

## **CONCEPTE-CHEIE**

### **1.**

- oportunitatea economică, planul de afaceri, studiul de fezabilitate, firmă.

### **2.**

- funcțiile firmei, previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, control-evaluarea, funcțiunile firmei

### **3.**

- structură organizatorică, departamentalizarea, unitate strategică

### **4.**

- manager, calitate, rol, calități manageriale cheie, calități tehnice, calități conceptuale, calități de diagnosticare, leadership, putere, stil de conducere

### **5.**

- procese manageriale, decizii de management, relații de management, decizii economice.

### **6.**

- recrutare, selecție, cultură diferită, recompensa persoanei, efortul persoanei.

## 7.

- calitatea produselor și serviciilor, controlul calității, standardele calității

## 8.

- etica afacerilor, imperative morale, atitudine, conduită, datorie, utilitate, tratament corect, cultură organizațională, încredere, responsabilitate socială, loialitate, dileme etice, principii fundamentale.

## 9.

- cultură, cultură organizațională, cultură națională, structură organizațională, valori organizaționale, norme organizaționale

## CUPRINS

Introducere.....	7
<b>1. OPORTUNITATEA ECONOMICĂ. PLANUL DE AFACERI ȘI ÎNFIINȚAREA FIRMEI.....</b>	<b>9</b>
1.1. Oportunitatea economică.....	9
1.2. Elaborarea planului de afaceri și a studiului de fezabilitate.....	15
1.3. Înființarea firmei.....	21
<b>2. FUNCȚIILE ȘI PRINCIPIILE MANAGERIALE ALE FIRMEI.....</b>	<b>26</b>
2.1. Funcțiile și funcțiunile manageriale ale firmei.....	26
2.2. Principiile generale ale managementului firmei.....	33
<b>3. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A FIRMEI ÎN MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL.....</b>	<b>37</b>
3.1. Strategii de organizare în managementul internațional.....	37
3.2. Natura și funcțiile organizării.....	38
3.3. Factori determinanți ai structurilor organizatorice.....	44
3.4. Tipologia structurilor organizatorice internaționale.....	47
3.4.1. Structurile internaționale.....	48
3.4.1.1. Structura cu departament de export.....	48
3.4.1.2. Structura cu divizie internațională.....	50
3.5. Structuri globale.....	52
3.5.1. Structura globală pe produs.....	52
3.5.2. Structura globală geografică.....	54
3.5.3. Structura globală funcțională.....	55
3.5.4. Structuri globale mixte.....	56
3.6. Structuri complexe.....	56
3.6.1. Structuri matriceale.....	57
3.6.2. Unitățile strategice de afaceri.....	58
3.6.3. Structuri de tip rețea.....	60
<b>4. MANAGERII, CADRE DE CONDUCERE ÎN FIRMĂ.....</b>	<b>63</b>
4.1. A deveni manager.....	63
4.2. Tipuri și roluri de manageri.....	66
4.3. Factorii ce influențează munca managerilor.....	69
4.4. Mediul de muncă al managerilor.....	71
4.5. Raportul management – leadership.....	75
<b>5. FIRMA, CENTRUL DE DECIZIE MANAGERIAL.....</b>	<b>77</b>
5.1. Procesele manageriale.....	78
5.2. Relațiile de management.....	79
5.3. Decizia economica. Definiție, factori primari ai deciziei.....	79
5.4. Cerințele deciziei economice și clasificarea.....	81
5.5. Etapele procesului decizional.....	82
5.6. Legătura dintre sistemul decizional și cel informațional al firmei.....	83
5.7. Comunicarea în cadrul întreprinderii.....	84
5.8. Metode și tehnici folosite în procesul decizional.....	85

<b>6. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXT INTERNAȚIONAL.....</b>	<b>88</b>
6.1. Recrutarea și selectarea.....	89
6.1.1. Procesul de recrutare și selecție.....	90
6.1.2. Criterii de selectare.....	96
6.1.3. Metode de selectare a managerilor internaționali.....	99
6.2. Pregătirea managerilor internaționali.....	102
6.3. Teorii motivaționale.....	104
<b>7. MANAGEMENTUL CALITĂȚII LA NIVELUL FIRMEI.....</b>	<b>111</b>
7.1. Definierea calităților produselor și serviciilor.....	113
7.2. Funcțiile managementului calității.....	119
7.3. Controlul calității.....	121
7.4. Standardele calității.....	124
<b>8. ETICA ÎN AFACERI LA NIVELUL FIRMEI.....</b>	<b>130</b>
8.1. Istoria fundamentelor eticii afacerilor.....	130
8.2. Conceptele esențiale a eticii afacerilor.....	133
8.3. Nivelurile de aplicare al eticii în afaceri.....	137
8.4. Rolul și importanța studierii eticii în afaceri.....	139
8.5. Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală.....	140
8.6. Dilemele etice în afaceri.....	143
8.7. Analiza și soluționarea problemelor etice.....	145
8.8. Principii practice ale eticii în afaceri.....	150
<b>9. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....</b>	<b>157</b>
9.1. Conceptul de cultură organizațională.....	157
9.1.1. Sfera de cuprindere a conceptului de cultură organizațională.....	157
9.1.2. Definiții ale culturii organizaționale.....	158
9.1.3. Cultura și arhitectura organizațională.....	159
9.1.4. Componentele culturii organizaționale.....	161
9.2. Culturi naționale – culturi organizaționale. Dimensiuni ale culturilor naționale, bază a deciziilor individuale și de grup.....	163
9.2.1. Cultura și structura organizațională.....	168
9.2.2. Diferențe dintre culturile naționale și culturile organizaționale.....	168
9.3. Formarea și dezvoltarea culturii organizaționale. Cultura organizațională – reacție la problemele majore ale organizației.....	169
9.3.1. Factori ai formării și dezvoltării culturii organizaționale.....	171
9.3.2. Niveluri culturale organizaționale.....	172
9.4. Menținerea culturii organizaționale. Dimensiuni ale culturilor organizaționale.....	173
9.4.1. Forțe de menținere a culturii organizaționale.....	175
<i>Teste grilă (modele).....</i>	<i>178</i>
<i>Răspunsuri la teste-grilă.....</i>	<i>191</i>

© Editura Fundației *România de Mâine*, 2009

Editură acreditată de *Ministerul Educației, Cercetării și Inovării*  
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior*

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**AVRAM, LAURENȚIA GEORGETA**  
**Managementul firmei** / Laurenția Georgeta Avram -  
București: Editura Fundației *România de Mâine*, 2008

ISBN 978-973-163-335-0

65.012.4:061.5:334.722 (498)

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă și prin orice mijloace tehnice, este strict interzisă și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului  
revine exclusiv autorului/autorilor*

## ÎNTREBĂRI

### 1.

1. Definiți și comentați conceptul de *oportunitate economică*.
2. Definiți și comentați conceptul de *agent economic*.
3. Definiți și comentați conceptul de *firmă –întreprindere*.
4. Definiți și comentați conceptul de *firmă comercială*.
5. Care sunt dimensiunile oportunităților economice?
6. Care sunt principalele categorii de oportunități în afaceri?
7. Explicați conceptul de *dimensiune optimă* a unei firme.
8. Care sunt etapele în elaborarea unui plan de afaceri?
9. Principalele elemente ce diferențiază un studiu de fezabilitate de un plan de afaceri.
10. Analizați principalele tendințe actuale și de perspectivă ale IMM-urilor în economia mondială și în România.

### 2.

1. Care este diferența între conceptul de funcție și cel de funcțiune al unei firme?
2. Ce activități cuprinde funcțiunea de cercetare-dezvoltare?
3. Cum definiți funcția managerială?
4. Care sunt principalele grupe de activități cuprinse în funcția de previziune?
5. În ce constă organizarea, ca funcție managerială?
6. Este necesară coordonarea?
7. În ce constă funcția de decizie– antrenare ?
8. De ce sunt necesare controlul și evaluarea activității firmei?
9. De ce depinde eficiența controlului?
10. Care sunt principiile generale ale managementului firmei?

### 3.

1. Cum definiți sistemul de management al unei firme și care sunt subsistemele componente ale acestuia?
2. Care este conținutul strategiei de organizare în managementul internațional.
3. Cum definiți conceptul de structură organizatorică?

4. Ce factori influențează structura organizatorică a unei firme?  
Exemplificați.

5. Ce tipuri de relații organizatorice se pot manifesta între componentele organizatorice ale firmei?

6. Care sunt cele trei tipuri majore de structuri globale?

7. Care sunt principalele cerințe în proiectarea structurii organizatorice eficiente a unei firme?

8. Care sunt documentele organizatorice specifice întocmite de firmă?

9. Ce reprezintă o unitate strategică de afaceri?

10. Care sunt dezavantajele unității strategice de afaceri?

#### 4.

1. Care sunt originile conceptului de manager?

2. Cum se definește managerul ca practician, ca profesionist și ca specialist?

3. Care sunt caracteristicile managerului?

4. Ce este leadershipul?

5. Clasificarea stilului de conducere.

6. Care sunt factorii care generează sau influențează stilurile de conducere?

7. Care sunt cele 10 tipuri de roluri, identificate de H.Mintzberg?

8. Ce reprezintă calitatea interpersonală ?

9. Cum se clasifică managerii după aria specializării?

10. Care sunt avantajele *leadership*-ului?

#### 5.

1. Cum definiți decizia managerială?

2. Care sunt metodele ce pot fi folosite pentru fundamentarea deciziilor în condițiile unui viitor incert?

3. Care sunt principalele componente ale comunicării manageriale?

4. Cum influențează diferitele stiluri de management formularea și aplicarea în practică a deciziei manageriale?

5. Care sunt procesele manageriale într-o firmă?

6. Care sunt metodele și tehnicile exprimate în procesul decizional?

## 6.

1. Care sunt principalele obiective ce revin funcțiunii de personal într-o nouă abordare a managementului resurselor umane în context internațional?
2. Ce etape se parcurg în previzionarea structurii socioprofesionale și a numărului de personal necesar unei firme?
3. Ce modalități de recrutare a personalului se pot utiliza în funcție de importanța și complexitatea obiectivelor individuale înscrise pe posturile de muncă vacante?
4. Care este rangul criteriilor de selectare a managerilor internaționali?
5. Cum se face pregătirea managerilor internaționali?
6. Ce cuprinde sistemul recompenselor directe?
7. Ce obiective se urmăresc prin politica salarială a firmei?
8. Puteți construi piramida nevoilor lui Maslow?
9. Ce principii folosește Maslow în crearea piramidei sale?
10. Ce obiective principale urmărește gestiunea carierelor?

## 7.

1. Ce este calitatea din punctul de vedere al producătorului, dar al clientului?
2. Ce conține piramida calității?
3. În ce constă programul lui Deming pentru îmbunătățirea calității?
4. Care sunt principiile de bază ale managementului calității după Philip Crosby?
5. Care sunt punctele-cheie ale filozofiei lui Ishikawa în domeniul calității?
6. Care sunt funcțiile managementului calității?
7. Care sunt documentele sistemului calității?
8. Prezentați trei argumente „contra” standardelor ISO 9000.
9. Care a fost primul standard care a introdus noțiunea de asigurarea calității?
10. Care a fost primul premiu acordat calității și în ce an?

## 8.

1. Definiți etica în afaceri și precizați nivelurile de aplicare a acesteia.
2. Descrieți rolul pe care îl joacă „încrederea” în relațiile de afaceri.
3. Definiți responsabilitatea socială a unei firme.
4. Ce sunt dilemele etice și care sunt principalele domenii în care acestea apar?
5. Care sunt modalitățile de soluționare a dilemelor etice în afaceri?
6. Ce înseamnă a avea un comportament etic în afaceri?
7. Precizați câteva exemple de principii etice universale.
8. Ce sunt normele etice?
9. Ținând seama de cele trei niveluri (micro, macro și global) ale eticii afacerilor, câte categorii de probleme implică?
10. Prezentați importanța studierii eticii în afaceri.

## 9.

1. Cum se definește conceptul de cultură organizațională?
2. Care sunt nivelurile culturii organizaționale?
3. Care sunt factorii ai formării culturii organizaționale?
4. Care sunt factorii ai dezvoltării culturii organizaționale?
5. Care este triada în care tradițional, cultura unei organizații este concentrată ?
6. Care sunt obiectivele, activitățile pe care managerii le măsoară și le controlează?
7. Care sunt criteriile de acordare a recompenselor?
8. Care sunt forțele de menținere a culturii organizaționale?
9. Consecințele posibile ale câtorva tipuri de cultură organizațională?
10. Care sunt componentele culturii organizaționale?

## TESTE – GRILĂ (MODELE)

1. Delimitarea și gruparea agenților economici se face după criteriile:
  - a. criteriul specializării;
  - b. criteriul instituțional;
  - c. criteriul metodei de organizare a producției;
  - d. criteriul sferei (domeniului) de activitate;
  - e. criteriul formei de organizare și conducere;
  - f. criteriul gradului de mărime.
  
2. Activitatea unei întreprinderi generează următoarele tipuri de fluxuri:
  - a. fluxuri de materiale;
  - b. fluxuri de cheltuieli ale întreprinderii către agenții economici care furnizează factorii de producție;
  - c. fluxuri de oameni angajați și încadrați pe posturile de muncă organizate în întreprindere;
  - d. fluxul de venituri, obținute prin comercializarea bunurilor produse de întreprindere;
  - e. fluxul de informații.
  
3. Întreprinderea este un organism unitar caracterizat prin:
  - a. unitate tehnico-productivă;
  - b. unitate socio-economică;
  - c. unitate organizatorico-administrativă;
  - d. unitatea sistemului de obiective;
  - e. unitatea posturilor și compartimentelor de muncă.
  
4. Componentele sistemului întreprinderii sunt:
  - a. înțrări;
  - b. ieșiri;
  - c. comunicare;
  - d. sisteme informatice.
  
5. Din structura de transformare a firmei pot rezulta:
  - a. resurse financiare;
  - b. produse;
  - c. resurse materiale;
  - d. servicii;
  - e. informații.

6. În practică, întreprinderea se manifestă ca un organism unitar tehnico-productiv în funcție de criteriile:

- a. omogenitatea resurselor materiale și energetice consumate;
- b. omogenitatea produsului tehnologic din secțiile producției de bază;
- c. diversificarea producției fabricate;
- d. omogenitatea producției fabricate de întreprindere;
- e. gradul de variație a volumului producției.

7. În funcție de gradul lor de specializare, întreprinderile pot fi:

- a. întreprinderi mixte;
- b. întreprinderi universale;
- c. întreprinderi sezoniere;
- d. întreprinderi specializate;
- e. întreprinderi conjuncte internaționale.

8. După apartenența națională, întreprinderile pot fi:

- a. întreprinderi private cu capital proprietate mixtă;
- b. întreprinderi cu capital autohton;
- c. întreprinderi multinaționale;
- d. întreprinderi tip holding;
- e. întreprinderi conjuncte internaționale.

9. Rolul întreprinderii în economie este:

- a. financiar;
- b. economic;
- c. cultural;
- d. social;
- e. comercial.

10. Reducerea dimensiunii unei firme este:

- a. consecință a schimbărilor tehnologice;
- b. tendință importantă a schimbării la nivelul firmei;
- c. un avantaj al schimbării comportamentale;
- d. un dezavantaj al echipei manageriale.

11. Într-o economie de piață, scopul final al activității unei firme este:

- a. crearea de noi locuri de muncă;
- b. satisfacerea nevoilor de consum ale populației;
- c. reducerea costurilor de producție;
- d. maximizarea profitului;
- e. intrarea pe noi piețe de desfacere;
- f. diversificarea obiectului de activitate.

12. La proiectarea funcțiilor firmei se ține seamă de:

- a. criteriul identității activităților;
- b. criteriul evantaiului optim al subordonărilor;
- c. criteriul convergenței activităților;
- d. criteriul delegării autorității;
- e. criteriul de complementaritate;
- f. criteriul complexității activității economice.

13. Precizați varianta corectă de prezentare a funcțiilor unei firme, din variantele:

- a. previziune, cercetare-dezvoltare, producție, marketing;
- b. marketing, producție, cercetare-dezvoltare și organizare;
- c. coordonare, financiar-contabilă, de personal, desfacere, decizie-antrenare;
- d. comercială, cercetare-dezvoltare, cercetare-dezvoltare, producție financiar-contabilă, de personal;
- e. comercială, organizare, de personal, financiar contabilă, aprovizionare.

14. Afirmația „funcțiunea de cercetare-dezvoltare se realizează independent de cunoașterea fazelor ciclului de viață economică a produselor fabricate” este:

- a. adevărată;
- b. falsă.

15. Varianta corectă de prezentare a celor mai importante activități ce compun funcțiunea de cercetare-dezvoltare este:

- a. marketing, previziune, motivare, programarea producției;
- b. concepție tehnică, organizare managerială, desfacere, angajarea de personal;
- c. previziune, concepție tehnică, organizare managerială.

16. Principalele grupe de activități care compun funcțiunea de personal sunt:

- a. previziunea necesarului de personal;
- b. organizarea internă a evidenței contabile;
- c. evaluarea performanțelor în muncă și promovarea angajaților;
- d. aprovizionarea cu resurse materiale;
- e. salarizarea personalului.

17. Precizați varianta corectă de prezentare a funcțiilor manageriale ale firmei, din variantele:

- a. previziune, organizare, planificare, motivare, comandă;

b. previziune, cercetare-dezvoltare, organizare, producție;  
c. previziune, organizare, coordonare, decizie, antrenare, control-evaluare;

d. previziune, cercetare-dezvoltare, coordonare, personal;  
e. previziune, coordonare, comercială, decizie financiar-contabilă.

18. Afirmatia „Funcțiile manageriale se întrepătrund organic, ele contribuie la asigurarea eficacității procesului de management” este:

a. adevărată;  
b. falsă.

19. Piramida ierarhică organizațională este:

a. o reprezentare grafică;  
b. o structură centralizată;  
c. o structură organizațională;  
d. o metodă de management;  
e. o structură de influență.

20. Afirmatia:

„Amplitudinea, respectiv numărul de niveluri (trepte) ierarhice ce caracterizează configurația piramidei ierarhice este influențată de talia (gradul de mărime) și complexitatea activității firmei” este:

a. adevărată;  
b. falsă.

21. Documentele în care se consemnează componentele primare ale structurii organizatorice a firmei sunt:

a. planul de afaceri;  
b. organigrama;  
c. bilanțul firmei;  
d. regulamentul de organizare și funcționare;  
e. planul general al firmei.

22. Organigrama reprezintă grafic:

a. o structură organizatorică;  
b. o structură formală;  
c. o structură informală;  
d. o metodă de management.

23. În organigrama unei firme sunt vizualizate:

a. posturile și obiectivele individuale ale acestora;

b. atribuțiile, responsabilitățile și competențele compartimentelor funcționale și operaționale;

- c. componentele primare ale structurii organizatorice;
- d. posturile, funcțiile și obiectivele firmei.

24. Factorii de influență asupra stilului managerial sunt:

- a. mediul și condițiile în care se desfășoară activitatea managerială;
- b. aptitudinile și experiența managerului;
- c. personalitatea managerului;
- d. calitatea salariaților;
- e. particularitățile culturii organizaționale a firmei.

25. Cultura organizației și structura organizatorică reprezintă:

- a. entități diferite neinfluențabile reciproc;
- b. entități divergente;
- c. entități identice/similare;
- d. entități convergente;
- e. entități diferite influențabile reciproc.

26. Dimensiunile oportunităților economice sunt:

- 1. economică – în sensul creării de profit;
- 2. psihologică – în sensul că numai unele persoane cred;
- 3. contextuală, concretă – se manifestă numai în anumite condiții și situații;
- 4. prospectivă – devenind o realitate în viitor.
  - a. 1,2,3
  - b. 1,2,3,4,
  - c. 2,3,4
  - d. 1,3,4

27. Identificarea oportunităților economice implică:

- 1. evaluarea necesităților;
- 2. stabilirea unei valori pentru persoanele implicate în abordarea oportunităților economice;
- 3. asumarea riscului asociat oportunității de către persoanele respective;
- 4. stabilirea cadrului temporal pentru analiza aspectelor implicate;
- 5. prefigurarea de barieră în fața potențialilor concurenți.
  - a. 1,2,3,4,5
  - b. 1,2,3,4
  - c. 2,3,4,5
  - d. 1,3,4,5

28. Determinarea resurselor necesare valorificării oportunităților economice presupune:

1. dimensionarea resurselor în funcție de amploarea, complexitatea și perspectiva oportunității economice;

2. reliefa elementelor de unicitate ale abordării;

3. stabilirea contribuției proprii la asigurarea resurselor necesare;

4. identificarea surselor de asigurare a celorlalte resurse.

a. 1,2,3

b. 2,3,4

c. 1,2,3,4

d. 1,3,4

29. Un studiu de oportunitate prezintă următoarele componente:

a. stabilirea ariei de cuprindere și a conținutului studiului;

b. identificarea surselor de date ce vor fi utilizate;

c. implicarea în realizarea studiului de oportunitate a organizației administrative locale sau naționale axate pe dezvoltare.

30. Scopurile elaborării planului de afaceri sunt:

1. determinarea profitabilității valorificării oportunității economice identificate;

2. stabilirea principalelor elemente de natură economică, marketing, financiară, producție, management;

3. obținerea finanțării de la bancă;

4. obținerea de fonduri de investiții;

5. stabilirea valorii salariilor.

a. 1,2,3,4

b. 1,2,3,4,5

c. 2,3,4,5

d. 1.3.4.5

31. Planul de marketing și planul de vânzări cuprind:

a. segmentul de piață țintă;

b. identificarea fazei ciclului de viață în care se află produsul sau serviciul

c. scurt istoric al organizației;

d. descrierea proceselor de fabricație implicate.

32. Prezentarea întreprinderii cuprinde:

a. evidențierea caracteristicilor definitorii ale produselor și serviciilor;

b. profilul firmei;

c. identificarea fazei ciclului de viață în care se află produsul sau serviciul;

d. concurenții firmei.

33. Structura formală (sau instituțională):

a. are la bază relațiile ierarhice stabilite în cadrul organizației, informațiile fiind transmise prin canalele ierarhice, atât pe orizontală cât și pe verticală;

b. are la bază relațiile personale stabilite în afara relațiilor de serviciu între angajații companiei ;

c. are la bază factorii din afara firmei care reflectă condițiile mediului de afaceri din țara de origine.

34. Structura cu departamente de export, are următoarele *avantaje*:

a. filialele pot să-și adapteze practica de afaceri la cerințele de consum din țara gazdă;

b. societatea-mamă are un control limitat asupra rețelei de filiale, ceea ce afectează implementarea strategiei de afaceri a firmei;

c. între managerii locali și cei ai „centrului” se pot dezvolta conflicte de interese.

35. Structura cu divizie internațională are următoarele avantaje :

a. separarea activității internaționale de activitatea internă poate duce la formarea a două tabere cu interese divergente;

b. prin crearea acestui departament se asigură un cadru de formare a unor manageri internaționali experimentați;

c. pe măsura creșterii gradului de internaționalizare devine foarte dificilă coordonarea și alocarea resurselor la nivel global.

36. Există mai multe condiții care favorizează recurgerea la o structură globală pe produs:

1. firma fabrică produse care se bazează pe tehnologii diferite și au utilizatori finali diferiți;

2. oferta firmei se realizează în mică măsură prin utilizarea unor tehnici de marketing sau canale de distribuție comune;

3. există puternice rațiuni pentru integrarea activităților de producție, marketing și cercetare legate de produs;

4. nu se impune cu necesitate adaptarea produsului la diferitele piețe locale de desfacere.

a. 1,2,3,4

b. 1,3,4,

c. 2,3,4

d. 1,2,

37. Firmele care adoptă o structură pe zone geografice au o serie de caracteristici:

1. linii de produs relativ înguste;

2.nivele ridicate de diferențiere a produsului în plan zonal/ local;  
3.o politică de reducere a costurilor prin extinderea scării de producție;

4.nivele scăzute de diferențiere a produsului în plan zonal/ local.

- a. 1,2,3,4
- b. 1,2,3
- c. 1,3,4
- d. 2,3,4

38. Există trei tipuri de structuri globale mixte:

1. cele în care se consideră diviziile funcționale și cele de produs;  
2. cele în care se realizează un mix între dimensiunea geografică și liniile de produs;

3. cele construite pe dimensiunile funcțională și geografică;

4. cele în care nu se consideră diviziile funcționale.

- a. 1,3,4
- b. 1,2,4
- c. 1,2,3,4
- d. 1,2,3

39. Tipurile de roluri identificate de H.Mintzberg sunt :

1. „Figure head” ;

2. „Leader” ;

3. „Liaison” ;

4. „Monitor”.

- a. 1,2,3
- b. 1,2,3,4
- c. 1,3,4
- d. 2,3,4

40. În cadrul procesului decizional este necesară parcurgerea mai multor etape:

1. identificarea și definirea problemei;

2. precizarea corespunzătoare a obiectivului;

3. stabilirea alternativelor sau a variantelor decizionale;

4. alegerea celei mai convenabile dintre alternative, adică a deciziei.

- a. 1,2,3,4
- b. 1,2,3
- c. 2,3,4
- d. 1,3,4

41. În cadrul procesului decizional este necesară parcurgerea mai multor etape:

1. identificarea și definirea problemei ;
  2. precizarea corespunzătoare a obiectivului ;
  3. stabilirea alternativelor sau a variantelor decizionale ;
  4. alegerea celei mai convenabile dintre alternative, adică a deciziei.
- a. 1,2,3,4
  - b. 1,2,3
  - c. 1,3,4
  - d. 2,3,4

42. Comunicarea poate fi:

- a. descendentă - când operează începând de la vârful piramidei organizaționale până la baza sa;
- b. ascendentă - când mesajele individuale urcă până la conducerea firmei;
- c. laterală - când are loc schimbul de mesaje între colaboratori.

43. Metode și tehnici folosite în procesul decizional:

1. simularea în procesul decizional;
2. metoda de simulare „Monte Carlo” pentru adoptarea deciziilor în condiții de incertitudine;
3. tabelul decizional.

44. O companie internațională are posibilitatea de a selecta solicitanți dintr-o gamă largă. Primul pas al acestui proces îl constituie recrutarea acestora. Metodele de recrutare folosite sunt:

- a. afișarea posturilor vacante;
- b. publicarea acestora în presă;
- c. recrutarea din campusurile universitare;
- d. persoane recomandate de către angajați.

45. Cele mai frecvent menționate criterii de selectare a managerilor internaționali se referă la:

- a. aptitudini tehnice și manageriale;
- b. motivație și dorință;
- c. aptitudini sociale;
- d. aptitudini pentru limbile străine.

46. Cele mai frecvent menționate criterii de selectare a managerilor internaționali se referă la:

- a. aptitudini diplomatice;

- b. maturitate și stabilitate emoțională;
- c. adaptabilitatea familiei;
- d. vârsta și sexul.

47. În fundamentarea piramidei sale, Maslow folosește ca principii:
- a. principiul lipsei;
  - b. principiul progresiei;
  - c. principiul igienă;
  - d. principiul motivațional.

48. În teoria așteptării, motivarea apare ca o relație matematică; mai exact, ca un produs de trei variabile:

- a.  $M = A \times E \times V$ ;
- b.  $M = A/E \times V$ ;
- c.  $M = A \times E/V$ .

49. Programul lui Deming privind îmbunătățirea calității prevede:

- 1. asigurarea îmbunătățirii continue a calității produselor și serviciilor, pe baza unui plan;
  - 2. adoptarea unei noi filozofii, renunțând la „nivelul acceptabil” al calității;
  - 3. renunțarea la controlul integral al produselor, introducând metode de control statistic;
  - 4. solicitarea dovezilor, din partea furnizorului, privind evidența statistică a calității.
- a. 1,2,3,4
  - b. 1,2,3
  - c. 1,3,4
  - d. 2,3,4

50. Principiile de bază ale managementului calității, după Philip Crosby sunt :

- 1. asigurarea conformității cu cerințele;
  - 2. asigurarea calității prin prevenire;
  - 3. promovarea conceptului „zero defecte”;
  - 4. măsura calității o reprezintă costurile datorate nesatisfacerii cerințelor.
- a. 1,2,4,
  - b. 1,2,3,4
  - c. 2,3,4
  - d. 1,2,4

51. Dimensiunea etică a unei afaceri poate viza tendințele oricărei firme și ale angajaților săi, respectarea cu strictețe a legilor, actele normative referitoare la:

- a. calitatea produsului;
- b. siguranța muncii;
- c. practici corecte de recrutare a personalului;
- d. practici corecte de marketing.

52. Dimensiunea etică a unei afaceri poate viza tendințele oricărei firme și ale angajaților săi, respectarea cu strictețe a legilor, actele normative referitoare la:

- a. practici corecte de vânzări;
- b. modul în care se utilizează informația confidențială;
- c. implicarea în problemele comunității în care operează firma;
- d. atitudinea față de mită;
- e. atitudinea față de comisioane ilegale acordate în scopul obținerii unor facilități etc.

53. Încrederea înseamnă, de fapt, micșorarea riscului asumat. Încrederea, bazată pe experiența bunelor relații cu alți oameni, firme, grupuri etc., va asigura protejarea drepturilor și intereselor, deci riscul va fi mai mic. Încrederea și bunele relații ale firmei se referă la:

- a. încrederea în relațiile cu furnizorii;
- b. încrederea în relațiile cu consumatorii;
- c. încrederea în relațiile cu angajații;
- d. încrederea în relațiile de familie.

54. Un cumul de reguli morale, izvorâte din respectarea celor mai elementare noțiuni de etică, trebuie să conțină:

- a. respectarea angajamentelor făcute;
- b. nonviolența;
- c. ajutorul mutual;
- d. respectul pentru persoană;
- e. respectul pentru proprietate.

55. Normele au ca scop reglementarea normativă și integrarea socială:

- creează un sistem de drepturi și obligații, interdicții în diferite contexte sociale;
- asigură cadrul normativ pentru: ordinea juridică și socială;
- permit evitarea și rezolvarea conflictelor;
- arată ceea ce trebuie să fie într-o societate (nu ceea ce este);
- nu stabilesc puncte, linii normative, ci o „zonă” în cadrul căreia sunt permise și limite de variație.

56. T. Watson, analizând cultura organizațională a IBM-ului, liderul mondial în calculatoare, a evidențiat rolul comportamentului angajaților în reușita organizației:

- întreprinderea nu poate fi mai bună decât sunt angajații săi;
- o întreprindere are nevoie de principii și acestea vor fi importante și de durată;
- principiile nu sunt dictate doar de rațiuni economice, ele trebuie să conțină valori nobile;
- întreprinderea trebuie să fie pregătită să se adapteze la schimbări, dar să nu renunțe niciodată la principii.

57. Unii autori consideră că etica se construiește pe baza următoarelor principii:

- principiul egalității în fața normelor;
- principiul clarității și clarificării conceptelor, pozițiilor etc.;
- principiul inegalității în fața normelor;
- principiul egalității în fața firmei.

58. Care ar fi sfera de cuprindere a conceptului de cultură organizațională?

- un stil de viață specific fiecărei întreprinderi;
- un set de valori, credințe, convingeri și aspirații împărtășite sau doar acceptate de membrii organizației;
- este determinată de factori precum: rolul fondatorului, simbolurile, normele comportamentale, ritualurile și ceremoniile, statutul și rolul personalului;
- este dificil de observat din afară.

59. Hofstede sublinia că o cultură organizațională este:

- a. holistică;
- b. determinată istoric – reflectă evoluția în timp a organizației;
- c. legată de lucrurile studiate de antropologi – ritualuri, simboluri.

60. Hofstede sublinia că o cultură organizațională este:

- o fundamentată din punct de vedere social – creată și păstrată de un grup de oameni care formează o organizație;
- o ușoară;
- o greu de modificat.

61. Edgar Schein sugerează că o cultură de organizație se formează ca răspuns la două seturi majore de probleme, cu care se confruntă orice organizație:

– probleme ale adaptării externe și ale supraviețuirii; urmărește identificarea unor modalități prin care organizația va găsi o nișă pentru existența sa;

– probleme ale adaptării externe și ale supraviețuirii; urmărește identificarea unor modalități prin care organizația va face față schimbărilor permanente ale mediului;

- probleme ale integrării interne;
- probleme de personal.

62. Principalele probleme ale integrării interne sugerate de Edgar Schein se referă la:

- a. limbajul și categoriile conceptuale;
- b. frontierele grupului;
- c. puterea și statutul;
- d. relațiile sociale în organizație.

63. Formarea și dezvoltarea culturii organizației constituie un proces continuu și complex în care se întrepătrund o serie de factori, printre care:

- a. istoricul firmei;
- b. misiunea și obiectivele;
- c. proprietarii sau fondatorii;
- d. managerii.

64. Criteriile de acordare a recompenselor:

a. sistemul de recompense și pedepse atașat diferitelor comportamente;

b. prioritățile și valorile organizației și ale fiecărui manager;

c. eficiența cu care sunt utilizate recompensele și simbolurile statutare ale organizației;

d. sistemul de recompense este cel mai eficient mod de influențare a culturii organizației