

# INCREASING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN MOLDOVA VIA TO RESIZE THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE PANDEMIC CRISIS

## SPORIREA EFICIENȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN MOLDOVA PRIN PRISMA REDIMENSIONĂRII SISTEMULUI MANAGERIAL ÎN CONTEXTUL CRIZEI PANDEMICE

Alina SUSLENCO<sup>1</sup>  
Octavian COZNIUC<sup>2</sup>

### **Abstract**

*This paper represents a theoretical analysis of the possibilities to achieve organizational performance in terms of resizing the management system of the enterprise. In the context of the changing environment, by virtue of the major changes that affect the activity of small and medium-sized enterprises on a daily basis, they must withstand the competitive struggle and develop their own competitive advantages that will allow them to become victorious in the great competitive struggle. Thus, in the context of the new pressures brought by the COVID-19 pandemic that changed the influencing factors, creating major problems and challenges for the small and medium enterprises sector. The crisis has upset the entire management system, dramatically affecting the market performance of small and medium-sized enterprises. Thus, this category of enterprises had to quickly identify success factors in achieving and increasing economic performance in order to maintain the market but also to overcome the obstacles brought by the pandemic. The research methodology focused on the use of several research methods such as: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, graphical, comparative method, statistical method. In the conclusions we can mention that small and medium enterprises are the most active actors of the national economy, but also the most vulnerable to possible crises that appear on the market. Thus, it is necessary to implement successful managerial methods and techniques that will ensure a good performance in the market in order to achieve economic performance.*

**Key Words:** *management, managerial strategy, performance, performance management, pandemic crisis, small and medium enterprises*

### **1. Introducere**

Întreprinderile mici și mijlocii sunt acei actori activi ai economiei naționale care asigură funcționalitatea economiei, generează venituri, contribuie la sporirea performanțelor economiei naționale.

Totodată, întreprinderile mici și mijlocii din Moldova sunt extrem de vulnerabile la influența factorilor externi care le bulversează dramatic activitatea contribuind, de cele mai dese ori, la reducerea activității și a performanțelor înregistrate.

În contextul presiunilor concurențiale și a luptei acerbe, întreprinderile mici și mijlocii sunt obligate să-și identifice atuurile, avantajele competitive pe care ulterior să le valorifice.

---

<sup>1</sup> Conf. univ.dr., Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova, E-mail: alina.suslenco@mail.ru

<sup>2</sup> Drd., Academia de Studii Economice a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova, E-mail: ocozniuc@yahoo.com

Totuși, întreprinderile mici și mijlocii din Moldova, deseori, dau dovadă de imaturitate managerială, deoarece nu au fixate și implementate strategii manageriale de succes care le-ar ajuta să depășească eventuale probleme, crize, provocări din mediul extern.

În acest context, apare necesitatea de a modifica sistemul managerial al întreprinderilor în vederea adaptării la mediul schimbător, și prin prisma identificării soluțiilor viabile de sporire a performanței economice.

## 2. Conținut

Ideea centrală a managementului afacerilor constă în realizarea eficientă a activităților. Eficacitatea reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție. Spre exemplu, eficacitatea unei școli este dată de gradul în care profesorii reușesc să transmită cunoștințele necesare elevilor. Eficacitatea unei activități poate fi pozitivă (activitatea avută în vedere e realizată într-o oarecare măsură), nulă (o activitate de propagandă nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau negativă (prin activitatea respectivă se obțin efecte contrare celor urmărite). În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcțiilor organizației (și, în particular, a funcțiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.

Eficiența semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective. În sens general, a fi eficient înseamnă a face un lucru cât mai bine cu costuri cât mai reduse. Sunt foarte cunoscute sensurile eficienței în fizică și în economie:

– în fizică, eficiența reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atât mai mare cu cât energia pierdută între intrare și ieșire este mai mică);

– în economie, eficiența este raportul dintre câștigul economic și cheltuieli (eficiența fiind ridicată atunci când câștigurile sunt mai mari cu cheltuieli cât mai reduse);

– în societate, în sociologie, în teoria organizațiilor și în management, analiza eficienței este mai dificilă decât în fizică și în economie, în primul rând datorită dificultăților de a compara intrările (resursele de orice fel) și ieșirile (produsele de orice fel), acestea având unități de măsură diferite. Drept urmare, eficiența înseamnă maximizarea rezultatelor și diminuarea costurilor. Altfel spus, eficiența este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătam, în gradul de realizare a obiectivului stabilit) și costuri (cheltuielile de resurse și efectele negative ale activității).

$$Eficiență = Eficacitate / Costuri \quad (1)$$

Conducerea bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc afaceri într-o societate complexă precum cea contemporană:

Conducerea bazată pe principii se practică pe patru niveluri:

- (1) nivelul personal – relația managerului cu el însuși;
- (2) nivelul interpersonal – relația managerului cu ceilalți;
- (3) nivelul managerial – răspunderea de a duce un lucru la îndeplinire împreună cu ceilalți angajați;
- (4) nivelul organizațional – organizarea angajaților, construirea echipelor, rezolvarea problemelor.

Pentru primele două niveluri, principiul de bază este încrederea, pe care se clădește succesul în relațiile între oameni. Pentru nivelul managerial, principiul de bază este delegarea autorității, iar pentru nivelul organizațional, principiul cheie este alinierea. Acest ultim principiu înseamnă că ceea ce este important pentru un manager este să păstreze o busolă morală, și să le ofere angajaților săi toate condițiile pentru autocontrol și aplicarea deciziilor la nivelul lor. În felul acesta, managerul va avea timp pentru a se ocupa de strategia generală (proiectarea, dezvoltarea afacerii pe termen lung) [8, p.64].

Din această perspectivă, managerii de succes sunt cei care:

1. Urmează mereu școala experienței lor – deci sunt persoane receptive care învață mereu și, mai ales, învață din propriile greșeli;
2. Consideră că viața este o misiune de îndeplinit, nu o carieră;
3. Au o atitudine optimistă, pozitivă, văd în permanență partea bună a lucrurilor și sunt conștienți de propria valoare;
4. Nu reacționează exagerat în fața criticilor, slăbiciunilor omenești, comportamentelor negative;
5. Duc o viață echilibrată și se feresc de păreri extreme, nu împart totul în bine și rău, nu vor mereu totul sau nimic;
6. Consideră că viața le aduce mereu ceva nou;
7. Îmbunătățesc toate situațiile în care intră printr-o atitudine lipsită de preconcepții, sunt productivi într-un mod creator;
8. Exersează permanent în vederea înnoirii de sine (își antrenează mintea prin citit) [7, p.54].

După un cunoscut autor american, cele „șapte deprinderi” pe care un manager modern trebuie să și le formeze sunt:

- *atitudinea proactivă* – este atitudinea inversă atitudinii reactive pe care o au majoritatea oamenilor. Altfel spus, mulți oameni caută să-și transfere responsabilitățile dând vina pe alții, pe întâmplări sau pe mediul înconjurător. La un manager, o asemenea atitudine e dăunătoare, pentru că înseamnă timp pierdut și scăderea eficienței. A fi proactiv înseamnă a căuta în primul rînd o soluție, o rezolvare a problemelor; mai mult, un manager trebuie să preîntâmpine problemele, să aibă capacitatea de a vedea oarecum în avans crizele care se pot declanșa, ca să le poată soluționa în faza mai puțin gravă.

- *existența scopului* , încă de la începutul acțiunii. La baza managementului eficient stă conștiința activă atât a scopurilor cât și a capacităților de a le aduce la îndeplinire cu ajutorul imaginației.

- *prioritatea priorităților*. Aceasta înseamnă o viață disciplinată, o concentrare pe acele activități care sunt cele mai importante și nu neapărat cele mai urgente (deprinderea presupune voință și discernământ).

- *gândirea câștig/câștig*. Cel mai adesea, negocierile se bazează pe o mentalitate câștig/pierdere („adversarul” trebuie păcălit, trebuie să piardă) sau și mai greșit, pe o mentalitate pierdere/pierdere („să moară și capra vecinului”). Gândirea câștig/câștig presupune că fiecare parte care negociază trebuie să aibă un avantaj și să fie mulțumită în urma tranzacției.

- *a înțelege mai întîi și apoi a fi înțeles*. Majoritatea interacțiunilor interpersonale nu înseamnă și o ascultare atentă a celuilalt. De obicei interlocutorii au în minte niște idei sau

atitudini pe care vor să le impună indiferent de părerile celuilalt, astfel că ascultă superficial sau selectiv argumentele care le sunt aduse.

- *a acționa creativ*. Cele mai multe negocieri sunt târguieli fără părăsirea pozițiilor inițiale ajungându-se cel mult la compromisuri. Printr-o comunicare creativă însă, se înțeleg nevoile și interesele fundamentale ale ambelor părți și se găsește o soluție mai bună chiar decât cele pe care le-ar fi găsit fiecare parte.

- *continua înnoire de sine în vederea depășirii dezordinii* – este de fapt continua antrenare a managerului pe toate planurile [3, p.125].

Deprinderile se pot dobândi printr-o educare conștientă a unor trăsături de personalitate. Influența lor asupra eficienței nu se vede decât în timp. Avantajul este că managerul va obține rezultate nu pe o cale „tehnică” mai costisitoare, ci va obține rezultate printr-o schimbare de viziune, cu costuri aproape nule în plan financiar.

Managementul unei afaceri se realizează pe etape: diagnoza, prognoza, decizia, organizarea, motivarea, controlul. Eficiența reprezintă raportul între eficacitate și costuri. Un manager de succes trebuie să evite deprinderile greșite și să adopte principii moderne de conducere.

Deseori responsabilitățile de manager apar brusc, fără ca oamenii respectivi să fie pregătiți să le preia. Așadar managementul reprezintă o construcție realizată în timp și cu metodă. Se poate începe prin evitarea celor 7 deprinderi ale oamenilor ineficienți [6, p. 34]:

- fii reactiv: îndoiește-te de tine și dă vina pe ceilalți;
- lucrează fără un scop clar de la început;
- fă mai întâi lucrurile urgente;
- gândește în termeni de câștig-pierdere;
- caută ca mai întâi să fii înțeles;
- dacă nu poți câștiga fă compromisuri;
- teme-te de schimbare și amână îmbunătățirile;

Pe lângă eficacitate, activitatea managerului trebuie să fie și eficientă, adică modul în care își desfășoară activitatea să fie economic.

În cursul activității de elaborare a deciziilor bine să îi consultați pe cei care va pot ajuta, dar nu uitați ca decizia este așteptată de la dvs. și ca timpul poate să vă preseze.

Există trei modalități principale prin care managementul contribuie la sporirea eficacității și eficienței economice a firmei:

1. Sporirea productivității la nivelul fiecărui loc de muncă prin îmbunătățirea folosirii timpului de muncă și structurarea corespunzătoare a acestuia.

2. Amplificarea funcționalității globale a firmei: rezultă din promovarea unui sistem decizional și informațional competitiv, din raționalizarea combinării rezultatelor muncii individuale cu cele de ansamblu.

3. Integrarea activității firmei în cadrul pieței respective și în cadrul economiei naționale în ansamblu., ca urmare a îmbunătățirii specializării sau cooperării în producție a firmei, a adoptării activităților și a ofertei firmei la nivelul și structura cererii calitative și ca urmare a economisirii relative a muncii.

Pe lângă modalitățile descrise, ce reflectă contribuția managementului vis a vis de latura economică, managementul contribuie și la creșterea eficienței sociale, cu multiple consecințe deci, asupra rezultatelor economice. Astfel practic, un management eficient

conduce la creșterea calității climatului intern, la fluiditatea relațiilor ierarhice, la creșterea motivării personale, la intensificarea sentimentului de apartenență la întreprindere.

De regulă această eficiență socială este asigurată de practicarea acelor stiluri de management care concep firma ca pe un sistem deschis, integrat pe mai multe planuri precum și în cazul firmelor a caror stiluri de management situează pe primul plan potențialul firmei și a componentelor sale ( și în concluzie care acorda mai puțină importanță rezultatelor imediate sau de conjunctură).

*Eficacitatea managerială* reprezintă realizarea obiectivelor și sarcinilor ce revin managementului în condițiile calitative prestabilite precum și în cadrul termenelor previzionate [9, p.12]. Eficacitatea managerială nu coincide cu eficiența managerială.

*Eficiența managerială* desemnează un raport între venituri obținute și cheltuieli (eforturi alocate), reflectat în sporirea valorii adăugate a venitului net și implicit a profitului obținut.

*Eficacitatea managementului* este capacitatea unei acțiuni manageriale de a se solda cu realizarea acelui raport.

Evaluarea eficienței managementului firmei poate fi abordată prin perspectiva a două opțiuni:

1) În sens restrâns - abordarea eficienței managementului în funcție de eforturile nemijlocit implicate de funcționarea și perfecționarea sistemului de management și de efectele directe obținute la acest nivel.

2) În sens larg – presupune abordarea managementului în funcție de eforturile și de rezultatele ocazionate de funcționarea firmei, în ansamblul său. Această modalitate pleacă de la premisa că managementul nu constituie un scop în sine, ci doar un mijloc al funcționalității și profitabilității întreprinderii.

Din punct de vedere al modului de exprimare și comensurare există 2 forme de eficiență:

1. Eficiență cuantificabilă – are în vedere exprimarea și comensurarea cantitativă, sub formă valorică a inputurilor și outputurilor firmei.

2. Eficiență necuantificabilă – se referă la aspectele funcționale de ordin calitativ, privitoare de regulă la factorul uman, comportamentele și trebuințele sale, care influențează în mod indirect performanțele economice ale firmei.

Sistemul de indicații folosit determinarea eficienței firmei și a evoluției sale, poate fi folosit concomitent pentru estimarea eficienței managementului firmei.

Eficiența necuantificabilă este apreciată prin analiza următoarelor aspecte:

1. Dinamismul conceperii și realizării acțiunilor, atât la nivelul conducerii de management, cât și la nivel de executanți. Această analiză este posibilă printr-o abordare profesională a managementului firmei [12].

2. Creativitatea individuală și colectivă a personalului – studiul gradului de innoire al produsului, a inovațiilor succesive în produs, a invențiilor [11].

3. Atașamentul personalului față de firmă, măsura în care acesta se identifică cu cultura sa organizațională.

Principalele modalități de creștere a eficacității și eficienței managementului sunt redate în tabelul de mai jos. Observăm redate detaliat modalitățile și caracteristicile lor.

**Tabelul 1. Modalități de sporire a eficienței și a eficacității manageriale**

<b>Modalități</b>	<b>Caracteristici</b>
Proiectarea și re-proiectarea sistemelor de management	începe de la organizarea de management participativ și termină la posturile de execuție din secții și ateliere.
Remodelarea strategiilor și politicilor și centrarea acestora pe obiective fundamentale predominant calitative	calitate a produselor, rentabilitate, productivitate, export.
Completarea și modernizarea instrumentarului de management	Se impun folosirea tabelului decizional, a managementului prin excepție, a managementului prin proiect, a brainstormingului, a tehnicii Delphy, a matricei descoperirilor.
Raționalizarea procesului decizional	în sensul creșterii ponderii deciziilor strategice și tactice, a deciziilor bazate pe risc și incertitudine
Pregătirea la un nivel superior a managerilor, prin antrenarea lor în perfecționări	se folosesc metode active și modulare de învățământ programat.
Promovarea leadershipului performant	prin implementarea măsurilor ce vor contribui la stabilirea lui
Remodelarea culturii manageriale și organizatoriale	adaptarea acestora la comportamentul și așteptările salariaților precum și la cerințele economiei de piață.
Eficacitatea directă	măsoară rezultatele directe, nemijlocite ale perfecționărilor de management: $Ed = Ed_{sa} + Ed_{sd} + Ed_{si} + Ed_{sm} + Ed_d$
Eficiența globală	Cumulează eficiența directă și cea indirectă: $Efg = Ed + Ei$

Sursa: elaborat de autor

Din analiza tabelului putem reliefa faptul că există mai multe modalități ale sporirii eficienței și eficacității și fiecare întreprindere trebuie să-și aleagă propriile metode care vor contribui la sporirea eficienței conducerii.

### 3. Concluzii

În vederea atingerii eficienței și eficacității sale întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova trebuie să aplice un management al performanței, să-și planifice, organizeze și motiveze angajații săi prin intermediul metodelor moderne, de stimulare a eficacității, creativității, prin intermediul integrării de tehnologii informaționale moderne și inovații în cadrul întreprinderii.

În contextul crizei pandemice, întreprinderile au devenit mai vulnerabile, afectate drastic prin reducerea volumului de vânzări, închiderea piețelor de desfacere, reducerea potențialului de activitate. Astfel, firmele au fost nevoite rapid să caute soluții de atingere a eficienței și eficacității organizaționale. O parte dintre companii și-au revenit, însă, o altă parte, și-au sistat activitatea pentru o anumită perioadă de timp sau au ieșit de pe piață.

În vederea depășirii crizei pandemice, a poziționării pe piața națională și cea internațională, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să realizeze următoarele *măsuri*:

1. *Redimensionarea sistemului managerial* – întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova trebuie să-și modifice metodele și tehnicile manageriale aplicate în vederea adaptării rapide la noul context economic care le va oferi posibilitatea depășirii crizei;

2. *Implementarea inovațiilor în dezvoltarea sistemului managerial* – în vederea adaptării la noul context, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să implementeze inovații în activitatea sa care le va ajuta să înregistreze eficiență și eficacitate;

3. *Implementarea tehnologiilor informaționale* - în vederea poziționării pe piață, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să implementeze tehnologii moderne precum siteuri web, platforme moderne de comunicare cu clienții, elaborarea de baze de date, care le-ar ajuta să rămână pe piață și să înregistreze succes;

4. *Modificarea culturii organizaționale* – întreprinderile mici și mijlocii care doresc să rămână pe piață sunt obligate să-și consolideze cultura organizațională în vederea adaptării ei la noul context și astfel să poată rezista luptei concurențiale și presiunilor din mediul extern.

### Bibliografie

1. Allaire, Y.; Firșirotu, M. (1998), *Management strategic*. București: Editura Economică.
2. Bărbulescu, C. (1998), *Strategii manageriale de firmă*. București: economică.
3. Burduș, E; Căprărescu, Gh. (2009), *Fundamentele managementului organizației*. București: Economică.
4. Burlacu, N.; Cojocaru, V. (2000), *Management*. Chișinău: ASEM.
5. Ciobanu, I. (2008). *Management strategic*. Iași: Editura Polirom.
6. Drucker, P.F. (2001), *Managementul strategic*. București: Teora, 175 p.
7. Kotler, Ph. (2003), *Kotler despre marketing. Cum să creăm, cum să câștigăm și cum să dominăm piețele*. București: Curier Marketing.
8. Nica, P.; Iftimescu, A. (2004), *Management: concepte și aplicații*. Iași: Editura Sedcom Libris.
9. Nicolescu, I.; Verboncu, L. (2001), *Fundamentele managementului organizației*. București: Economică.
10. Suslenco, A. (2020), *Strategii de afaceri aplicate în vederea creșterii sustenabilității*. In: *Relevanța și calitatea formării universitare: competențe pentru prezent și viitor*, Vol.1, p. 85-91. ISBN 978-9975-50-255-9. Disponibil: <[https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/120215](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/120215)>
11. Suslenco, A. (2017), *Creativitatea – pilon al creării societății digitale*. In: *Rolul investițiilor în dezvoltarea economiei digitale în contextul globalizării financiare, consacrate celei de-a 25 aniversări de la fondarea ASEM*, Chișinău, ASEM, p. 176-178. ISBN 978-9975-75-866-6. Disponibil: <http://irek.ase.md/jspui/handle/123456789/400>
12. Suslenco, A. (2015), *Managementul integrat calitate-risc-resurse umane*. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*, volumul I, Chișinău, ASEM, p. 53-60. ISBN 978-9975-75-771-3. Disponibil