilor. Acest lucru poate conduce la riscuri în ceea ce privește calitatea și conformitatea, iar reputația organizației poate fi afectată.
2. *Dezacordul* în ceea ce privește strategia și obiectivele - atunci când deciziile sunt luate de către nivelurile inferioare ale organizației, există riscul ca acestea să nu fie în conformitate cu strategia și obiectivele generale ale organizației. Acest lucru poate determina conflicte interne și la încetinirea progresului organizației.
3. *Costuri suplimentare* - dezvoltarea capacităților și resurselor la nivelurile inferioare poate aduce costuri suplimentare.
4. *Dificultăți în coordonare* - cu cât există mai multe niveluri de decizie și mai multe departamente sau divizii, cu atât poate fi mai dificil să se mențină o bună comunicare și coordonare între acestea. Acest lucru poate duce la confuzie, erori și întârzieri în implementarea deciziilor.
5. *Nevoia de competențe și abilități diferite* - atunci când se transferă puterea și responsabilitatea la nivelurile inferioare, este posibil să fie nevoie de competențe și abilități diferite în ceea ce privește managementul și luarea deciziilor. Aceasta poate necesita investiții suplimentare în dezvoltarea angajaților sau poate necesita recrutarea unor noi membri cu experiență.

Așadar, efectele descentralizării în managementul organizației pot fi semnificative și pot influența performanța organizației.

Implementarea unei descentralizări eficiente într-o organizație poate fi un proces complex și dificil. Iată câțiva **factori cheie care pot ajuta la o implementare eficientă a procesului de descentralizare**:

- *Strategia organizației*: Decentralizarea trebuie să fie în concordanță cu strategia organizației și să contribuie la realizarea obiectivelor sale. Este important să se ia în considerare cultura organizațională, mediul de afaceri și schimbările din piață în procesul de luare a deciziilor privind descentralizarea.
- *Claritatea responsabilităților*: Este important să fie clarificate și comunicate responsabilitățile și autoritatea la toate nivelurile organizației, astfel încât fiecare angajat să știe exact ce se așteaptă de la el. Prin aceasta, angajații vor fi mai motivați și mai eficienți.
- *Abilități și competențe*: Implementarea descentralizării poate necesita o schimbare în abilitățile și competențele angajaților. Este important să se identifice și să se dezvolte aceste abilități și competențe la toate nivelurile organizației.
- *Comunicarea eficientă*: Este important să se comunice în mod clar și constant la toate nivelurile organizației pentru a asigura o înțelegere clară a obiectivelor și a strategiei organizației. Prin aceasta, se poate preveni confuzia și neînțelegerea la nivelul angajaților.
- *Sistemul de măsurare și evaluare*: Este important să se stabilească un sistem de măsurare și evaluare a performanței organizației și a angajaților. Prin urmare, se poate verifica dacă obiectivele sunt îndeplinite și dacă procesul de descentralizare a adus beneficii organizației.
- *Leadership eficient*: Leadership-ul eficient poate fi un factor cheie în implementarea unei descentralizări eficiente. Este important ca liderii să ofere suport și orientare în procesul de implementare și să asigure o coordonare eficientă între nivelurile organizației.

În general, descentralizarea trebuie să fie adaptată la nevoile și specificitățile organizației și să fie implementată într-un mod coordonat și bine gestionat. Prin luarea în considerare a acestor factori cheie, se poate asigura o implementare eficientă și de succes a procesului de descentralizare în organizație.

Cu siguranță există o dilemă în ceea ce privește *găsirea unui echilibru optim dintre centralizare și descentralizare* pentru o bună gestionare a organizației. În această ordine de idei, tindem să menționăm că este necesar de a acorda atenția următoarelor aspecte în ceea ce privește selectarea acestora:

- *Dimensiunea și complexitatea organizației:* O organizație mai mică și mai simplă poate beneficia de o abordare mai centralizată, în timp ce o organizație mai mare și mai complexă poate avea nevoie de o abordare mai descentralizată pentru a asigura o mai mare eficiență și flexibilitate.
- *Natura și tipul activității:* Activitățile care implică un grad mai mare de rutină și standardizare pot beneficia de o abordare mai centralizată, în timp ce activitățile care necesită mai multă creativitate și inovație pot beneficia de o abordare mai descentralizată.
- *Cultura și valorile organizației:* Cultura organizației poate influența decizia de a avea o abordare mai centralizată sau descentralizată. De exemplu, o organizație care promovează inovația și implicarea angajaților poate fi mai înclinată să aibă o abordare descentralizată.
- *Nivelul de competență și experiență a angajaților:* Dacă angajații au o înaltă competență și experiență, o abordare descentralizată poate fi mai potrivită, deoarece aceștia ar putea fi capabili să ia decizii importante la nivelul lor.
- *Natura și tipul deciziilor care trebuie luate:* Deciziile strategice și cele cu implicații semnificative pot beneficia de o abordare mai centralizată, în timp ce deciziile operaționale pot beneficia de o abordare mai descentralizată.

În general, pentru a evalua echilibrul optim între centralizare și descentralizare, trebuie să se ia în considerare toți acești factori și să se identifice soluția care poate asigura controlul centralizat și flexibilitatea descentralizată. De asemenea trebuie să se realizeze o analiză atentă și o evaluare periodică pentru a asigura că abordarea selectată este încă relevantă și eficientă pentru organizație.

Efectele descentralizării în managementul organizației pot fi semnificative și pot avea o gamă largă de impact asupra performanței organizației.

În acest context, menționăm că General Electric (GE) în anii '80 a implementat un proces de descentralizare care a dus la o creștere semnificativă a performanței organizației. Procesul a implicat crearea unor unități de afaceri independente care au fost responsabile pentru propriile lor decizii și rezultate. Această abordare a permis GE să se concentreze mai bine pe nevoile clienților și să ia decizii mai rapide și mai eficiente. Ca rezultat, veniturile GE au crescut semnificativ. [3]

Un alt exemplu este compania McDonald's care în anii '90 a implementat o abordare de descentralizare prin crearea unui sistem de gestionare a proprietății și operării restaurantelor de către proprietarii locali. Francizații au putut să ia decizii locale cu privire la meniuri, prețuri și campanii publicitare, în timp ce beneficiau în continuare de sprijinul și resursele companiei. Această abordare a permis McDonald's să crească rapid numărul de restaurante și să se concentreze pe extinderea rețelei sale în întreaga lume. Ca rezultat, McDonald's a experimentat o creștere semnificativă a veniturilor și a extins rapid rețeaua de restaurante în întreaga lume. [3.]

Southwest Airlines: Southwest Airlines a implementat o abordare de descentralizare prin crearea unui sistem de autonomie pentru angajați. Sistemul de autonomie pentru angajați a fost implementat încă de la înființarea companiei în anii '70 și a fost numit "Spiritul Southwest". Acesta a permis angajaților să ia decizii în timp real în privința operațiunilor de zi cu zi, cum ar fi programarea zborurilor, întreținerea aeronavelor și gestionarea clienților. De asemenea, acest sistem a oferit oportunități de dezvoltare a carierei angajaților și un nivel ridicat de implicare a acestora în misiunea și valorile companiei. Rezultatele acestui sistem au fost impresionante. Conform Forbes, Southwest Airlines a fost una dintre cele mai rentabile companii aeriene din lume în 2018 și a avut

un nivel ridicat de satisfacție a clienților și angajaților. Abordarea de descentralizare a permis companiei să fie mai flexibilă și mai adaptabilă la nevoile clienților, oferind servicii mai bune și mai competitive. [3]

Un alt exemplu elocvent este compania Gore-Tex care produce materiale impermeabile și respirabile pentru îmbrăcăminte și încălțăminte. Compania are o cultură de management descentralizat, unde angajații sunt împărțiți în echipe mici și independente care își stabilesc propriile obiective și se bazează pe colaborarea internă și pe networking-ul cu alte echipe pentru a atinge obiectivele. [...]

Aceste exemple de studii de caz ilustrează modul în care descentralizarea poate fi implementată cu succes în organizații pentru a spori performanța organizației și satisfacția angajaților.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Descentralizarea poate avea un impact pozitiv în managementul organizației, dar implică și unele riscuri, sau efecte negative. Printre *efectele pozitive ale descentralizării* menționăm: sporirea eficienței organizaționale, creșterea abilităților manageriale, stimularea inovației, creșterea flexibilității în luarea deciziilor și creșterea satisfacției angajaților prin creșterea autonomiei și responsabilității lor. Pe de altă parte, *efectele negative* pot include creșterea costurilor și a timpului necesar pentru a coordona activitățile din cadrul organizației, conflictele între departamente și pierderea identității și a valorilor comune ale organizației.

Autorii concluzionează că descentralizarea este o abordare benefică, dar poate fi și periculoasă în cazul unei aplicări excesive sau a unei coordonări inadecvate. Este important ca organizațiile să găsească un echilibru adecvat între centralizare și descentralizare și să aibă în vedere nevoile organizației în ansamblu pentru a obține beneficii maxime.

În vederea implementării procesului de descentralizare în organizații, se recomandă: [2]

1. *Analizarea situației actuale a organizației.* Înainte de a implementa descentralizarea, ar trebui să se facă o analiză detaliată a structurii și a proceselor din cadrul organizației. Aceasta va ajuta la identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale organizației, precum și a zonelor care ar putea beneficia cel mai mult de pe urma descentralizării.
2. *Definirea obiectivelor și a beneficiilor.* Acestea ar putea include creșterea eficienței, îmbunătățirea comunicării și a coordonării între departamente, creșterea satisfacției și angajamentului angajaților, precum și creșterea flexibilității și adaptabilității la schimbările pieței.
3. *Dezvoltarea unui plan de implementare* (calendarul, responsabilitățile, resursele necesare). Este important ca toate departamentele și angajații să fie implicați și informați.
4. *Transparența:* comunicarea eficientă cu angajații referitor la motivul și beneficiile descentralizării.
5. Este important să fie asigurată susținerea din partea conducerii.
6. *Monitorizarea și evaluarea procesului.* Se recomandă să se identifice punctele forte și punctele slabe și efectuarea unor ajustări atunci când este necesar.
7. *Furnizarea de suport și training* pentru angajați și departamentele afectate de descentralizare. Asigurați-vă că angajații au abilitățile și resursele necesare pentru a face față noilor responsabilități și pentru a contribui la succesul procesului de descentralizare.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Drucker, P. F. (1946). *The Concept of the Corporation*. John Day Company. Published 2017 by Routledge, p.324
2. Decentralization in organizations: A review, synthesis, and future directions de Nima Naimi-Akbar, Tomoki Sekiguchi și G. Tyge Payne, publicat în *Journal of Management*.
3. DIVISIONALIZATION, DECENTRALIZATION AND PERFORMANCE OF LARGE UNITED KINGDOM COMPANIES. C. W. L. Hill, J. F. Pickering First published: January 1986 [accesat 26 martie 2023] Disponibil: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00933.x>

4. Decentralization. Prepared for International Encyclopedia of Organization Studies Stewart Clegg and James R. Bailey, Editors SAGE Publication. 8 septembrie, 2006. [accesat 26 martie 2023] Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/228385640_Decentralization
5. The Advantages And Challenges Of Southwest Airlines' Decentralized Organizational Structure. [accesat 26 martie 2023] Disponibil: <https://www.infinity-economics.org/the-advantages-and-challenges-of-southwest-airlines-decentralized-organizational-structure/>
6. SOUTHWEST AIRLINES RANKED AMONG FORBES' BEST EMPLOYERS IN AMERICA. [accesat 26 martie 2023] Disponibil: <https://www.prnewswire.com/news-releases/southwest-airlines-ranked-among-forbes-best-employers-in-america-301773812.html>
7. Leadership Embedded Within Centralized and Decentralized Networks: A Case Study of IT Software and Services Company. Michał Organa [accesat 26 martie 2023] Disponibil: file:///C:/Users/%D1%81%D1%81%D1%81%D1%81%D1%81/OneDrive/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB/muzica/Organa_Leadership_Embedded_Within_Centralized_and_Decentralized.pdf

Coordonator științific: HĂBĂȘESCU Mariana, asist. univ.
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61,
e-mail: habasescu.mariana.mihail@ase.md