

ROMÂNIA
SERVICIUL ROMÂN DE INFORMAȚII
ACADEMIA NAȚIONALĂ DE INFORMAȚII "MIHAI VITEAZUL"
PROGRAM STUDII POSTUNIVERSITARE
SPECIALIZAREA „INTRODUCERE ÎN ACTIVITATEA DE
INFORMAȚII PENTRU SECURITATE NAȚIONALĂ”
2024



TEST PENTRU EVALUAREA APTITUDINILOR NECESARE FORMĂRII
OFIȚERILOR DE INFORMAȚII

VARIANTA 2

SUBIECT 1 – 6 puncte

Citiți următorul text fictiv:

SWEETS REVOLUTION este o companie autohtonă specializată în producția și distribuția de dulciuri, având un număr de aproximativ 200 de angajați. Înființată în anul 2011 de către un grup de tineri antreprenori, societatea s-a bucurat de o creștere susținută în baza unor produse de calitate vândute la prețuri rezonabile. Dinamica pozitivă a fost susținută prin contractarea unor credite bancare utilizate pentru extinderea liniilor de producție și crearea unui sistem propriu de distribuție. Compania SWEETS REVOLUTION s-a bucurat de climatul favorabil al economiei naționale aflată în dezvoltare, vânzările companiei fiind proporționale cu creșterea generală a consumului populației.

Odată cu criza pandemică COVID 19, vânzările companiei au înregistrat un regres, costurile utilităților și materiilor prime au crescut, iar dobânda creditelor contactate a crescut semnificativ. Un aspect care a generat un impact negativ semnificativ asupra activității SWEETS REVOLUTION este o modificare legislativă conform căreia produselor care au mai mult de 10g de zahăr la 100g de produs li se aplică TVA de 19%, spre deosebire de restul produselor alimentare care au TVA de 9%.

Dificultățile înregistrate au determinat Consiliul de administrație al SWEETS REVOLUTION să contacteze un audit extern, în urma căruia au rezultat următoarele concluzii:

- unele contracte de furnizare a materiilor prime (zahăr, făină, aditivi) nu au fost prelungite ca urmare a discuțiilor dificile cu furnizorii care solicită prețuri mai ridicate pentru acestea;

- contractele de închiriere pentru spațiile de producție au fost realizate în mod neglijent, fiind în prezent peste prețul pieței;

- există diferențe substanțiale în salarizarea unor categorii de personal și, în pofida politicii de confidențialitate, a fost aflat cuantumul salarizării unor persoane care dețin funcții importante în companie, fapt care a stârnit rumoare în rândul celorlalți angajați;

- SWEETS REVOLUTION nu a implementat o politică sustenabilă în privința consumului de energie electrică, compania înregistrând un consum ridicat, costurile de producție crescând semnificativ din cauza acestui neajuns;

- nu există o strategie unitară de dezvoltare, promovare și vânzare a produselor realizate de companie; deși produsele sunt cunoscute și apreciate de consumatori, inexistența unei astfel de strategii riscă să afecteze pe termen lung vânzările și profitul companiei.

Auditul a concluzionat că problemele societății sunt de două tipuri:

A) stringente - în ceea ce privește elementele de producție, respectiv asigurarea materiilor prime, plata utilităților și a chiriei. Aceste probleme trebuie rezolvate într-un termen de 6-9 luni, deoarece peste acest interval de timp va urma o perioadă dificilă din punct de vedere financiar (trebuie achitate rate ale creditelor bancare angajate, cu un quantum ridicat). Nerezolvarea problemelor va determina absența lichidităților și implicit sistarea plăților către furnizori care, în mod probabil, vor conduce la intrarea în insolvență a companiei SWEETS REVOLUTION.

B) pe termen mediu și lung - aspecte referitoare la distribuție, inovare și promovare a produselor companiei, în condițiile creșterii competitivității pe piața de profil.

La înființare, societatea SWEETS REVOLUTION avea o producție limitată și un număr scăzut de angajați, fapt ce nu a necesitat o delimitare clară între departamente. Situația s-a perpetuat din inerție în pofida dezvoltării ulterioare a societății.

Din acest motiv, raportul de audit recomandă Consiliului de administrație crearea a două structuri clar delimitate: 1. *Departamentul de producție* și 2. *Departamentul de dezvoltare și vânzări*. Subsecvent, auditorii consideră necesar ca directorii celor două departamente să fie consiliați de câte o echipă aleasă din rândul angajaților.

Consiliul de administrație dorește să implementeze recomandările societății de audit în ceea ce privește numirea directorilor departamentali, fiind planificate o serie de discuții preliminare cu 3 persoane.

Lista candidaților pentru posturile de directori departamentali

1. **Virgil** este un fost director în cadrul unei societăți cu profil similar (producție dulciuri). Conform declarațiilor sale, în prezent ar fi angajat și în alte activități profesionale, ce nu sunt însă incompatibile cu deținerea funcției de director departamental la compania SWEETS REVOLUTION. Totuși, persoana în cauză nu poate veni fizic la sediul companiei SWEETS REVOLUTION decât în situațiile stringente. În eventualitatea în care va fi angajat, va fixa obiective echipei de conducere departamentală și va lăsa libertate membrilor acestora în identificarea soluțiilor la problemele curente.

Cel în cauză a precizat că va adopta personal deciziile în chestiuni importante conform experienței practice deținute, urmând ca acestea să fie comunicate echipei prin intermediul e-mailului.

Virgil a precizat că absența fizică nu este un dezavantaj, deoarece nu dorește ca atenția de ansamblu pe obiectivele principale să îi fie distrasă de aspecte mai puțin importante, precizând *ad-litteram* că „*detestă persoanele care nu văd pădurea din cauza copacilor*”. În plus, a susținut că nu are rost să se implice în discuții sterile privind obiectivele profesionale, știind exact ce trebuie făcut datorită experienței sale. Virgil este adeptul stilului managerial *laissez-faire*, oferă libertate maximă în ceea ce privește luarea deciziilor de către subordonați, încurajând autonomia deplină a acestora.



De asemenea, în discuțiile cu reprezentanții Consiliului de administrație, Virgil a subliniat relațiile foarte bune pe care le-ar avea cu unele persoane din conducerea Agenției Naționale de Administrare Fiscală (ANAF), susținând că poate interveni în sprijinul companiei într-o situație de control inopinat al acestei instituții.

Virgil este colecționar de ceasuri create de branduri de lux, neezitând a le etala pentru a-și sublinia statutul social. De asemenea, este membru al unor cluburi private elitiste, unde își creează contacte personale care îi pot servi în viitor.

2. Ion a deținut un post de middle-management în cadrul companiei SWEETS REVOLUTION și este considerat o persoană serioasă, fermă și ambițioasă. Cunoaște bine problemele companiei și a susținut în mai multe rânduri că societatea are probleme din cauza neglijenței și a lipsei de organizare. A susținut anterior în fața unor membri ai Consiliului de administrație că „*în companie este o adevărată harababură*”.

Este dispus la efort și în multe situații rămâne peste program pentru a verifica munca subalternilor săi, considerând că un șef este responsabil pentru tot ce se întâmplă în structura sa. Este adeptul stilului managerial autocratic, luând de cele mai multe ori decizii fără consultarea angajaților. Consideră că eficiența rezultă din controlul strict al angajaților, din decizii rapide și clare, prin asumarea responsabilităților de către toți cei implicați.

Susține că apreciază foarte mult societatea de tip german bazată pe devotament față de profesie și respect față de banul muncit. A fost implicat anterior într-un conflict cu un angajat căruia i-a reproșat o atitudine necorespunzătoare la locul de muncă. În conflictul creat, conducerea companiei i-a dat dreptate lui Ion, angajatul recalcitrant fiind concediat.

Ion este pasionat de istorie, fiind fascinat de societățile colectiviste unde etica profesională este imperativă. Este aproape obsedat de muncă, fiind un perfecționist convins, neglijându-și uneori sănătatea sau familia în detrimentul profesiei.

3. Dorin este o persoană dedicată activității profesionale și este apreciat de subordonați (asemenea lui Ion, a ocupat o funcție de conducere în cadrul companiei).

Este considerat o persoană calmă și non-conflictuală, care nu-și dă aere de șef. Unii din membrii Consiliului de administrație l-au acuzat de o atitudine de tip sindicalist și de faptul că nu susține suficient de mult interesele companiei. La un moment dat, Dorin a înaintat Consiliului de administrație o serie de propuneri formulate de angajați ai SWEETS REVOLUTION, susținând că implementarea respectivelor solicitări ar fi inclusiv în avantajul firmei.

Este pasionat de cărți de management și leadership și consideră că oamenii sunt cea mai importantă resursă a unei companii. Este adeptul stilului managerial participativ, încurajând subordonații să se implice în actul decizional și în dezvoltarea firmei. Adesea este dispus la compromisuri în vederea creșterii moralului și angajamentului echipei pe care o conduce, deși uneori acest lucru încetinește procesul decizional.

Dorin provine dintr-o familie simplă, care a făcut eforturi considerabile pentru a-i asigura educația. Este realist în ceea ce înseamnă percepția asupra posibilităților sale și consideră că nimeni nu este de neînlocuit. Având în vedere originea sa modestă, Dorin nu agreează persoanele snoabe, care tind să facă uz frecvent de relațiile interpersonale pe



care le-au dezvoltat. Se implică în activitățile organizațiilor non-guvernamentale care militează împotriva risipei de alimente și a produselor neecologice.

Lista posibililor membri ai echipelor de conducere departamentală

1. **Ileana** – a dovedit seriozitate și profesionalism la locul de muncă. Respectă cu strictețe indicațiile șefilor și urmărește implementarea acestora de către ceilalți angajați. Deși este considerată o angajată model, nu a respectat rețeta în cadrul unui produs nou al companiei. Ulterior, Ileana a remediat eroarea, dar nu a comunicat șefilor producerea acesteia. Se consideră o persoană pesimistă care are tendința de a se îngrijora relativ ușor.

2. **Petruț** – este un angajat mai nou al companiei SWEETS REVOLUTION. Deși este apreciat de colegi, unii șefi i-au reproșat că întârzie uneori la locul de muncă. Se scuză că încă nu s-a obișnuit cu „programul de fabrică”, dar, în același timp, afirmă că acest lucru nu este foarte important din moment ce rămâne peste program atunci când sunt aspecte importante de rezolvat. Este flexibil la critică și se adaptează ușor la schimbări, ceea ce îl face să fie foarte eficient în situații noi sau neprevăzute. Este pasionat de sport, practică fotbal și rugby și urmează un master în domeniul științelor sociale. Uneori, în situațiile de rutină, poate deveni plictisit sau neliniștit.

3. **Anca** – este angajată de 3 ani în compania SWEETS REVOLUTION. Se străduiește să nu greșească și consideră că cea mai bună tactică pentru realizarea acestui deziderat este să lucreze mai lent. Este conștientă că nu este cea mai bună atitudine, dar consideră că nu poate face ceva mai bun, în condițiile în care nu este îndrumată și susținută profesional. Nemulțumirea acesteia pleacă de la faptul că a fost repartizată în cadrul unui compartiment al societății, fără să fie consultată. Deși este stresată la locul de muncă, consideră că salariul obținut este satisfăcător. În căutarea „jumătății”, Anca este pasionată de rețelele sociale și are mulți prieteni și urmăritori în mediul online. Este pasionată de rețete culinare și nu se dă în lături în a posta fotografii de la serviciu pentru urmăritorii săi pentru a-și demonstra calitățile în domeniul gastronomiei.

4. **George** – tânăr angajat al companiei, este considerat ca având perspective profesionale deosebite datorită seriozității și puterii sale de muncă. Consiliul de administrație l-a selectat inițial pentru postul de director departamental, însă, în cele din urmă, a fost respins din cauza experienței reduse. Își planifică cu atenție activitățile și se asigură că totul este în ordine. Unii dintre colegi consideră că, în pofida puterii de muncă și organizare, George manifestă o atitudine de contabil, neavând inițiative personale remarcabile. Fiind un entuziast al gastronomiei, acesta participă sporadic la întâlniri ale asociațiilor gastronomice în care sunt prezenți diverși producători din industria culinară.

5. **Elena** – persoană sociabilă și pozitivă, apreciată de colegi, comunică ușor și este capabilă să își impună ideile. Își îndeplinește obiectivele profesionale cu ușurință și consideră că un bun angajat trebuie să se încadreze în programul de lucru, astfel încât viața profesională să nu se extindă asupra celei private. Este o persoană analitică, îi place să gândească profund și să exploreze idei complexe preferând să examineze toate aspectele unei probleme înainte de a acționa.

Este deranjată că au apărut zvonuri privind o presupusă relație amoroasă a sa cu o persoană din conducerea companiei. O bănuiește pe Anca că a lansat acest zvon fără temeii.



6. **Eusebiu** – este un angajat cu mare experiență, unul din primii angajați ai firmei. Deoarece a profesat anterior în cadrul unei societăți concurente din domeniul producției de dulciuri, experiența acestuia a fost utilizată la maximum în primii ani ai societății. Este nemulțumit că nu a fost promovată în pofida efortului depus și, treptat, a devenit dezinteresat, manifestând cinism și o atitudine generală negativă față de colegi, sarcini sau companie. Critică frecvent fără a propune soluții, minimizând interacțiunile cu colegii. Experiența sa îndelungată face ca inactivitatea să nu-i fie observată de conducerea companiei. Comunică frecvent colegilor că dorește să plece din companie (pretinde că are oferte, inclusiv de la fostul loc de muncă), dar în realitate este mulțumit pentru că are un salariu bun, obținut cu un efort minim. Recent a comunicat unui prieten că: *„atunci când cineva îți face o nedreptate, trebuie să acționezi pe cont propriu ca să-ți asiguri un nivel de viață ridicat ție și copiilor tăi”*.

Inactivitatea sa se reflectă și în viața extraprofesională. Își petrece tot timpul liber în fața televizorului, urmărind filme și meciuri de fotbal.

7. **Irina** – este o angajată cu experiență, cunoaște bine problemele fabricii. Are capacitatea de a se adapta și a răspunde adecvat celor mai ridicate exigențe. Fire introvertită, s-a impus mai greu în cadrul colectivului, dar acum opiniile sale profesionale sunt ascultate și apreciate. Deși nu este foarte sociabilă, compensează prin răbdare și tact în relația cu șefii mai autoritari, fără a leza orgoliul acestora, tinzând să evite confruntările și conflictele. Este o persoană atentă, pragmatică, *„cu picioarele pe pământ”*, așa cum îi place să spună și se simte confortabil în compania unui cerc restrâns de prieteni apropiați.

8. **Dan** – persoană pragmatică, prezintă stăpânire de sine și este foarte popular în companie. Este un om de acțiune, nu-i place să primească ordine sau recomandări. Se înțelege cu șefii, atât timp cât aceștia îi lasă libertate de acțiune.

A fost apreciat de angajați pentru implicarea sa într-o inițiativă caritabilă care viza oferirea de dulciuri unor orfeline. Punerea în practică a acțiunii trenea, fiind blocată la nivelul compartimentului juridic al companiei. Fără să mai aștepte avizul juridic, Dan a realizat acțiunea caritabilă, justificând că produsele din campanie urmau să iasă din perioadă de garanție dacă aprobarea întârzia. Conducerea companiei i-a acordat un avertisment, iar Dan a susținut textual că *„nici o faptă bună nu rămâne nepedepsită”*.

Deși nu a comunicat nimănui, Dan are o idee pe care intenționează să o implementeze în cazul care va fi ales într-o echipă de conducere departamentală. Acesta dorește să inscripționeze pe etichetele produselor un conținut redus de zahăr, astfel încât acestora să li se aplice TVA redus. El consideră că ANAF, instituția care verifică modul de aplicare al TVA, nu dispune de instrumentele necesare pentru măsurarea conținutului de zahăr.

CERINȚE:

1. În baza datelor din text, identificați și argumentați care ar fi directorul potrivit pentru fiecare departament. (maxim 300 cuvinte – 2 puncte)
2. Din lista posibilor membri ai echipelor de conducere departamentală, alegeți câte două persoane potrivite să consilieze directorul fiecărui departament. Argumentați alegerea. (maxim 300 cuvinte – 2 puncte)
3. Recent, Consiliul de administrație a dispus o investigație referitoare la scurgeri de date cu privire la rețeta unui produs marcă înregistrată al SWEETS REVOLUTION. Analizând informațiile din text, indicați care este

persoana cu profilul predispus în a se implica într-o astfel de acțiune
Argumentați răspunsul. (maxim 300 cuvinte – 2 puncte)



SUBIECT 2 – 3 puncte

Reziliența este definită frecvent drept capacitatea ființelor umane de a se adapta într-o manieră pozitivă la situații nefavorabile. Reziliența provine din termenul latin *resilio* - „a se întoarce, a ricoșa, a ieși în evidență”. Conceptul a fost adaptat în psihologie și în alte științe sociale, referindu-se la persoanele care, deși trec prin situații stresante, nu sunt afectate de acestea din punct de vedere psihologic. Totuși, începând cu anii 60, conceptul a suferit numeroase schimbări. La început, reziliența a fost considerată ca fiind o abilitate înnăscută, mai apoi atenția s-a îndreptat atât spre factorii individuali cât și cei familiali, sociali, dar și culturali. Cercetătorii secolului XXI consideră reziliența ca fiind persistența relațiilor în cadrul unui sistem și o măsură a capacității acestor sisteme de a absorbi schimbările variabilelor de proces.

În fapt, reziliența se referă la capacitatea unui individ, comunitate, organizație sau sistem de a se adapta și de a se recupera în urma unor evenimente adverse, perturbări sau crize. În contextul schimbărilor rapide și al incertitudinilor globale, dezvoltarea rezilienței devine esențială pentru a asigura sustenabilitatea și prosperitatea pe termen lung.

Reziliența reprezintă capacitatea de a înfrunta dificultățile. În neuroștiință se afirmă că persoanele reziliente sunt mai echilibrate din punct de vedere emoțional în fața situațiilor stresante și suportă mai ușor presiunea. Acest lucru permite controlul în fața evenimentelor și o mai bună capacitate de a face față provocărilor.

Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2020-2024 „Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări” menționează faptul că „sunt necesare eforturi consistente pentru transformarea țării noastre într-un stat rezilient, capabil să se raporteze adecvat la impredictibilitatea și amploarea evoluțiilor din mediul de securitate. Pentru aceasta, este nevoie de un stat puternic, un stat care conștientizează necesitatea dezvoltării unor mecanisme proprii de reacție rapidă și eficientă și, inerent, a unei culturi de securitate solid dimensionate - inclusiv în rândul cetățenilor săi. Flexibilitatea, adaptabilitatea, capacitatea de reacție rapidă în timp de criză sunt principii ale conducerii strategice, care permit anticipare și planificare, și pregătirea pentru cazurile cele mai nefavorabile, pentru a evita surpriza strategică și a asigura reziliență și bună guvernare în folosul tuturor cetățenilor României.”

Reziliența în securitatea statului este o componentă fundamentală pentru asigurarea stabilității, securității și suveranității naționale într-un mediu global din ce în ce mai complex și imprevizibil. Aceasta presupune dezvoltarea capacităților statului de a anticipa, de a răspunde prompt unor acțiuni care vizează unele vulnerabilități și de a rezista în fața unor amenințări în domenii esențiale, precum cel tehnologic, social, economic, politic sau climatic.

Implementarea unei strategii eficiente de reziliență necesită o abordare holistică, colaborativă și bazată pe resurse adecvate, implicând atât actori guvernamentali, cât și societatea civilă și sectorul privat.



CERINȚE:

1. Identificați și descrieți minim trei direcții de dezvoltare a rezilienței statului în domeniul social, economic sau politic. (1 punct – maxim 300 cuvinte)

2. Identificați și detaliați două argumente care susțin necesitatea dezvoltării rezilienței unui stat. (2 puncte – maxim 300 cuvinte)

NOTĂ:

Vor fi punctate corectitudinea exprimării și argumentarea convingătoare: argumente enunțate clar, nuanțat, coerent și logic.

Pentru proba scrisă se acordă 1 punct din oficiu.