



Командная работа и лидерство.mosap_БАК.uz

- 1) Ko'pchilik ishchilari axborotni ishlab chiqarish, saqlash, qayta ishlash va sotish bilan shug'ullanadigan jamiyat – bu ... jamiyat
- 2) Oddiy uch darajali iqtisodiy bo'linishga dinamik rivojlanayotgan to'rtinchi sektor qo'shildi – ...
- 3) "Tarmoq jamiyati" tuzilmasining asosiy birligi ...
- 4) Guruhga nisbatan liderning asosiy funksiyalaridan biri shuki, lider ... (4 ta javobni belgilang)
- 5) Hozirgi bosqichda quyidagi asosiy jamoa modeli amalga oshirilmoqda: «...»
- 6) Vakolatli vositalarga ega bo'lmasa-da, jamoa a'zolari orasida o'zining jozibasi, aqli, xarizmasi tufayli obro'-e'tibor, ishonch va hurmatga sazovor bo'lgan, kuchli shaxs bo'lib, odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir ko'rsatadigan va ularning faoliyatini yo'naltiradigan inson – bu ... lider
- 7) Lider turi va uning tavsifiga moslikni belgilang:
- 8) Lider turini guruh uni qanday qabul qilishiga qarab va uning tavsifiga moslikni belgilang:
- 9) Zamonaviy yetakchilik turlari va ularning tavsifiga moslikni belgilang:
- 10) Tadqiqotchilar fikriga ko'ra, zamonaviy lider uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni ularning ustuvorligiga qarab kamayish tartibida joylashtiring:
- 11) Supermarketlar tarmog'i direktori har oyda jamoaning har bir a'zosi bilan uchrashib, kompaniyaning bonuslar bo'yicha oylik maqsadlarini qanday bajarish va hatto oshirish mumkinligini muhokama qiladi. Tuman bo'yicha eng ko'p foyda keltirgan besh nafar jamoa a'zosi pul mukofotiga ega bo'ladi. Zamonaviy yetakchilik turlari haqidagi ma'lumotlarga asoslanib, supermarketlar tarmog'i direktori qanday yetakchilik turini namoyish qilayotganini aniqlang.
- 12) Muayyan vaziyat uchun turli hokimiyat manbalarining eng samarali birgalikda mavjud bo'lishiga asoslangan va tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan boshqaruv o'zaro ta'sir turi – bu...
- 13) Yetakchilikning asosiy belgilaridan biri – ... (3 ta javobni belgilang)





- 14) Yetakchilik mohiyati quyidagi qobiliyatlarda namoyon bo'ladi ... (3 ta javobni belgilang)
- 15) Temperament xususiyatlariga asoslanib quyidagi yetakchi turlari ajratiladi ... (3 ta javobni belgilang)
- 16) Lider shaxsining o'z-o'zini baholash va "Men" konsepsiyasining murakkabligiga asoslangan turlari va ularning tavsifiga moslikni belgilang:
- 17) Ijtimoiy psixologlar ajratadigan yetakchilik turlari va ularning tavsifiga moslikni belgilang:
- 18) Liderning asosiy belgilovchi xususiyati – bu uning atrofdagilarga psixologik...
- 19) Quyidagi ta'rif liderning qanday strategiyasiga mos keladi... « Rivojlanish yo'nalishini belgilash. O'zgarishlar asosida rivojlanish zarur bo'lgan holatlarda faollashadi. Muloqotning asosiy maqsadi – yangi ko'rish nuqtasini tushunish, tashkilot o'zgarishlarining mazmunini aniqlashtirish, yagona qadriyatlar tizimini yaratish. Bunday muloqot natijasida izdoshlarda kompaniyaning kelajagi, strategik niyatning ko'rinishi, strategik maqsadlar va rejalarni tushunish shakllanishi kerak».
- 20) Tushunchalar va ularning ta'rifiga moslikni belgilang:
- 21) Individual hokimiyat manbasi va uning ta'rifiga moslikni belgilang:
- 22) Y kompaniyasi yaqinda ijrochi direktorning noto'g'ri strategiyasi tufayli og'ir davrlarni boshdan kechirdi. Kompaniya katta moliyaviy yo'qotishlarga uchradi va bankrotlik yoqasida edi. Kadrlardan ketishning oldi olindi. Xodimlar yetkazib beruvchilar bilan ishlash bo'yicha bo'lim boshlig'i K.V. atrofida birlashdilar, u kompaniyani saqlab qolish uchun katta kuch sarfladi va murakkab sharoitlarda mukofotsiz, ish haqi kechiktirilgan va ish vaqti tartibsiz bo'lsa ham hamkasblarini ishga unday oldi. U tezda inqirozdan chiqish rejasini ishlab chiqdi va uning samaradorligini rahbariyat va hamkasblariga asoslab berdi. K.V. doimiy ravishda vaziyatni nazorat qildi, hatto mayda tafsilotlarni ham e'tiborsiz qoldirmadi va vaziyat o'zgarishlariga tezda javob berib, rejalashtirilgan harakatlar dasturini to'g'riladi. Aslida K.V. kompaniya rahbariga aylandi. Qiyinchiliklar yengib o'tilgach va moliyaviy vaziyat asta-sekin yaxshilana boshlagach, K.V. kompaniyada sodir bo'layotgan voqealarga qiziqishni yo'qota boshladi va o'z bo'limining vazifalarini qayta tashkil qilishga e'tibor qaratdi. Temperament xususiyatlari asosidagi liderlar tipologiyasi haqidagi ma'lumotlardan foydalanib, yetkazib beruvchilar bilan ishlash bo'yicha bo'lim boshlig'i K.V. qaysi turga mansub ekanini aniqlang.





- 23) O'zaro axborot, resurslar, bilim va ko'nikmalarga bog'liq bo'lgan va umumiy maqsadga erishish uchun o'z sa'y-harakatlarini birlashtirishga intilayotgan odamlar guruhi – bu...
- 24) Haqiqiy jamoaning asosiy tamoyillari ajratiladi, xususan ... (3 ta javobni belgilang)
- 25) Odatdagi ... jamoa umumiy qadriyatlar va maqsadlarga e'tibor qaratadi, unda ochiqlik, ishonch va umumiy his-tuyg'ular yuqori darajada qo'llab-quvvatlanadi; bunday jamoaning muhim maqsadi guruh jipsligini ta'minlashdir va ko'p hollarda jamoa a'zolari xulq-atvori samarali xatti-harakatlar me'zonlariga mos keladi
- 26) Jamoa shakllantirish usuli va uning tavsifi o'rtasidagi moslikni belgilang:
- 27) Jamoa shakllantirish jarayonining dastlabki to'rt bosqichini to'g'ri ketma-ketlikda joylashtiring:
- 28) «...» qadriyatlar guruhi inson hayoti, adolat, erkinlik, odamlarning huquq va majburiyatlari, do'stlik va sevgi, qarindoshlik aloqalari, o'zini saqlash qadriyatlari kabi oliy mutlaq qadriyatlarni o'z ichiga oladi.
- 29) Spiral dinamikasi nazariyasi yoki inson va jamiyat rivojlanish bosqichlari nazariyasining muallifi, – ...
- 30) Spiral dinamikasi nazariyasiga ko'ra, inson tafakkur turi va qadriyatlar evolyutsiyasi bosqichlarining to'g'ri ketma-ketligini belgilang:
- 31) Spiral dinamikasi nazariyasiga ko'ra, kompaniyada g'alabaga intilish va samaradorlik paydo bo'ladigan rivojlanish darajasi – bu ... daraja





- 32) Yigirma yildan ortiq vaqtdan beri mavjud bo'lgan "Vestnik" mintaqaviy nashri to'liq mintaqa ma'muriyati tomonidan moliyalashtiriladi. Reklama materiallari nashrning umumiy byudjetining 5-10% ini tashkil qiladi. Tashkilotning asosiy qismi 4 xodimdan iborat: doimiy rahbar M.I. (56 yosh) va uch nafar jurnalist — yoshi 35 dan 65 gacha bo'lgan ayollar, ular doimiy o'zaro nizolar holatida. Gazeta sahifalarini to'ldirish uchun javobgarlik ko'pincha aynan shu jurnalistlarning zimmasiga tushadi. Ular deyarli tahririyatda yashaydilar. Xodimlar o'rtasida joylashtirilgan materiallar soni va turi bo'yicha kuchli raqobat mavjud. Har birining nashrning maqsadlari va u yetkazadigan axborotning ahamiyati to'g'risida o'z qarashlari bor. Boshqa xodimlar orasida katta kadrlar almashinuvi kuzatiladi va bu vaziyat "Vestnik" nashrining butun faoliyat davomida saqlanib kelgan. Nashrda bir necha shtatdan tashqari xodimlar – jurnalistlar, korrektorlar va muharrirlar mavjud. Gazeta yaxshi tiraj bilan chiqadi va bepul tarqatiladi. Saylovlar oldidan axborot siyosati bo'limi boshlig'i "Vestnik"ning holatiga e'tibor qaratishga qaror qildi. U gazeta aholi orasida ishonch va mashhurlikni oshirish maqsadida isloh qilinishi kerak, deb hisoblaydi. Jurnalistlar shtatidagi bo'sh joylar bo'yicha o'tkazilgan tanlov ijobiy natija bermadi. Natijada, avvalgidek, mavjud xodimlar bilan ishlashga to'g'ri keladi. Axborot siyosati bo'limi boshlig'i jamoani jipslashtirish maqsadida jamoa tuzish bo'yicha trening o'tkazishga qaror qildi. Xodimlar bu tadbirni mamnuniyat bilan qabul qilib, unda faol ishtirok etdilar. Hatto shtatdan tashqari xodimlarni ham jalb qilishga muvaffaq bo'ldilar. Ammo natijalar qoniqarsiz bo'ldi. Xodimlar o'rtasidagi munosabatlarda hech qanday o'zgarish bo'lmadi. Trening yakunlanganidan keyin hammasi o'z holiga qaytdi.. Yuzaga kelgan vaziyatda jamoa tuzish bo'yicha trening kerakmi va agar kerak bo'lsa, u qanday maqsadga qaratilgan bo'lishi kerak edi, shunda ijobiy natijalar berishi mumkin edi??
- 33) Jamoa shakllantirish bosqichlari va ularga kiruvchi jarayonlarning tavsifiga moslikni belgilang:
- 34) Tashkilotdagi shaxslararo mojarolar manbalaridan biri bo'lishi mumkin – ... (4 ta javobni belgilang)
- 35) Mojaroga jalb qilingan odamlar o'rtasida temperament, shaxs turi, dominant modal, qadriyatlar tizimi va hissiy baholardagi farqlar – bu individual ...
- 36) Tashkilotdagi mojarolar turi va ularning ta'rifi o'rtasidagi moslikni belgilang:
- 37) Jamoada yuzaga kelishi mumkin bo'lgan mojarolar turi va uning ta'rifiga moslikni belgilang:
- 38) Mojaroda xatti-harakat strategiyasi quyidagi asosiy omillar bilan belgilanadi ... (2 ta javobni belgilang)





- 39) To'g'ridan-to'g'ri to'qnashuv va kuch ishlatish usullaridan foydalanish orqali mojaro hal qilish – bu ... strategiya...
- 40) Mojaroda munosabatlarni saqlab qolish uchun mag'lubiyatni tan olish – bu ... strategiya
- 41) Mojaroni yengish va tomonlarning manfaatlarini o'zaro qoniqtirish maqsadida birgalikda ishlash – bu ...
- 42) Insonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning murakkab shakli bo'lib, uning maqsadi biror narsa bo'yicha kelishuvga erishishga intilish – bu, ...
- 43) Muzokaralar o'tkazish bosqichlarining to'g'ri ketma-ketligini belgilang:
- 44) Kompaniyada yangi savdo menejeri paydo bo'ladi, u tajribasiz bo'lishiga qaramay, o'z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarmoqda. Uning tajribaliroq hamkasbi yangi xodim ko'proq mijoz jalb qilishi mumkinligidan xavotirlanib, raqobatchini yo'q qilishga urinmoqda: bir necha marta rahbariyatga yangi xodim belgilangan namuna bo'yicha protokollarni ishlatmayotgani haqida shikoyat qilgan; yangi hamkasbiga savollar bilan murojaat qilganda doim yordam berishdan bosh tortgan; boshqa xodimlarni unga qarshi qayrab qo'yishga harakat qilmoqda. Boshqa tomondan, yangi xodim o'zini eng yaxshi tomondan ko'rsatishga intilib, yetakchilik qobiliyatlarini namoyish qilmoqda. U hamkasbi bilan suhbatlashishga urinib ko'rdi, ammo keskin rad javobini oldi. Ushbu misolda tashkilotdagi mojaro qanday darajada tasvirlangan?
- 45) Guruhiy ish shaklida quyidagi asosiy mojaro turlari yuzaga kelishi mumkin ... (2 ta javobni belgilang)
- 46) Shaxsning o'z haqidagi, intellektual qobiliyatlari, jismoniy imkoniyatlari, tashqi ko'rinishi va boshqa sifatlari to'g'risidagi barqaror tasavvurlar tizimi – bu...
- 47) Men-konsepsiyasiga ega bo'lgan shaxsiga mos asosiy xususiyati – u ...
- 48) Men-konsepsiyasining tarkibiy qismlari va ularning ta'rifiga moslikni belgilang.
- 49) O'z haqidagi ma'lumotlar majmuasi (Men-konsepsiyasi) bunday psixologik fenomenning shakllanishi va rivojlanishiga yo'nalish beradi – bu...
- 50) O'z-o'zini baholashga qarab lider turini va uning atrofdagilarga nisbatan xulq-atvori xususiyatlari ta'rifiga moslikni belgilang:
- 51) ... ko'nikmalar — bu kasbiy, texnik kompetentsiyalar bo'lib, ularni yaqqol namoyish qilish, baholash va tekshirish mumkin





- 52 Soft-skills («yumshoq» ko'nikmalar) qatoriga quyidagilar kiradi ... (3 ta javobni belgilang)
- 53 Liderning samaradorligini ta'minlaydigan shaxsiy xulq-atvor xususiyatlari majmuasi – bu...
- 54 Harri van Dorenmalen zamonaviy liderda bo'lishi kerak bo'lgan uchta asosiy sifatni ajratib ko'rsatdi, ular...
- 55 «Yumshoq» sifat va ushbu sifatni tavsiflovchi ko'rsatkichlar o'rtasidagi moslikni belgilang, S. Godinning konsepsiyasiga ko'ra:
- 56 Muvaffaqiyatli rahbarlarning shaxsiy ko'nikmalari va ularning ko'rsatkichlari o'rtasidagi moslikni belgilang, A. Ruzsal konsepsiyasiga ko'ra:
- 57 Men-konsepsiyasining baholash tarkibiy qismi ta'sir ko'rsatadi...
- 58 Sankt-Peterburg davlat universiteti xodimlari tomonidan kompaniya rahbarlari o'rtasida zamonaviy rahbar (yetakchi) qanday bo'lishi haqida so'rov o'tkazilgan. So'rovda 20 nafar rahbar – yirik va o'rta rus kompaniyalarining rahbar lavozimlarida ishlaydigan 12 erkak va 8 ayol ishtirok etgan. Ularning yoshi 25 dan 55 yoshgacha (o'rtacha yosh – 40 yosh). Respondentlar 14 ta sohani ifoda etganlar: qurilish; ko'chmas mulk; savdo va chakana savdo; konsalting; oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish va realizatsiya qilish; neft mahsulotlarini ishlab chiqarish; mehmonxona biznesi; zargarlik; ommaviy axborot vositalari; avtomobil biznesi; restoran biznesi; axborot texnologiyalari; telekommunikatsiyalar; bank sohasi. Tadqiqotning boshlang'ich nuqtasi xorijiy mutaxassislar orasida Rossiya kompaniyalaridagi lider obrazi o'z milliy o'ziga xosligi sababli samarali liderning an'anaviy tushunchasiga mos kelmaydi, degan keng tarqalgan fikr edi. Sankt-Peterburg davlat universiteti xodimlari tadqiqoti asosida qanday gipoteza yotgan edi?
- 59 Ijtimoiy tuzilishi mikroelektronika, axborot va kommunikatsiya texnologiyalari asosida boshqariladigan tarmoqlardan iborat bo'lgan jamiyat – bu ... jamiyati.
- 60 Zamonaviy jamiyatdagi axborotning eng yuqori shakli – bu...
- 61 Zamonaviy tarmoq jamiyatini shakllantirishning yangi modelining asosiy xususiyati – bu- ...
- 62 Zamonaviy tashkilotlarning tuzilishidagi o'zgarishlarga ko'ra, bu tuzilma...
- 63 Zamonaviy liderlik institutining asosiy xususiyati – liderlik bugungi kunda...





- 64) Ma'lum status, lavozim va vakolatlar bilan ta'minlangan, jamoaning ishini tashkil etish, ishlab chiqarish maqsadlariga erishish, nazorat qilish va mas'uliyatni o'z zimmalariga olish vazifasini bajargan shaxs – bu ... lider.
- 65) ... jamoaga nisbatan majburiyatlarni bajarish, bo'ysunuvchilarda zarur sifatlarni rivojlantirish va o'z ortidan olib borishni bilish muhimdir.
- 66) Korporativ liderlik turlari va ularning ta'riflariga moslikni belgilang:
- 67) Transformatsion liderlikning komponentlari va ularning ta'riflariga moslikni belgilang:
- 68) Zamonaviy liderlik turlarini ularning samarali qo'llanilish sohalari bilan moslashtiring:
- 69) Ijtimoiy faoliyatni differentsiyalashning asosiy mexanizmlaridan biri bo'lib, u ma'lum bir shaxs yoki guruhning muayyan qismiga nisbatan boshqa jamoa a'zolari o'rtasida alohida holatga erishishni nazarda tutadi, bu esa «...» so'zi bilan ifodalanadi.
- 70) Lider – bu...
- 71) Liderning shaxsi va uning xulq-atvori turli ijtimoiy va individual jarayonlarga ta'sir ko'rsatadi – xususan, ... (2 ta javobni belgilang)
- 72) O'z-o'zini baholash va Men-konsepsiyasining murakkabligi asosida ajratilgan liderlar turlaridan biri – ... (3 ta javobni belgilang)
- 73) Lider shaxsining turini temperament xususiyatlariga asoslanib va uning ta'rifiga moslikni belgilang:
- 74) Ijtimoiy psixologlar ajratadigan liderlik turlarini ularning ta'riflari bilan moslashtiring:
- 75) Odamlar o'rtasida o'zaro ta'sir jarayoni bo'lib, natijada kommunikativ jarayonning alohida ishtirokchilarining qarashlari, e'tiqodlari va qadriyatlarini o'zgaradi – bu kommunikativ...
- 76) Quyidagi ta'rif liderning xatti-harakatlar strategiyasiga to'g'ri keladi ... « Vazifalar: jamoa a'zolari o'rtasidagi o'zaro aloqani yaxshilash, jamoa ishining sifatini oshirish, shaxsiy va jamoaviy potensialni amalga oshirish. Bu holda quyidagi kommunikativ maqsadlar amalga oshiriladi: jamoalar o'rtasida norasmiy axborot o'zaro aloqalar tizimini yaratish, jamoaviy o'zaro aloqaning sifatini yaxshilash, xodimlar va lider o'rtasida birlashish hissi va muvofiqlik muhitini ta'minlash».
- 77) Shaxsiy hokimiyat manbalarini ularning asosiy xususiyatlari ta'rifi bilan moslashtiring:





- 78) Hokimiyat manbalarini ta'siridan kelib chiqadigan bo'ysunuvchilarni javob harakatlari natijalarini ularning mos keladigan manbalari bilan moslashtiring:
- 79) Umumiy maqsadga erishishga intilayotgan, doimiy ravishda o'zaro aloqada bo'lgan va o'z harakatlarini muvofiqlashtirayotgan kichik odamlar guruhi – bu...
- 80) Haqiqiy jamoaning asosiy tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin, xususan, ... (3 ta javobni belgilang)
- 81) ... jamoa vertikal boshqaruv tuzilmasining bir qismidir va u rahbar va uning bo'ysunuvchilarini o'z ichiga oladi, bunday jamoalarga rasmiy sub'ektivlik xosdir
- 82) Jamoani shakllantirish usullarini ularning ta'riflari bilan moslashtiring:
- 83) Jamoani shakllantirish jarayonining oxirgi to'rtta bosqichini to'g'ri tartibda joylashtiring:
- 84) Jamoani shakllantirish bosqichlarini va ularga kiruvchi jarayonlarni moslashtiring:
- 85) Bunday shaxsiy xususiyatlar, mas'uliyat, ta'lim darajasi, ish samaradorligi, intellektual qobiliyat, jasorat, halollik, mustaqillik va h.k. kabi xususiyatlar qiymatlar guruhi – bu-...
- 86) K. Greyvz tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar modeli nomi- ...
- 87) Inson fikrlash turi va uning qadriyatlari evolyutsiyasi bosqichlarini spiraldinamikaga asoslangan nazariyaga muvofiq to'g'ri tartibda joylashtiring:
- 88) Spiraldinamikaga muvofiq kompaniya rivojlanish darajasini va uning ta'rifini moslashtiring:
- 89) Shaxslararo ziddiyat mambai va uning tavsifi o'rtasida moslikni o'rnating :
- 90) Tashkilotda guruhlararo mojarolarni keltirib chiqaruvchi manbalarni ajratish mumkin, masalan, ... (4 ta javobni belgilang)
- 91) Tashkilotdagi mojaroni uning ta'rifi bilan moslashtiring:
- 92) Jamoaviy ishda bunday mojarolar mumkin emas, masalan, ... (2 ta javobni belgilang)
- 93) Mojaro ijobiy tomonlarini ularning mazmuni bilan moslashtiring:





- 94) Noto'g'ri bo'lgan holat shuki, mojaro davomida xulq-atvor strategiyasini tanlash quyidagi omillarga bog'liq bo'lmaydi ... (2 ta javobni belgilang)
- 95) Kurashdan qochish, vaziyatni shunday taqdim etishga harakat qilishki, go'yoki mojaro umuman yo'q – bu strategiya...
- 96) Qabul qilinadigan kelishuvga erishish uchun uzrlarni almashish – bu strategiya...
- 97) Muzokaralar jarayoniga tayyorgarlik bosqichlarini to'g'ri tartibda joylashtiring:
- 98) Inson oldiga qo'yilgan maqsadga erisha olmaslik bilan bog'liq psixologik noqulaylik ... deb ataladi
- 99) Men-konsepsiyasining muhim xususiyati ...
- 100) Savollarni va insonning Men-konsepsiyasini shakllantirishga yordam beruvchi xususiyatlarni moslashtiring:
- 101) ... – bu shaxsning o'z qadr-qimmatiga oid fikri bo'lib, u individga xos bo'lgan munosabatlarda aks etadi..
- 102) Men-konsepsiyasi barqaror tizimdir...
- 103) ... ko'nikmalar – bu kasbga bog'liq bo'lmagan, ammo insonning muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiluvchi umumiy ijtimoiy-psixologik sifatlardir.
- 104) Hard-skills («qattiq» ko'nikmalar) ga quyidagi ko'nikmalar kiradi ... (3 ta javobni belgilang)
- 105) Liderning shaxsiy kompetensiyalari (G. Levinson bo'yicha) uchta guruhga bo'linadi:...
- 106) "Yengil" sifatlar va ularni tasvirlovchi indikatorlarni S. Godin nazariyasiga muvofiq moslashtiring:
- 107) Muvaffaqiyatli rahbarlarning shaxsiy ko'nikmalarini A. Ruzal nazariyasiga muvofiq ularning indikatorlari bilan moslashtiring:
- 108) Zamonaviy Rossiya yirik kompaniyalari ... boshqaruv modeliga yo'naltirilgan
- 109) Sankt-Peterburg davlat universiteti (SPDU) xodimlari tomonidan o'tkazilgan so'rov davomida Rossiyaning yuqori rahbariyati bunday asosiy muammoni aniqladi...





- 110) Quyida Apple korporatsiyasining asoschisi Stiv Jobsning keng tanilgan soʻzlari keltirilgan, u axborot texnologiyalari erasi pioneri sifatida tanilgan. «Men odamni ishdan boʻshatishim mumkin, soʻngra u bilan biron loyiha haqida muhokama qilish uchun qoʻngʻiroq qilaman yoki uni qaytadan ishga olaman. Oʻtgan meni qiziqitirmaydi, faqat hozirgi payt muhim». «Kelajakni ixtiro qilish yaxshiroqdir, oʻtmish esa shunchaki shunday boʻlganiga afsuslanishdan koʻra». «Katta ishni amalga oshirishning yagona yoʻli – uni sevishdir. Agar siz bunga erisha olmasangiz, kuting. Qiziqarli ishga oʻz qoningizni tashlamang. Boshqa hamma narsada boʻlgani kabi, qiziqarli ishni qanday qilib amalga oshirishni oʻz yuragingiz sizga aytadi». «Men har narsada amal qiladigan ibora? "Siz qidirayotgan narsangizni topmaguningizcha, hech qachon bilmayapsiz"». «Bir qadam tashlang, yoʻl oʻz-oʻzidan paydo boʻladi». Oʻqilgan material asosida, Stiv Jobs qaysi zamonaviy lider turiga mansub ekanligini aniqlang.
- 111) Fransuz kompaniyasi Laissez-faire shuni bilan ajralib turadi: unda liberal boshqaruv shakli qabul qilingan va qatʼiy aralashmaslik siyosati amalga oshiriladi. Kompaniyaning asosiy shiori: «Qilishga ruxsat bering». Rahbariyat ish vaqti yoki loyiha tugatish vaqti haqida hech qanday umumiy qoidalar/politikalar oʻrnatmaydi. Ular xodimlariga toʻliq ishonishadi va oʻz vaqtining deyarli barchasini kompaniyani boshqarishga bagʻishlaydi. Laissez-faire boshqaruv uslubining ajralib turuvchi xususiyatlari: rahbarlar xodimlarning ishiga mutlaqo aralashmaydi, lekin doimiy ravishda ularni oʻqitish va qoʻllab-quvvatlash bilan shugʻullanadi; barcha qarorlarni xodimlar qabul qiladi; rahbariyat loyiha boshida koʻrsatmalar berishi mumkin, lekin keyin jamoa aʼzolari oʻz vazifalarini doimiy nazoratsiz bajarishi mumkin. Qaysi zamonaviy boshqaruv uslubi ushbu kompaniyada amalga oshirilmoqda?





- 112) V.K. 5 yil davomida loyiha menejeri sifatida ishlagan. Kompaniyadagi ish faoliyatining boshida u bir nechta samarali jamoalarni shakllantirib, cheksiz liderga aylandi va o'z o'rnini egallaydigan bir necha loyiha rahbarlarini "tarbiyaladi". Hozirda uning jamoasi navbatdagi loyiha ustida ishlamoqda. V.K. barcha ish faoliyati davomida samarali rahbar sifatida o'zini ko'rsatdi; u har bir ish jarayoniga nazorat qilib va chuqur kirishib, jamoa a'zolariga o'z g'oyalari va ambitsiyalarini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Kompaniya rahbariyati zamon talablari asosida kompaniyani qayta tashkil etish va modernizatsiya qilish to'g'risida qaror qabul qildi. Har bir loyiha jamoasida bo'lishi kerak bo'lgan bir nechta yangi shtat birligi joriy qilindi. V.K. yangilanish g'oyalarini nihoyatda salbiy qabul qildi, "eng yaxshisi yaxshi dushmanidir" deb hisoblab, kompaniyaning yaxshi daromad keltirayotgan aniq ishlovchi mexanizmini o'zgartirishni lozim deb bilmaydi. U yangi mutaxassislariga, ularning kompaniya faoliyati sohasiga bevosita aloqasi bo'lmaganini "boshqalar" deb atadi. V.K. ning kompaniyadagi ishini davom ettirish masalasi juda jiddiy qo'yildi. Temperament xususiyatlari asosidagi liderlar tipologiyasi haqidagi ma'lumotlardan foydalanib, yetkazib beruvchilar bilan ishlash bo'yicha bo'lim boshlig'i K.V. qaysi turga mansub ekanini aniqlang.
- 113) Yangi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda kompaniya faoliyatini tezda qayta tashkil etish, yangi yetkazib beruvchilar va hamkorlarni topish zarur edi. Korxonada rahbarlari beqarorlikda bo'lib, kompaniyaning yangi strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqishga qodir emas edilar. Ushbu muammoga barcha xodimlarni jalb qilish to'g'risida qaror qabul qilindi. Bo'lim va loyiha rahbarlari o'z hamkasblari bilan bosh qotirishlar o'tkazdilar. Mu discussionning natijalari tahlil qilindi. Bir necha innovatsion takliflar kompaniya rivojlanish dasturining asosiga kiritildi. Shundan so'ng, barcha darajadagi xodimlar bilan ishlab chiqilgan reja muhokama qilish maqsadida qayta maslahatlar o'tkazildi. Shunday qilib, rahbariyat va jamoa a'zolari o'rtasida teskari aloqa o'rnatildi. Har bir kishi o'z hissasini va mas'uliyatini his qildi; kompaniya xodimlari muhokama qilishga va keyinchalik belgilangan tadbirlarni amalga oshirishga konstruktiv yondashdilar. Liderning kommunikativ xulq-atvor strategiyalari va jamoa bilan o'zaro aloqalar turlariga asoslanib, kompaniya rahbariyati qaysi strategiyani tanlaganini aniqlang.





- 114) Konsalting kompaniyasining rahbariyati jamoaviy boshqaruv uslubiga o'tishga qaror qildi. Korporativ madaniyat va korporativ uslubni shakllantirishga, axborot muhitini yaratishga, maqsadlar va qadriyatlarni xodimlarga yetkazishga ko'p kuch sarflandi. Jamoaviy tadbirlarni ishlab chiqishda psixologlar va PR mutaxassislari taklif qilindi. Xodimlarni birlashtirish uchun jamoa tuzish treninglari o'tkazildi. Korporativ tadbirlarni o'tkazish tartibi belgilandi: yilda ikki marta sayohat tadbirlari; kompaniyaning dolzarb muammolari bo'yicha muntazam yig'ilishlar va bosh qotirishlar; bayramlar va tug'ilgan kunlarni nishonlash; xodimlarni turli malaka oshirish kurslariga yuborish (to'lov bilan). Korporativ tadbirlarda ishtirok etish norma sifatida joriy qilindi, bu qoidaga qat'iy rioya qilindi. Hatto korporativ madaniyat bo'yicha direktor lavozimi joriy etildi. Kompaniya rahbariyati, prezident, bosh direktor va uning o'rinbosarlari korporativ tadbirlarda ishtirok etmadilar. Ushbu tadbirlarga ko'plab resurslar – moliyaviy va vaqt sarflandi. Bir yil oldin kompaniya profil bozoridagi vaziyatning ob'ektiv sabablari bilan bog'liq qiyinchiliklarga duch keldi. Yo'qotishlar birinchi navbatda moliyaviy xarakterga ega edi. Xodimlar mukofotlarni olmadi, aksariyat korporativ tadbirlar bekor qilindi. Rahbariyat jamoani birlashtirishni kutgan paytda, bu jamoani "oilamiz" deb atadi, mutaxassislar oqib ketish boshlandi. Xodimlar ishdan ketishdi va buning sababi sifatida moliyaviy farovonlikning pasayishini keltirishdi, ular o'zlariga munosib ish topish qiyin bo'lmaydi deb ishonishdi. Ular oshkora gapirishmadi, lekin kerakmas majburiyatlardan va qat'iy nazoratdan qutulganliklariga xursand bo'lishdi. Ushbu holatdagi jamoani shakllantirish g'oyalari va usullarining muvaffaqiyatsizligi sabablari nimalardan iborat?





- 115) Sh. shahridagi yirik ishlab chiqarish kompaniyasining moliya bo'limi rahbari etib N.M. tayinlandi. U 35 yoshda, Londondagi biznes institutida o'qigan va Moskva konsalting kompaniyasida 7 yil ishlagan tajribaga ega. Kompaniya rahbariyati yangi mutaxassisini yuqori baholaydi va unga bo'limni rivojlantirish bo'yicha strategik reja ishlab chiqish vazifasini qo'yadi. Birinchi yig'ilishda yangi rahbar o'z nutqida bo'limning ustuvor yo'nalishlarini belgilab, kompaniyaning dinamik rivojlanayotgan bozorda raqobatbardoshligini oshirish, har bir xodimning individual mas'uliyat darajasini oshirish va hamkasblarning har qanday tashabbuslarini ko'rib chiqish va rag'batlantirishga tayyorligini ta'kidladi. N.M. o'z ma'ruzasi bilan birga, ijodiy va tashkil etilgan faoliyat uchun taklif berdi. Bo'lim xodimlari yangi rahbarning joriy ishlar bo'yicha qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi bilan bog'liq muammoga duch kelishdi. Ushbu masalalar bo'yicha murojaat qilishda rahbarda shubha paydo bo'ldi va u o'z tajribasiga tayanib, vaziyatni mustaqil ravishda hal qilish tavsiyasini berdi. Xodimlar yangi rahbarga murojaat qilishdan oldin muammoni hal qilish variantlarini tayyorlab, taklif qilishlari yoki, yaxshisi, mustaqil ravishda qaror qabul qilishlari kerak edi. Moliya bo'limi xodimlari bunday savol qo'yishga o'rganmagan edilar. Oldingi rahbar har bir jarayonni nazorat qilgan, barcha ishlar haqida xabardor bo'lgan va mavjud qoidalarni buzmaslikka qat'iy ishongan. Ushbu vaziyatda bo'limning norasmiy lideri P.A. ning roli ortdi, u oldingi rahbarning xatti-harakatlarini takrorlab, bo'limning haqiqiy rahbari bo'lib qoldi. "Ikki rahbarlik" holati rahbariyat va kompaniya rahbariyati tomonidan salbiy qabul qilindi. Natijada, N.M. ning talabiga binoan, norasmiy lider P.A. ishdan bo'shatildi. Buning natijasida bo'limda ishlar to'xtab qoldi va xodimlar bilan rahbar o'rtasida ochiq qarama-qarshilik boshlandi Spiral dinamikasi haqidagi bilimlarni ishlatib, yangi rahbar va bo'lim xodimlarining qiymat rivojlanishi darajalari qandayligini aniqlang.
- 116) Reklama bo'limi reklamali kampaniyani amalga oshirish uchun qo'shimcha moliyalashtirish so'ramoqda. Bo'lim xodimlarining fikriga ko'ra, bu reklama kampaniyasi mijozlar oqimini oshirish, korxonaning raqobatbardoshligini kuchaytirish va investitsiyalarni jalb qilishga yordam beradi. Buxgalteriya bo'limi qarshi chiqmoqda, chunki ular sarmoya kiritish o'zini oqlamasligi va yo'qotishlarga olib kelishi mumkinligini ta'kidlaydilar. Ushbu masaladagi yakuniy qarorni har qanday holatda rahbariyat qabul qiladi. Reklama bo'limi vakillari o'z nuqtai nazarlarini himoya qilish maqsadida bosh direktor va uning o'rinbosarlariga murojaat qilishni boshladilar. Xuddi shunday, bosh buxgalter ham shunday ish qilmoqda. Ikkita bo'lim vakillari o'zaro aloqa qilmaydilar. Kompaniya rahbari nima qilishi ma'qul bo'ladi, muammoni hal qilish uchun?





- 117) Tashkilotning loyiha jamoasi yuqori ish natijalarini ko'rsatmoqda. Jamoani shakllantirish uchun muayyan vaqt va mablag' sarflandi, shuningdek, jamoa tuzish sohasida taklif qilingan mutaxassislar yollandi. Vaqti-vaqti bilan bu ikki xodim o'rtasida jamoada vazifalarni taqsimlash va ularning yechimiga oid turli qarashlar bo'yicha mojarolar yuzaga keladi. Ushbu masalalar jamoa barcha ishtirokchilari bilan muhokama qilinib hal etiladi. Bu ko'pincha muayyan vaqtni talab qiladi. Ba'zilar ushbu ikki xodimni jamoada saqlashning o'rniga, "mojaroli tomonlarni" loyihadan chiqarib tashlash maqsadga muvofiqmi, deb o'ylay boshladilar. Loyihaning rahbari bunday vaziyat rivojlanishiga nisbatan salbiy munosabatini asoslab berdi. U qanday dalillar keltirdi?





- 118 S.A. kompaniyaning moliya bo'limining yangi rahbari sifatida tayinlangan. U bir oy oldin lavozimga tayinlangan, avval 5 yildan ortiq savdo bo'limida ishlagan. S.A. ning umumiy ish staji – 15 yil. Oldingi ish joyida S.A. yaxshi tashkilotchidir, imkoniyatlarni ko'ra biladigan, ijodkor, muammosiz inson sifatida ta'riflangan. U "Boshqaruv" va "Moliyaviy" yo'nalishlarida bir nechta malaka oshirish kurslarini o'tagan. S.A. zamonaviy yetakchi imijini o'zida shakllantirgan bo'lib, u innovatsion rivojlanish tarafdori va aniq rejalashtirishni amalga oshirish qobiliyatiga ega. U kompaniyaning innovatsiyalar bilan bog'liq tadbirlarida vakili bo'lib xizmat qilgan. Tayinlangandan so'ng, yangi rahbar xodimlar bilan yig'ilish o'tkazib, faoliyatning istiqbollari va asosiy yo'nalishlarini belgilab berdi. Ko'p hamkasblar uning rejalarini ekzentrik va amalga oshirilishi qiyin deb hisoblashdi. Biroq, yangi rahbar xodimlarning fikrlariga qiziqmasdi. U o'z g'oyalari bilan quvnoq edi va o'ylab topilganlarini amalga oshirishga shijoat bilan kirishdi. S.A. hamkasblaridan uning ko'rsatmalariga qat'iy rioya qilishni va buyruqlarini aniq bajarishni talab qildi. U qo'yilgan vazifalarning murakkabligi va amalga oshirilishi qiyinligi to'g'risidagi dalillarga e'tibor bermadi. Tez-tez u bir xil vazifalarni bir nechta xodimlarga berar, bu esa bo'limda tartibsizlikni keltirib chiqarardi. S.A. hamkasblarini doimiy ravishda ishdan chalg'itib, yangi ko'rsatmalarni berardi. S.A. ning moliya bo'limi rahbari sifatidagi faoliyatining natijasi stagnatsiya, ishda tartibsizlik va jamoa ichida ko'plab mojarolar bo'ldi. Kompaniya bosh direktori bo'limdagi ishlarning holati to'g'risida xabardor bo'lib, qo'shni bo'lim rahbarlaridan ko'plab shikoyatlarni eshitgach, S.A. ni suhbatga chaqirdi. Suhbat davomida S.A. o'z ish uslubi to'g'risida to'liq ishonchni namoyish etdi va bosh direktor bilan bahslashdi, uni qat'iylik va ko'r ko'rlikda aybladi. Kompaniya rahbari qat'iy bo'lib, S.A. ga bo'limda vaziyatni yaxshilash uchun bir oy berdi. Bo'limga qaytib kelgan S.A. yig'ilish o'tkazdi, bu yig'ilishda kuchli tonlar bo'lib o'tdi. U xodimlarni "shikoyat qilish", harakatsizlik va professional bo'lmaslikda ayblash bilan boshladi. Javob sifatida hamkasblar o'zlarini oqlashga harakat qilishdi, bu esa S.A.ni yanada qizg'inlashtirdi. U zudlik bilan o'zining noroziligini bildirishga jur'at etgan xodimlarni ishdan bo'shatishga qaror qildi. S.A. qaysi o'z-o'zini baholash darajasiga ega liderlar guruhiga kiradi?





- 119) N.K. kompaniyaning axborot bo'limi xodimi. To'g'ri aytganda, u bo'limning va qo'shni bo'limlarning norasmiy lideridir. Hamkasblarining u bilan bog'liq professional va shaxsiy sifatleri orasida birinchi navbatda axborotni sifatli ishlash, tahlil qilish va hatto tuzilmagan ma'lumotlarni tizimlashtirish qobiliyati alohida ta'kidlanadi. N.K. qisqa vaqt ichida kelgan ma'lumotni butun bir tizimga aylantira oladi, bu esa uning bo'limi va qo'shni bo'limlar uchun ishni ancha osonlashtiradi. Uning ish natijalari rejalashtirish, strategiya va taktikani belgilash jarayonida o'zini namoyon qiladi. Qanday tashqi sharoitlar bo'lmasin, N.K. har doim optimistik qoladi. Uning hamkasblar o'rtasida paydo bo'lishi ularga muvaffaqiyatga bo'lgan ishonch va ish qilish istagini uyg'otadi. N.K. ajoyib hazil tuyg'usiga ega, xodimlarni ham yaxshi shartlar, ham qimmatli maslahatlar bilan qo'llab-quvvatlaydi. U o'z hamkasblariga e'tibor beradi, har doim ularning ishlariga chin dildan qiziqadi va muloqotga ochiqdir. N.K. ning shiori: «Imkonsiz – mumkin!» Ushbu professional va hayotiy pozitsiya unga kompaniyaning ruhiga aylanish imkonini berdi. Rahbariyat N.K. ni direktor o'rinbosarlaridan biri sifatida tayinlashga qaror qildi va kompaniyaning filialini boshqarish istiqboli berildi. Kelajakdagi tayinlanish to'g'risidagi yangilik tezda kompaniya bo'ylab tarqaldi. Hamkasblar N.K. uchun xursand edilar. Faqat "bayram qahramoni" o'zi bunday yangilikdan xursand emasdi. Yangi tayinlash to'g'risidagi ma'lumot paydo bo'lgandan so'ng, N.K. ning kayfiyati juda o'zgardi. U o'zini yolg'iz his qila boshladi, muloqot qilishni xohlamadi va hamkasblari bilan o'zaro aloqalarni minimallashtirdi. N.K. ishlayotgan loyiha muddatlari kechikdi. Kompaniya rahbari N.K. ni suhbatga chaqirdi, bu jarayonda u yangi tayinlashdan xavotirda ekanligini tan oldi. Bu, avvalambor, u loyihalarni topshirish muddatlarini tez-tez kechiktirishi va ba'zida ishga kechikishi bilan bog'liq. N.K. ni xavotirga solayotgan yangi funksional vazifalar ham mavjud: buyurtmachilar bilan muzokaralar olib borish, xodimlar ishini nazorat qilish, hisobot hujjatlarini tayyorlash. Yana bir masala N.K. ni bezovta qiladi – direktor o'rinbosarlaridan biri bilan "qiyin munosabatlar". Ochiq mojaroga yetib bormagan bo'lsa-da, bu xodim tomonidan N.K. ga nisbatan yoqimsizlik juda jiddiy qabul qilinadi. U o'zini tayinlangan taqdirda, tarang munosabatlar ochiq mojaroga aylanishidan xavotirda, chunki bunday vaziyatda qanday xatti-harakat qilishni bilmaydi. Suhbat natijalari bo'yicha kompaniya rahbari N.K. ni qo'llab-quvvatlashga qaror qildi va uni trening dasturiga yuborishga taklif qildi. G. Levinsonning liderlik sifatleri haqidagi konsepsiyasiga ko'ra, N.K. qaysi ko'nikmalarni rivojlantirishi kerak??





- 120 P.I. – savdo bo'limining rahbari, u ushbu lavozimda 3 yil davomida ishlamoqda. Ushbu davr ichida u kadrlar almashinuvini to'xtatishga, jamoani shakllantirishga va uning ishini yo'lga qo'yishga muvaffaq bo'ldi, natijada samarali jamoa hosil qildi. Xodimlar va rahbariyat uning ish natijalarini yuqori baholaydi. Bo'limni boshqarish davomida P.I. da bir muammo yuzaga keldi: u o'z nuqtai nazarini rahbariyat oldida himoya qila olmadi. Boshqa tomondan, rahbar doimo gapiradi, P.I. esa diqqat bilan tinglaydi. Shu sababli, jamoada bir necha marotaba mojaro paydo bo'ldi, chunki jamoaga muhokama uchun taklif etilgan rejalashtirish va ish samaradorligini oshirish masalalari bo'lim darajasida tasdiqlanganidan so'ng rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanmadi. A. Ruszal konsepsiyasiga ko'ra, P.I.dan qaysi shaxsiy liderlik sifatleri yetishmaydi?

