

## DEFIS DU SYSTEME HIERARCHIQUE DANS LA GESTION DE L'ORGANISATION

### PROVOCĂRI VIZÂND SISTEMUL IERARHIC ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI

<sup>1</sup>LUPAN Carolina, studentă, Specialitatea: BA

e-mail autor: [lupan.carolina15@gmail.com](mailto:lupan.carolina15@gmail.com)

<sup>2</sup>CHIRILOV Ionela, studentă, Specialitatea: BA

e-mail autor: [chirilov.oana@mail.ru](mailto:chirilov.oana@mail.ru)

<sup>1,2</sup> Academia de Studii Economice din Moldova

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

*Résumé* Le but de la recherche sur les «Défis du système hiérarchique dans la gestion de l'organisation» est de déterminer à quoi doit faire face le management contemporain et quelles méthodes sont actuellement mises en œuvre par les entreprises. Nous déterminerions que les principaux défis sont le modèle d'organisation basé sur l'intelligence de réseau et collective et l'holocratie, ce sont les méthodes de travail qui seront appliquées au fonctionnement du management au sein de l'organisation dans l'industrie du jeu " Valve ", " Google ", " Zappos ".

La pertinence de cette étude est que les entreprises se concentrent sur la destruction de la bureaucratie et de la hiérarchie, elles veulent appliquer la liberté et les pleins droits, afin qu'il n'y ait pas de supériorité. Chacun a besoin de connaître son travail et les responsabilités qui seront toujours assumées sans contrôle.

*Mots-clés:* bureaucratie; niveau hiérarchique; holocratie; structure organisationnelle décentralisée.

#### JEL CLASSIFICATION: M1, M10

#### INTRODUCERE

Lumea afacerilor devine din ce în ce mai digitală și hiperconectată. Rețelele sociale, Big Data, cloud și toate celelalte instrumente noi, schimbă modul de lucru. Pentru fiecare afacere din fiecare industrie, aceste schimbări implică modificări majore în management pentru a supraviețui și a rămâne competitive. Organizațiile se confruntă acum cu provocarea de a-și adapta structurile și procesele la o nouă realitate.

Scopul cercetării este de a determina provocările cu care se confruntă managementul contemporan și ce metode sunt implementate în prezent de companii.

#### CONȚINUTUL DE BAZĂ

Modelul tradițional de management al erei industriale, modelul ierarhic, birocratic, este cel mai vechi model organizațional. În acest model, lucrurile funcționează într-o ordine verticală, câțiva oameni gândesc, iar restul execută. Acest tip de ordine de management corporativ este definit cu niveluri de comandă, cineva în partea de sus și cineva în partea de jos. Întreprinderile tradiționale, dezvoltate în special în secolul al XIX-lea, erau strict ierarhizate, unde toți membrii sunt pe deplin conștienți de misiunea, sarcinile și responsabilitățile lor, precum și de limitările lor. Limitele stațiilor de lucru sunt comunicate în mod clar și aceste reguli nu pot fi încălcate decât dacă conducerea superioară acordă permisiunea. Acest lucru face ca libertatea de acțiune să fie aproape inexistentă.

**Nivelul ierarhic** reprezintă totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică față de nivelul de vârf. Structura ierarhică este tipică pentru întreprinderi și organizații mai mari. Se bazează pe a avea diferite niveluri de autoritate cu un lanț de comandă care conectează mai multe niveluri de management în cadrul organizației. De exemplu:

**I - nivelul managerial superior – top;**

**II- nivelul managerial mijlociu – middle;**

**III- nivelul managerial inferior – lower.**

Procesul decizional este de obicei formal și decurge de sus în jos. Acest lucru creează o structură organizațională înaltă, în care fiecare nivel al managementului are linii clare de responsabilitate și control. Pe măsură ce organizația crește, numărul nivelurilor crește și structura crește. Adesea, numărul managerilor din fiecare nivel oferă organizației asemănarea unei piramide. Această structură se extinde pe măsură ce coborâți - de obicei cu un director executiv în partea de sus, urmat de conducerea superioară, managerii intermediari și, în cele din urmă, lucrătorii. Rolurile angajaților sunt clar definite în cadrul organizației, la fel ca și natura relației lor cu ceilalți angajați.

O structură ierarhică poate oferi **beneficii** întreprinderilor. De exemplu, poate ajuta la stabilirea:

- liniilor clare de autoritate și raportare în cadrul companiei;
- mai bună înțelegere a rolurilor și responsabilităților angajaților;
- responsabilitatea pentru acțiuni sau decizii la diferite niveluri de management;
- cariere clare și perspective de dezvoltare care pot motiva angajații;
- oportunități pentru angajați să se specializeze și să dezvolte expertiza în domeniul lor;
- supravegherea atentă a angajaților printr-o perioadă restrânsă de control managerial;
- cultură a loialității față de echipe, departamente și organizație în ansamblu.

Dar, ierarhiile la locul de muncă nu sunt întotdeauna eficiente. **Dezavantajele** comune ale structurilor ierarhice includ:

- lanțuri de comandă complicate care pot încetini luarea deciziilor;
- neconcordanțe în management la diferite niveluri care pot împiedica munca;
- întârzieri în comunicarea pe verticală prin niveluri și pe orizontală între echipe;
- mai puțină flexibilitate pentru adaptare și reacție la presiunile de mediu și de piață;
- deconectarea angajaților de la conducerea de nivel superior;
- lipsa de autonomie poate cauza presiuni asupra relației managerului cu angajații;
- dificultăți de colaborare în afara echipei sau de a face față rivalității echipei;
- cantitate considerabilă de cheltuieli generale pentru a susține nivelele de management;
- compania va fi birocratică și va răspunde încet la schimbarea nevoilor clienților.

În general, organizațiile înalte sunt foarte complexe. Ar trebui să existe strategii pentru a face față provocărilor care ar putea apărea în cadrul acestei structuri. Aceasta ar putea include **crearea unei structuri organizaționale descentralizate** - una în care conducerea superioară atribuie autoritatea pentru luarea de decizii la niveluri inferioare ale organizației.

Tendința pentru anul 2021 în ceea ce privește descentralizarea va fi o transformare a modelului actual; de fapt, liderii de afaceri sunt de acord că transferul deciziilor consiliului de administrare de la sediul companiei la angajați va funcționa rapid.

O nouă paradigmă care trasează o cale spre construirea organizațiilor viitorului prezintă un **model organizațional bazat pe rețea și inteligența colectivă** fiind esențial pentru orice organizație care dorește să concureze într-o lume a schimbării accelerate. Acesta funcționează ca rețele orizontale, private de ierarhie, concepute pentru o lume nouă, interconectată. Folosind un nou mod de conectare la experiența colectivă, se pune accent pe inovare și promovarea creativității. În plus, modelul caută răspunsuri colective, deoarece provocările cu care se confruntă companiile sunt foarte complexe și mai multe persoane pot avea soluția la aceste probleme.

Punctul de plecare este crearea și promovarea unui mediu adecvat, permițând alocarea timpului și a resurselor specifice inovației colective.

Este necesar să existe o platformă de colaborare, care să combine capacitățile de învățare și inovare, precum și să se stabilească o comunitate de îndrumare, să încurajeze noi comportamente, să împărtășească un obiectiv comun care să se alinieze problemelor strategice cu care se confruntă organizația.

Dezvoltarea și menținerea unui nivel bun de concurență în acest nou context necesită transformarea digitală într-un obiectiv strategic în organizații.

O provocare a sistemului ierarhic este **holocrația**, care oferă descentralizarea puterii, se îndepărtează de conducerea autoritară a liderului și oferă rolul autoritar al tuturor. Fiecare angajat poate influența deciziile luate în echipă. Pentru a face acest lucru, angajații se unesc în așa-numitele cercuri, unde își

asumă anumite roluri în funcție de competențele lor. Ideea din spatele holocrației este de a prezenta compania ca un „oraș autogovernat”. În el, toată lumea joacă după aceleași reguli, are drepturi și obligații egale și se poate influența reciproc.

De fapt, nu sunt atât de multe companii care au implementat holocrația și chiar mai puține proiecte au avut succes și au construit o structură organizatorică plană eficientă.

Ca de exemplu una dintre cele mai renumite companii ce au implementat acest sistem este „Valve” din industria Jocurilor. La companie, angajații sunt liberi să aleagă la ce proiect să lucreze și nimeni nu le poate spune ce să facă, nici măcar Gabe Newell, fondatorul „Valve”. De exemplu, când „Valve” își dorea independența față de editorii de jocuri pentru PC, ei și-au creat propriul magazin Steam. Astfel, compania a reușit să lanseze și să vândă în mod independent jocurile sale fără participarea intermediarilor. Și când mai mulți angajați s-au săturat de solicitările constante ale utilizatorilor de a crea un controler hardware pentru un computer, și-au format propriul mini-departament pentru a studia această problemă. Deci, în 2015, a apărut Steam Controller, care poate emula o tastatură și un mouse.

O alta companie este „Zappos” (un magazin online de îmbrăcăminte deținut de Amazon) a anunțat că abandonează ierarhia și trece la holocrație. Pozițiile au fost înlocuite cu roluri și fiecare angajat a putut să își stabilească propriile responsabilități. Angajații au câștigat ecusoane pentru abilitățile pe care le-au dobândit, de la stăpânirea Outlook și Excel la cunoștințe și abilități mai complexe. Un astfel de sistem îi ajută pe angajați să își aleagă propria cale de dezvoltare în companie, concentrându-se pe abilitățile lor și nu pe fișele de post. Noile ecusoane au însemnat o creștere a salariului, ceea ce a stimulat aprofundarea cunoștințelor dobândite, chiar dacă angajatul nu intenționa să schimbe domeniul de activitate. Cu toate acestea, Zappos nu a scăpat complet de sistemul ierarhic, de exemplu, pe cine să angajeze și pe cine să concedieze decide încă un cerc restrâns de angajați.

Însă au existat și cazuri în care aplicarea holocrației a dat greș. Un caz de genul, s-a întâmplat la Google, a fost aplicat acest proces restrâns și a durat doar câteva luni. Motivul eșuării a fost că prea mulți angajați au mers direct la Larry Page cu întrebări despre pregătirea rapoartelor și solicitările de soluționare a conflictelor personale. De atunci, compania a decis să „rezerve” mai multe nivele ale ierarhiei pentru manageri.

Un alt obstacol al sistemului ierarhic este și pandemia Covid-19. În contextul pandemiei majoritatea companiilor au fost nevoite să-și schimbe rapid organizarea obișnuită a muncii și abordarea gestionării personalului. Cu această situație s-a confruntat și brandul autohton din Republica Moldova „Mallena”. Până la pandemie, Elena Grosu, fondatoarea brandului avea alte activități în cadrul firmei sale, dar impactul crizei a schimbat situația, au început împreună cu soțul să facă de toate: să coase, să croiască, să deseneze schițe, să vândă și să realizeze și livrări. Din acest fapt, putem constata că în cadrul companiilor în perioada pandemiei, sistemul ierarhic este delimitat, dacă nu complet, totuși în mare parte a avut de suferit.

## CONCLUZII

În contextual analizei pe care am realizat-o asupra temei: „Provocări vizând sistemul ierarhic în managementul organizației”, putem afirma că ierarhia într-o companie are atât părți pozitive cât și negative. Mai mult, am constatat că firmele pot activa atât într-o ordine strictă, cât și în cazul unei libertăți depline. Suntem de părerea că viitorul managementului este holocrația, descentralizarea puterii, iar generațiile care vin vor pune mai mult accent pe acest sistem de funcționare. Dacă va fi aplicată corect, atunci vor putea crea o afacere transparentă și de auto-guvernare, în care liderii își vor putea asuma sarcina de a lua majoritatea deciziilor și de a transforma ideile în realitate.

Pentru Republica Moldova holocrația este un concept nou, considerăm că deocamdată nu poate fi aplicat în cadrul companiilor, deoarece mentalitatea angajaților este de a fi sub control, marea majoritate nu riscă de a-și asuma responsabilități mai mari, decât pe cele care le au conform fișei postului.

O problemă actuală care a lovit sistemul ierarhic este pandemia Covid-19, multe firme fiind nevoite să-și sisteze activitatea din cauza lipsei de control în situații excepționale neprevăzute, iar altele au continuat lupta pentru existență și s-au conformat la noile reguli impuse.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Business organisationnel structure [accesat 9 aprilie 2021]. Disponibil: [https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/hierarchical-organisational-structure?fbclid=IwAR02Gu48XgzRFwwY0C0Wiaa4lqhVeBTXp0-SMYsyZDdtW9uY\\_EBH5sr4soE](https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/hierarchical-organisational-structure?fbclid=IwAR02Gu48XgzRFwwY0C0Wiaa4lqhVeBTXp0-SMYsyZDdtW9uY_EBH5sr4soE)
2. Боссов больше нет: чем опасно отсутствие иерархии внутри компании [accesat 9 aprilie 2021]. Disponibil: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii>
3. Le modèle bureaucratique et les fondements de l'autorité : Max Weber [accesat 10 aprilie 2021]. Disponibil: <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/>
4. Cum a întâmpinat pandemia brandul autohton „Mallena”, povestește fondatoarea Elena Grosu (Video) [accesat 10 aprilie 2021]. Disponibil: <https://ea.md/cum-a-intampinat-pandemia-brandul-autohton-mallena-povesteste-fondatoarea-elena-grosu-video/>

---

**Coordonator științific: HĂBĂȘESCU Mariana, lector univ.**  
Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)  
e-mail: [habasescu.mariana.mihail@ase.md](mailto:habasescu.mariana.mihail@ase.md)