

## **CAPITOLUL 2 MANAGEMENT**

### **1. Esențial pentru faza de operaționalizare a procesului de management este:**

- a) preponderența activităților de adoptare și implementare a deciziilor curente;
- b) manifestarea funcțiilor de previziune, organizare și coordonare;
- c) dominanța funcției de control-evaluare;
- d) existența unui puternic caracter constatativ;
- e) anticiparea de soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare a resurselor umane.

**2. Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează prin faptul că: activitățile exercitate de elementul uman sunt orientate în direcția producerii de bunuri materiale sau prestări de servicii; o minoritate a elementului uman acționează asupra celeilalte părți în vederea realizării obiectivelor întreprinderii. Analizați cele două afirmații și menționați care din opțiunile de răspuns sunt corecte:**

- a) prima afirmație este adevărată, a doua este falsă;
- b) prima afirmație este falsă, a doua este adevărată;
- c) ambele afirmații sunt adevărate cu valoare cauză-efect;
- d) ambele afirmații sunt adevărate fără valoare cauză-efect;
- e) ambele afirmații sunt false.

**3. În procesul de manifestare a funcției de previziune, reconsiderarea reprezintă etapa prin care:**

- a) se stabilește o rețea de obiective specifice și individuale;
- b) întreprinderea este orientată în direcția inițierii unui program de cercetare, de reorganizare internă etc.;
- c) se face legătura dintre orientările generale oferite de strategie și operațiunile curente;
- d) obiectivele întreprinderii sunt defalcate în spațiu (compartimente de muncă, persoane) și pe perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi);
- e) se realizează un șir de verificări și evaluări asupra programelor, bugetelor, planurilor și prognozelor.

**4. Care este natura organizării dacă se concretizează în stabilirea structurii organizatorice, sistemului informațional, delegarea autorității și descentralizarea activităților întreprinderii?**

- a) organizare procesuală;
- b) organizare structurală;
- c) organizare geografică;
- d) organizare pe produs;
- e) organizare de ansamblu.

### **5. Care dintre opțiunile de răspuns se constituie în schema de reducere a tensiunii?**

- a) necesități nesatisfăcute, comportament de satisfacere a necesităților, tensiune, motivație, reducerea tensiunii;
- b) necesități nesatisfăcute, tensiune, comportamente de satisfacere a necesităților, motivație, reducerea tensiunii;
- c) necesități nesatisfăcute, motivație, tensiune, comportament de satisfacere a necesităților, reducerea tensiunii;
- d) necesități nesatisfăcute, tensiune, reducerea tensiunii, motivație, comportament de satisfacere a necesităților;
- e) necesități nesatisfăcute, tensiune, motivație, comportament de satisfacere a necesităților, reducerea tensiunii.

**6. Caracterul corectiv al funcției de control-evaluare constă, între altele, în:**

- a) compararea rezultatelor cu abaterile stabilite inițial;
- b) adaptarea operațiilor de control la specificul întreprinderii;
- c) inițierea măsurilor pentru preîntâmpinarea deficiențelor;
- d) realizarea operațiilor de control cu regularitate;
- e) integrarea abaterilor pozitive în procesul de execuție și de management.

**7. Domnul Gore Slabu, șeful secției Motoare, a fost caracterizat de domnul Ion Ion, Managerul de producție al întreprinderii, astfel: "Consider că eforturile dvs. de a ordona sarcinile și activitățile secției au fost notabile și, de asemenea, apreciez modul cum ați armonizat și sincronizat obiectivele conținute de programele de fabricație ale atelierelor". În care atribute ale procesului de management a excelat șeful secției Motoare?**

- a) previziune și organizare;
- b) organizare și coordonare;
- c) coordonare și antrenare;
- d) antrenare și control-evaluare;
- e) control-evaluare și previziune.

**8. „Stabilirea obiectivelor de îndeplinit și a resurselor necesare” este un element de conținut al funcției de:**

- a) previziune;
- b) organizare;
- c) coordonare;
- d) antrenare;
- e) control-evaluare.

**9. Organizarea este:**

- a) funcție a procesului de management și funcțiune a întreprinderii;
- b) activitate distinctă și funcțiune a întreprinderii;
- c) compartiment subordonat directorului executiv și activitate distinctă;
- d) compartiment subordonat directorului executiv și funcție a procesului de management;
- e) funcție a procesului de management și activitate distinctă.

**10. Definitoriu pentru procesele de management este:**

- a) acțiunea unei părți a elementului uman (o minoritate) asupra celeilalte părți (majoritate);
- b) sfera mai restrânsă de competențe;
- c) sfera mai largă de acțiune;
- d) sfera mai restrânsă de responsabilități;
- e) volumul mai mic de muncă.

**11. Conținutul unui proces tipic de management este dat de:**

- a) ansamblul funcțiilor (atributelor) procesului de management;
- b) specificul proceselor de execuție;
- c) gradul de realizare a obiectivelor;
- d) eficiența proceselor de execuție;
- e) metodele și tehnicile de management utilizate.

**12. Rezultatul concret al unei prognoze este reprezentat de:**

- a) o strategie oferită întreprinderii;
- b) o soluție alternativă situației actuale, cu caracter imperativ;
- c) inițierea unui program de cercetare;
- d) o cunoaștere aprofundată a concurenței;

e) extinderea activității și pe plan internațional.

**13. Instrumentele programării sunt:**

- a) programele pe termen mediu și lung;
- b) programele operative și bugetele;
- c) bugetele întreprinderii pe termen lung;
- d) obiectivele generale ale întreprinderii;
- e) metodele moderne de management.

**14. Funcția de coordonare cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură:**

- a) armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul întreprinderii;
- b) extrapolarea tendințelor prezente;
- c) reconsiderarea factorilor care îi motivează pe oameni;
- d) împărțirea rațională a sarcinilor și responsabilităților în cadrul aceluiași compartiment;
- e) eliminarea cauzelor care au condus la performanțe sub standardele stabilite inițial.

**15. Principalele modalități de realizare a funcției de coordonare sunt:**

- a) planificarea și organizarea;
- b) comunicarea și delegarea de autoritate;
- c) controlul și analiza permanentă a sarcinilor și operațiilor de lucru;
- d) activitățile intens formalizate;
- e) restrângerea la minim a comunicațiilor orizontale și oblice..

**16. Care dintre opțiunile de răspuns se constituie în factori intrinseci de motivare a personalului?**

- a) relațiile interpersonale;
- b) realizarea proprie;
- c) stilul de supraveghere;
- d) salariul;
- e) condițiile de muncă.

**17. Relațiile formale (reglementate) sunt legături:**

- a) care se manifestă în cazul fenomenului de pasarelă;
- b) de informare;
- c) prevăzute în regulamente sau acte normative;
- d) care apar spontan între compartimentele de muncă;
- e) care se manifestă în cazul fenomenului de scurtcircuitare.

**18. Autoritatea conducătorului de compartiment de muncă se exercită mediat asupra subordonaților în cazul:**

- a) compartimentelor de stat-major;
- b) compartimentelor ierarhice;
- c) compartimentelor funcționale;
- d) compartimentelor elementare;
- e) compartimentelor de ansamblu.

**19. Într-una dintre pauze, între cinci studenți s-a produs o dispută de opinii cu privire la definirea competenței – element al postului de muncă. Opiniile individuale au fost:**

- a) constituie o caracteristică sintetică a postului de muncă;
- b) precizează obligația ce revine titularului postului de muncă pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale;
- c) definește limitele în cadrul cărora acționează titularul postului de muncă;

- d) reprezintă un criteriu de evaluare a muncii personalului;
  - e) este un instrument de realizare a obiectivelor individuale.
- Analizați cele cinci opțiuni și alegeți răspunsul corect.**

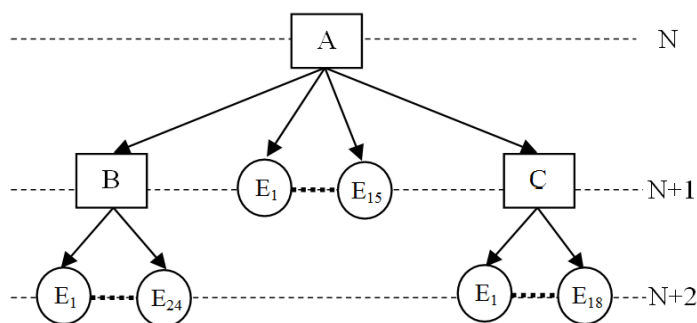
**20. În condițiile întreprinderilor cu o structură ierarhic-funcțională (mixtă), gruparea compartimentelor de muncă în "ierarhice" și "funcționale" se realizează în raport de:**

- a) mărimea compartimentelor de muncă;
- b) natura activităților conținute;
- c) gradul de încărcare a personalului cu funcții de conducere;
- d) mijloacele materiale din dotare;
- e) modul de atașare a compartimentelor de muncă la funcțiile de conducere de nivel superior.

**21. "Linia de consultanță" este specifică întreprinderilor cu structură:**

- a) ierarhică, pentru a permite dezvoltarea funcțională pe competențe distincte;
- b) funcțională, cu scopul de a asigura unitatea de conducere la oricare nivel ierarhic;
- c) mixtă, pentru a facilita integrarea unor activități eterogene într-un compartiment de muncă;
- d) mixtă, și îndeplinește rolul de a furniza propuneri și sugestii necesare pregătirii deciziilor;
- e) mixtă, pentru ca fiecărei persoane să-i fie precizate cu claritate responsabilitățile.

**22. Structura de management a unui compartiment de muncă de ansamblu este următoarea:**



**Legendă:**

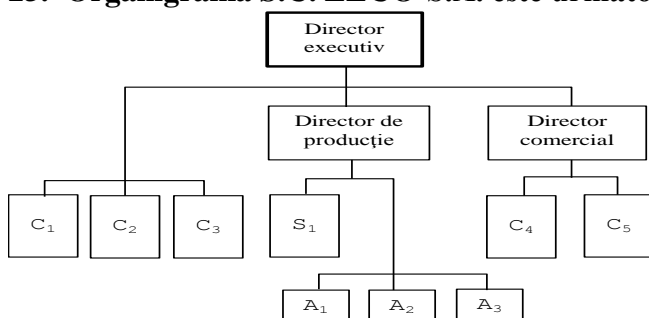
**A, B, C – manageri;**

**E<sub>1</sub> ÷ E<sub>24</sub> – executanți.**

**Folosind organigrama compartimentului de muncă, precizați care este sfera de autoritate a managerului A în funcție de saturarea cu sarcini (include încărcarea cu sarcini).**

- a) 12,28 echivalent persoane de execuție;
- b) 27,28 echivalent persoane de execuție;
- c) 26,68 echivalent persoane de execuție;
- d) 57 echivalent persoane de execuție;
- e) 127 echivalent persoane de execuție.

**23. Organigrama S.C. ELCO-S.A. este următoarea:**



**Legendă:**

**C<sub>1</sub> ÷ C<sub>5</sub> - compartimente funcționale;**

**A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub> - ateliere de producție;**

**S<sub>1</sub> - secție de producție.**

**Folosind organigrama, arătați care este mărimea sferei de autoritate pentru directorul executiv, directorul de producție și directorul comercial - chiar în această ordine ?**

- a) 3 - 1 - 2;
- b) 5 - 4 - 2;
- c) 3 - 3 - 2;
- d) 5 - 3 - 2;
- e) 3 - 4 - 2.

**24. Competențele se referă la:**

- a) limitele în cadrul cărora titularii posturilor de muncă pot acționa;
- b) cunoștințele de care dispun salariații;
- c) caracteristicile specifice numai funcțiilor de conducere;
- d) capacitatea persoanelor de a-și etala cunoștințele;
- e) capacitatea sau incapacitatea unor salariați de „a face față” sarcinilor de lucru.

**25. Totalitatea posturilor de muncă ce prezintă aceleași caracteristici principale alcătuiesc:**

- a) o linie ierarhică;
- b) o funcție;
- c) un nivel ierarhic;
- d) o filială;
- e) un grup informal.

**26. Sfera de autoritate reprezintă:**

- a) gradul de îndeplinire a sarcinilor de către manager;
- b) numărul de persoane sau de compartimente subordonate nemijlocit de către un manager;
- c) cantitatea de muncă pe care trebuie să o depună un manager;
- d) numărul de sarcini incluse într-o fișă de post;
- e) limitele în care titularii de posturi de muncă pot acționa pentru îndeplinirea obiectivelor individuale.

**27. Gradul sporit de delegare a autorității este specific:**

- a) piramidelor ierarhice înalte;
- b) piramidelor ierarhice aplatizate;
- c) ambelor tipuri de piramide ierarhice;
- d) relațiilor de autoritate funcțională;
- e) relațiilor informale.

**28. Relațiile de cooperare se stabilesc între:**

- a) compartimentele de muncă situate pe o linie ierarhică;
- b) compartimentele de muncă cu același profil;
- c) numai între compartimentele de muncă situate pe niveluri ierarhice diferite;
- d) compartimentele de muncă diferite ca profil, situate de regulă la același nivel ierarhic;
- e) între persoanele care compun un compartiment elementar.

**29. Ordonarea compartimentelor și funcțiilor de conducere față de vârful piramidei ierarhice a întreprinderii definește:**

- a) nivelul ierarhic;

- b) piramida ierarhică;
- c) linia ierarhică;
- d) filiera ierarhică;
- e) organigrama.

**30. „Linia de consultanță” sau de „staff” este o:**

- a) relație informală;
- b) relație specială ca formă particulară a relațiilor funcționale;
- c) prestație a unui consultant extern;
- d) propunere, sugestie, cu caracter permanent;
- e) activitate auxiliară.

**31. Linia de decizie (line) reprezintă:**

- a) o cale ierarhică;
- b) un traseu informațional;
- c) calea cea mai scurtă de a ajunge de la conducător la subordonat;
- d) o grupare de compartimente funcționale în cadrul structurii ierarhice;
- e) totalitatea compartimentelor ierarhice din cadrul structurii mixte.

**32. Gruparea deciziilor în decizii tactice (programate), decizii strategice (neprogramate) și decizii curente (semiprogramate) se realizează în funcție de:**

- a) fazele procesului de management;
- b) frecvența cu care sunt luate;
- c) orizontul de timp pentru care se adoptă;
- d) posibilitatea de prevedere;
- e) numărul de persoane care participă la elaborarea și fundamentarea lor.

**33. Domnul Krath Biro, Directorul economic al S.C. PROMOB-S.A., în reuniunea avută cu subordonații săi, a fost de părere că „... decizia deja abordată a fost posibilă deoarece am știut să înlăturăm improvizația și rutina, dar și datorită încadrării în perioada optimă de operaționalizare”. Analizați opinia directorului economic și recunoașteți la care cerințe de raționalitate a deciziei s-a referit directorul economic:**

- a) fundamentarea științifică și oportunitatea;
- b) oportunitatea și conținutul complet;
- c) claritatea, concizia și caracterul necontradictoriu;
- d) împuternicirea și fundamentarea științifică;
- e) conținut complet.

**34. Directorul general al S.C. ROMAN- S.A., în reuniunea cu alți patru manageri – specialiști recunoscuți în domeniul lor de activitate – aprecia: "Decizia privind elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a societății ne-a adus satisfacții profesionale. În plus, constat că am luat decizia prin consens". Analizați opțiunile de răspuns și recunoașteți cerințele impuse de abordarea deciziilor în grup:**

- a) legitimitatea și calitatea deciziei;
- b) calitatea deciziei și oportunitatea;
- c) noutatea și oportunitatea deciziei;
- d) capacitatea de informare și legitimitatea;
- e) problema moralului și legitimitatea.

**35. La nivelul managementului unei întreprinderi, necesitatea unei decizii apare atunci când:**

- a) au fost pregătite variantele de soluții;

- b) s-a realizat o informare completă asupra factorilor care influențează decizia;
- c) există cel puțin o motivație din partea decidentului;
- d) în subsistemul condus se identifică o problemă care așteaptă o soluție;
- e) a fost recunoscută cauza principală care determină problema de rezolvat.

**36. Gruparea deciziilor în: "decizii anticipate" și "decizii imprevizibile" se efectuează în raport de:**

- a) frecvența cu care sunt luate;
- b) fazele procesului de management;
- c) orizontul de timp pentru care se adoptă;
- d) gradul de cunoaștere a mediului ambiant;
- e) posibilitatea de prevedere.

**37. Relația dintre decident și mediu reprezintă:**

- a) un element al deciziei;
- b) un element al structurii organizatorice;
- c) gradul de pregătire al decidentului în domeniul managementului;
- d) contactele decidentului cu mediul de afaceri și natura relațiilor existente;
- e) compatibilitatea între deciziile întreprinderii și modul de manifestare al concurenței.

**38. Cerința ca o decizie să fie fundamentată științific se referă la:**

- a) adoptarea ei de către un colectiv de specialiști;
- b) apelarea la consultanți externi, specialiști în domeniul respectiv;
- c) încadrarea în perioada optimă de elaborare și operaționalizare;
- d) utilizarea unui instrumentar științific adecvat, în conformitate cu realitățile din întreprindere;
- e) necesitatea unei informări complete.

**39. Cerința ca o decizie să fie împuternicită se referă la faptul că:**

- a) este adoptată de cel în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres;
- b) este însoțită de un act scris;
- c) este rezultată în urma delegării de autoritate;
- d) urmează o anumită cale ierarhică;
- e) este adoptată la nivelul managementului de vârf.

**40. Compartimentul C & D al S.C. ROMAN S.A. trebuie să decidă asupra asimilării în fabricație a unui nou produs. În acest sens, șeful compartimentului C & D va analiza trei proiecte caracterizate prin cinci criterii de apreciere:  $C_1$  (Active imobilizate),  $C_2$  (Active circulante),  $C_3$  (Costuri totale),  $C_4$  (Vânzări),  $C_5$  (Rata profitului) și consideră următoarea ierarhizare:  $C_5, C_4, C_2, C_1, C_3$ .**

**Șeful compartimentului C & D utilizează matricea de selecție și stabilește coeficienții relativi de importanță astfel:**

- a)  $k_{C_1} = 0,27$ ;
- b)  $k_{C_2} = 0,20$ ;
- c)  $k_{C_3} = 0,33$ ;
- d)  $k_{C_4} = 0,07$ ;
- e)  $k_{C_5} = 0,13$ .

**Analizați cele cinci opțiuni și alegeți răspunsul corect.**

**41. Compartimentul C&D al MOCHETA S.R.L. trebuie să decidă asupra asimilării în fabricație a unui nou produs. În acest sens, un grup decizional constituit din trei persoane ( $D_1$ ,  $D_2$  și  $D_3$ ), va analiza trei proiecte caracterizate prin cinci criterii de apreciere. Decidenții, pe**

baza matricei de selecție, au stabilit criteriilor de apreciere următoarele niveluri de importanță:

Criteriul de apreciere	Decidentul		
	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
C <sub>1</sub> – Active immobilizate	2	1	2
C <sub>2</sub> – active circulante	3	5	3
C <sub>3</sub> – Costuri totale	1	2	1
C <sub>4</sub> - Vânzări	4	4	4
C <sub>5</sub> – Rata profitului	5	3	5

În aceste condiții, ierarhizarea criteriilor de apreciere la nivelul grupului decizional este:

- C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>5</sub>;
- C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>, C<sub>5</sub>, C<sub>1</sub>, C<sub>4</sub>;
- C<sub>3</sub>, C<sub>1</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>5</sub>, C<sub>2</sub>;
- C<sub>5</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>1</sub>, C<sub>3</sub>;
- C<sub>5</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>1</sub>, C<sub>3</sub>.

42. Dezvoltarea capacității de producție a unei întreprinderii este caracterizată prin trei criterii de apreciere : C<sub>1</sub> - nivelul producției anuale (tone); C<sub>2</sub> – costul investiției (mild. lei) și C<sub>3</sub> – termenul de recuperare a investiției (luni). Decizia de dezvoltare a capacității de producție se bazează pe analiza a trei proiecte (P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub> și P<sub>3</sub>), caracterizate prin următoarele consecințe economice și niveluri de importanță ale criteriilor de apreciere:

Criteriul de apreciere	Proiect de dezvoltare a capacității de producție		
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>	9.500	125	18
P <sub>2</sub>	11.000	120	16
P <sub>3</sub>	10.500	110	20
Nivelul de importanță al criteriului de apreciere	2	3	1

Aplicând metoda utilității globale rezultă că proiectul optim și ordinea de preferință a proiectelor de dezvoltare a capacității de producție sunt:

- proiect optim P<sub>1</sub> și ordinea de preferință P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>;
- proiect optim P<sub>2</sub> și ordinea de preferință P<sub>2</sub>, P<sub>1</sub>, P<sub>3</sub>;
- proiect optim P<sub>3</sub> și ordinea de preferință P<sub>3</sub>, P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>;
- proiect optim P<sub>3</sub> și ordinea de preferință P<sub>3</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>1</sub>;
- proiect optim P<sub>1</sub> și ordinea de preferință P<sub>1</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>2</sub>.

43. O întreprindere producătoare de ambalaje din carton cercetează posibilitatea de a investi în noi instalații complexe. În acest caz, abordarea decizională se referă la analiza disponibilității instalațiilor complexe I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub> și I<sub>3</sub>. Disponibilitatea este estimată probabilistic prin două stări ale condițiilor obiective: S<sub>1</sub> – fiabilitatea cu o probabilitate de 70% și S<sub>2</sub> – mentenabilitatea cu o probabilitate de 30%. Fiabilitatea este caracterizată prin două criterii: C<sub>1</sub> – media timpului de bună funcționare și C<sub>2</sub> – rata căderilor. Mentenabilitatea este caracterizată prin trei criterii: C<sub>3</sub> – accesibilitatea, C<sub>4</sub> – asigurarea pieselor de schimb și C<sub>5</sub> – activitatea de service. Manifestarea disponibilității este redată prin consecințele economice din următoarea matrice:



Stările condițiilor obiective și probabilit. de apariție	S <sub>1</sub>		S <sub>2</sub>		
	p <sub>1</sub> = 70%		p <sub>2</sub> = 30%		
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>
Tipul instalațiilor complexe					
I <sub>1</sub>	2600	12	85	95	10
I <sub>2</sub>	2450	10	80	95	9
I <sub>3</sub>	2550	15	90	90	8

Aplicând metoda speranței matematice, rezultă că varianta optimă de investiție și ordinea de preferință a variantelor decizionale sunt:

- varianta optimă I<sub>1</sub> și ordinea de preferință I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>;
- varianta optimă I<sub>2</sub> și ordinea de preferință I<sub>2</sub>, I<sub>1</sub>, I<sub>3</sub>;
- varianta optimă I<sub>3</sub> și ordinea de preferință I<sub>3</sub>, I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>;
- varianta optimă I<sub>1</sub> și ordinea de preferință I<sub>1</sub>, I<sub>3</sub>, I<sub>2</sub>;
- varianta optimă I<sub>2</sub> și ordinea de preferință I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>, I<sub>1</sub>.

44. O întreprindere producătoare de ambalaje din carton cercetează posibilitatea de a investi în noi instalații complexe. În acest caz, abordarea decizională se referă la analiza disponibilității instalațiilor complexe I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub> și I<sub>3</sub>. Disponibilitatea este estimată probabilistic prin două stări ale condițiilor obiective: S<sub>1</sub> – fiabilitatea cu o probabilitate de 70% și S<sub>2</sub> – mentenabilitatea cu o probabilitate de 30%. Fiabilitatea este caracterizată printr-un criteriu: C<sub>1</sub> – media timpului de bună funcționare și mentenabilitatea este caracterizată prin două criterii: C<sub>2</sub> – accesibilitatea și C<sub>3</sub> – activitatea de service. Manifestarea disponibilității este redată prin consecințele economice din următoarea matrice:

Stările condițiilor obiective și probabilitățile de apariție	S <sub>1</sub>		S <sub>2</sub>	
	p <sub>1</sub> = 70%		p <sub>2</sub> = 30%	
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
Tipul instalațiilor complexe				
I <sub>1</sub>	2400	85	10	
I <sub>2</sub>	2800	80	9	
I <sub>3</sub>	2550	90	8	

Folosind metoda speranței matematice rezultă că varianta optimă de investiție și ordinea de preferință a variantelor decizionale sunt:

- varianta optimă I<sub>1</sub> și ordinea de preferință I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>;
- varianta optimă I<sub>2</sub> și ordinea de preferință I<sub>2</sub>, I<sub>1</sub>, I<sub>3</sub>;
- varianta optimă I<sub>3</sub> și ordinea de preferință I<sub>3</sub>, I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>;
- varianta optimă I<sub>1</sub> și ordinea de preferință I<sub>1</sub>, I<sub>3</sub>, I<sub>2</sub>;
- varianta optimă I<sub>2</sub> și ordinea de preferință I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>, I<sub>1</sub>.

45. Departamentul de vânzări al unei întreprinderi analizează cererea de produse și elaborează patru strategii de vânzare (V<sub>1</sub> ÷ V<sub>4</sub>), în strânsă dependență de trei stări ale condițiilor obiective (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> și S<sub>3</sub>). Vânzările anuale (mii tone), estimate a se realiza în cadrul fiecărei strategii sunt:

Starea condițiilor obiective	Strategia de vânzare			
	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>	V <sub>3</sub>	V <sub>4</sub>
S <sub>1</sub>	12	3	12,5	9,5
S <sub>2</sub>	13	11	12	11
S <sub>3</sub>	10	12	11	10,5

Aplicând regula optimalității și apreciind optimismul decidentului cu un coeficient egal cu 0,65, ierarhizarea strategiilor de vânzare este:

- $V_1, V_2, V_3, V_4$ ;
- $V_2, V_1, V_3, V_4$ ;
- $V_3, V_1, V_4, V_2$ ;
- $V_4, V_1, V_2, V_3$ ;
- $V_1, V_4, V_3, V_2$ .

46. O întreprindere producătoare de ambalaje din carton cercetează posibilitatea de a investi în noi instalații complexe. În acest caz, abordarea decizională se referă la analiza siguranței în funcționare a instalațiilor complexe  $I_1, I_2$  și  $I_3$ . Apariția avariilor la cele trei instalații, estimată probabilistic prin trei stări ale condițiilor obiective, este dependentă de media timpului de funcționare continuă. Stările condițiilor obiective sunt estimate cu probabilitățile:  $p_1 = 25\%$ ,  $p_2 = 35\%$  și  $p_3 = 40\%$ . Manifestarea avariilor, după un număr de ore de funcționare continuă, este redată prin consecințele economice din următoarea matrice:

Stările condițiilor obiective și probabilitățile de apariție	S1	S2	S3
	$p_1 = 25\%$	$p_2 = 35\%$	$p_3 = 40\%$
Tipul instalațiilor complexe			
$I_1$	2000	2400	2600
$I_2$	2100	2200	2450
$I_3$	2600	2500	2550

Folosind metoda speranței matematice rezultă că varianta optimă și ordinea de preferință a variantelor decizionale sunt:

- varianta optimă  $I_1$  și ordinea de preferință  $I_1, I_2, I_3$ ;
- varianta optimă  $I_1$  și ordinea de preferință  $I_1, I_3, I_2$ ;
- varianta optimă  $I_2$  și ordinea de preferință  $I_2, I_1, I_3$ ;
- varianta optimă  $I_2$  și ordinea de preferință  $I_2, I_3, I_1$ ;
- varianta optimă  $I_3$  și ordinea de preferință  $I_3, I_1, I_2$ .

47. Departamentul de vânzări al unei întreprinderi folosește, pentru adoptarea deciziei optime de vânzare, regulile: pesimistă, optimistă și a proporționalității. Pentru vânzarea produselor, întreprinderea a elaborat patru strategii considerând trei stări ale condițiilor obiective. Vânzările anuale (tone), estimate a se realiza în cadrul fiecărei strategii, sunt:

Strategie de vânzare	V1	V2	V3	V4
	Starea condițiilor obiective			
S1	9 500	12 500	12 000	9 000
S2	11 000	12 000	10 000	11 000
S3	10 500	11 000	13 000	12 000

Efectuând calculele conform celor trei reguli, precizați care afirmație este corectă:

- prin aplicarea celor trei reguli decizia este identică;
- prin aplicarea celor trei reguli deciziile vor corespunde unor strategii de vânzare complet diferite;
- varianta decizională optimă este aceeași în cazul regulilor pesimistă și optimistă;
- varianta decizională optimă este aceeași în cazul regulilor optimistă și proporționalității;

e) varianta decizională optimă este aceeași în cazul regulilor pesimistă și proporționalității.

48. O întreprindere producătoare de cherestea cercetează posibilitatea de dezvoltare a capacității de producție prin re tehnologizare. În acest sens, analizează patru proiecte de cercetare ( $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  și  $P_4$ ). Condițiile de desfășurare a cercetării sunt: favorabile (F), medii (M) și nefavorabile (N). Nivelul previzionat al producției anuale ( $m^3$ ), în cazul stărilor condițiilor obiective este:

Proiectul de cercetare Starea condițiilor obiective	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$
F	9 500	12 500	12 000	9 000
M	11 000	12 000	13 000	11 000
N	10 500	11 500	10 000	12 000

Aplicând regula minimizării regretelor, ierarhizarea proiectelor de cercetare este:

- $P_1, P_2, P_3, P_4$ ;
- $P_2, P_3, P_1, P_4$ ;
- $P_3, P_4, P_2, P_1$ ;
- $P_4, P_1, P_3, P_2$ ;
- $P_1, P_3, P_4, P_2$ .

49. Compartimentul C & D al S.C. ROMAN-S.A., trebuie să decidă asupra asimilării în fabricație a unui nou produs. În acest sens, vor fi analizate trei proiecte caracterizate prin următoarele date:

Criterii de apreciere Denumirea proiectului	Investiții (mild. lei)	Rata profitului (%)	Costul unei defecțiuni majore (mild. lei)
$P_1$	200	20	5
$P_2$	220	30	8,7
$P_3$	210	28	9
Coeficienții relativi de importanță ai criteriilor de apreciere	0,50	0,33	0,17

Aplicând metoda utilității globale rezultă că proiectul optim și ordinea de preferință a proiectelor de asimilare sunt:

- proiect optim  $P_1$  și ordinea de preferință  $P_1, P_2, P_3$ ;
- proiect optim  $P_2$  și ordinea de preferință  $P_2, P_1, P_3$ ;
- proiect optim  $P_3$  și ordinea de preferință  $P_3, P_1, P_2$ ;
- proiect optim  $P_2$  și ordinea de preferință  $P_2, P_3, P_1$ ;
- proiect optim  $P_1$  și ordinea de preferință  $P_1, P_3, P_2$ .

50. O societate comercială apreciază, în urma studiului de piață, că dacă ar asimila în fabricație unul din produsele  $P_1, P_2, P_3, P_4$  sau  $P_5$  ar putea vinde într-un an oricare produs în cantitățile 100, 200 și 300 bucăți. Profitul anual (miliarde lei) este cel din tabel:

Produsul	Planul vânzărilor (buc.)		
	100	200	300
P <sub>1</sub>	15	60	120
P <sub>2</sub>	20	50	170
P <sub>3</sub>	35	45	114
P <sub>4</sub>	40	55	100
P <sub>5</sub>	25	70	90

**Conducându-se după regula Bayes-Laplace, conducerea societății a stabilit că varianta optimă este să asimileze în fabricație:**

- a) produsul P<sub>1</sub>;
- b) produsul P<sub>2</sub>;
- c) produsul P<sub>3</sub>;
- d) produsul P<sub>4</sub>;
- e) produsul P<sub>5</sub>.

**51. Esențial pentru faza de operaționalizare a procesului de management este:**

- a) preponderența activităților de adoptare și implementare a deciziilor curente;
- b) manifestarea funcțiilor de previziune, organizare și coordonare;
- c) dominanța deciziilor referitoare la activitatea de producție;
- d) existența unui puternic caracter constatativ;
- e) anticiparea de soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare a resurselor umane.

**52. Caracterul corectiv al funcției de control-evaluare constă, între altele, în:**

- a) compararea rezultatelor cu abaterile stabilite inițial;
- b) analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat;
- c) inițierea măsurilor pentru preîntâmpinarea deficiențelor;
- d) indicarea măsurilor necesare eliminării deficiențelor;
- e) integrarea abaterilor pozitive în procesul de execuție și de management.

**53. Scopul și rezultatele organizării procesuale constau în:**

- a) identificarea tendințelor, prefigurarea fenomenelor viitoare și stabilirea obiectivelor și resurselor necesare;
- b) analiza proceselor de producție în interdependența lor;
- c) asigurarea condițiilor care să permită îndeplinirea obiectivelor;
- d) analiza și regruparea proceselor de muncă în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă;
- e) delimitarea și definirea funcțiunilor întreprinderii.

**54. Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de antrenare presupune, în principal:**

- a) înțelegerea de către manageri a rolului și particularităților factorului uman din întreprindere;
- b) manageri polivalenți, cu o pregătire profesională diversă;
- c) asigurarea condițiilor de muncă eficiente;
- d) practicarea unui stil corespunzător de management;
- e) o puternică autoritate decizională.

**55. Funcția de control-evaluare, pentru a fi eficientă, trebuie să aibă un caracter:**

- a) continuu;
- b) corectiv;
- c) inopinat;
- d) previzional;
- e) rigid.

**56. Elementele comune structurii organizatorice oricărei întreprinderi vizează:**

- a) modul de aplicare a principiului delegării de autoritate;
- b) postul de muncă, funcția, sfera de autoritate;
- c) forma de reprezentare grafică a structurii organizatorice;
- d) competențele persoanelor cu funcții de conducere;
- e) compartimentele de muncă, relațiile dintre acestea, nivelurile ierarhice și filierele ierarhice.

**57. Relațiile formale (reglementate) sunt legături:**

- a) care se manifestă în cazul fenomenului de pasarelă;
- b) de informare;
- c) prevăzute în regulamente sau acte normative;
- d) care apar spontan între compartimentele de muncă;
- e) pe baza cărora își desfășoară activitatea un compartiment de muncă în raport cu celelalte compartimente de muncă.

**58. Pentru o structură organizatorică de tip ierarhic esențial este:**

- a) asigură centralizarea controlului strategic al rezultatelor;
- b) conferă coerență în toate activitățile desfășurate;
- c) conține compartimente de muncă de tip "staff" care ajută liniile ierarhice sub diferite forme;
- d) deciziile adoptate se fundamentează pe elemente științifice;
- e) comunicațiile se realizează prin contacte directe între conducători și executanți.

**59. Sfera de autoritate reprezintă:**

- a) gradul de îndeplinire a sarcinilor de către manager;
- b) numărul de persoane sau de compartimente subordonate nemijlocit de către un manager;
- c) cantitatea de muncă pe care trebuie să o depună un manager;
- d) un element al structurii organizatorice;
- e) limitele în care titularii de posturi de muncă pot acționa pentru îndeplinirea obiectivelor individuale.

**60. Domnul Krath Biro, Directorul economic al S.C. PROMOB-S.A., în reuniunea avută cu subordonații săi, a fost de părere că "... decizia deja abordată a fost posibilă deoarece am știut să înlăturăm improvizația și rutina, dar noi trebuie să acordăm o mare atenție pentru a fi încadrată în perioada optimă de operaționalizare". Analizați opinia directorului economic și recunoașteți la care cerințe de raționalitate a deciziei s-a referit directorul economic:**

- a) fundamentarea științifică;
- b) oportunitatea;
- c) claritatea, concizia și caracterul necontradictoriu;
- d) împuternicirea;
- e) conținut complet.