Пән Адам ресурстарын басқару, мамандық -7М04112-менеджмент 16 ақпан 2021 жыл

4 Тапсырма -Адам ресурстары және жұмыс орындарын қалыптастыру

Әр магистрант өзінің аты-жөні көрсетілген кейстердің мазмұнымен танысып, берілген сұрақтарға жауап дайындауы тиіс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Магистрант | Кейс мазмұны | Сұрақтар |
| 1 | Ақын Гүлімжан | Қызмет бейіні: тігінен интеграцияланған холдинг, оған өнеркәсіптік өндіруші және қайта өңдеуші кәсіпорындар, логистикалық компаниялар, сервистік ұйымдар кіреді. Қызметкерлер саны: 10 мың адам. Нарықтағы жұмыс мерзімі: 40 жыл. Холдинг басшылығы жұмысшылар арасында да, басшылар арасында да кадрлық тұрақтылықтың теріс серпініне (динамикасына) алаңдайды. Қызметкерлердің жалғыз тұрақты санаты-бұл мамандар, бірақ жақында бұл үрдіс олардың ортасында байқалды. Ағымдағы жағдайға жүргізілген талдау соңғы жарты жыл ішінде персоналды іріктеуге жұмсалатын шығындар рекрутингтік агенттіктердің қызметтеріне ақы төлеуге жұмсалатын шығыстардың ұлғаюы есебінен, сондай-ақ жеке рекрутерлер штатының кеңеюі есебінен өскенін көрсетеді. Әрбір кәсіпорын Кадрлық іріктеуді дербес жүзеге асырады. Басқарушы компанияның Персоналды басқару қызметі оқыту және дамыту бөлімінен, ынталандыру және өтемақы бөлімінен, корпоративтік мәдениетті дамыту бөлімінен тұрады. Қызметкерлердің жыл сайынғы сауалнамасының нәтижелері бойынша компания қызметкерлері дәстүрлі түрде өздерінің жұмыс үрдісінің келесі компоненттеріне:  - риза: ұжымдағы атмосфера, әлеуметтік пакет, ішкі оқудан өту мүмкіндігі.  - риза емес: жалақы деңгейі, тікелей басшының қатынасы және компанияда қабылданған басқару стилі, шамадан тыс жұмыс жүктемесі және бизнес-процестерден төмен қайтарым, сондай-ақ мансаптық өсудің шектеулері.  Холдинг басшылығы HR-қызметіне мәселені кешенді шешуді ұсына отырып, қызметкерлерді іріктеу шығындарын қысқарту міндетін қойды. | 1. Әр ұйым үшін жалдау шығындарын азайтудың ең қолайлы әдістерін ұсыныңыз.  2. Компанияда адам ресурстарын басқарудың балама жолдарын ұсыныңыз |
| 2 | Жұманәлі Гүлнұр | 1000-нан астам қызметкері бар ғылыми-зерттеу институтының директоры өзінің жақсы танысын өзінің негізгі емес біліміне және лауазымына толық сәйкес келмеуіне "көзін жұмып" бөлім бастығы етіп тағайындады. Дәстүр бойынша, ғылыми қызметкерлер ғылыми ізденістің көп бөлігін үйде, кітапханаларда және достастық мекемелерінде өткізеді және аптасына 2-3 рет "қазіргі уақытта"деп аталатын жұмыс орнында болады. Жұмыс орнында үнемі болу қызметкерлерге ғылыми зерттеулерді сапалы жүргізуге, "дала жағдайында" фактілерді тексеруге және талдауға, библиографиялық іздестіру жүргізуге мүмкіндік бермейді. Бірнеше жыл бойы бөлім қызметкерлері өздерін қызықтыратын тақырыптар бойынша ғылыми зерттеулер жүргізеді, олар кейіннен олардың кандидаттық немесе жетекшінің барлық диссертациясын бағыныштылар жазады: ол жарияланымдардың жалғыз авторы, симпозиумдар мен конференцияларда сөйлейді, жұмысты өзіндік зерттеу ретінде ұсынады. Жетекшіге диссертация жазуға көмектеспейтін қызметкерлерден ол жұмыс орнында сағат сайын нақты қатысуды талап ете бастады, жұмысқа келу және кету уақытын белгілеп, жұмысқа кешігу немесе келмеу туралы билікке есеп жазды. Бастыққа диссертация жазудан бас тартқан бір қызметкер институт директоры қолдаған жалған сылтаумен жұмыстан шығарылды. Шағын бөлмесі бар бөлімде көптеген қызметкерлердің бір уақытта болуы жұмысқа назар аударуға мүмкіндік бермейді, бәрін алаңдатады және тітіркендіреді. Үйдегі әрбір ғылыми қызметкердің заманауи компьютері бар, ал бөлімде бірнеше қуатты компьютерлер бар және қызметкерлер кезек-кезек жұмыс істеуге мәжбүр. Есептер мен кездесулерде бастықтар үшін диссертация жазатын адамдар үнемі мақтанады, ал "жазбайтындардың" қызметі үнемі теріс әсер етеді. Қызметкерлердің директордың назарын бөлімдегі жағдайға аудару әрекеттері сәтсіз аяқталады және жағдайды ушықтырады. | 1. Мекемеде қандай қақтығыстар бар?  2. Жанжалдардың себептерін талдаңыз.  3. Қандай келіссөздер және кіммен келіссөздер жүргізу керек?  4. Бөлім жұмысының тиімділігі үшін қандай шешімдер қабылдау керек? |
| 3 | Махамшаев Мұрат | Компанияға Бас директордың кадрлар жөніндегі жаңа орынбасары қабылданды, оның алдына корпоративтік мәдениетті дамыту бойынша шаралар кешенін әзірлеу және іске асыру міндеті қойылды. Негізгі назар басқарудың консервативті стилін өзгертуге және кадрларды "жасартуға" аударылуы керек. Жаңа басшы персонал қызметінің бастығына бас кеңсенің әрбір басшысының (шамамен 30 адам) жеке және іскерлік әлеуеті туралы барынша объективті деректерді алу үшін басқару дағдыларын бағалау бойынша тестілеу рәсімін өткізу міндетін қойды. Ол кім және кім қабілетті екенін түсінгісі келеді. Мұндай бағалау бұрын компанияда жүргізілген жоқ. Екі жыл бұрын аттестаттау өтті, ол өзін-өзі бағалау нысанын толтыру және аттестаттау комиссиясымен сұхбаттасу болды. Кейбір басшылар Холдингтің корпоративтік оқу орталығында көшбасшылықты дамыту және уақытты басқару бойынша тренингтерден өтті. | Қызметкерлерді бағалау мақсаттарын тұжырымдау.  2. Сертификаттау процесінің негізгі сипаттамаларын персоналды бағалау әдісі ретінде анықтаңыз. Сипатталған жағдайда сертификаттау рәсімін қолдануға қарсы дәлелдер келтіріңіз  3. Оларға жетудің ең қолайлы әдістерін таңдаңыз. Жауап дәлел. |
| 4 | Мұхият Жұлдыз | Басшы өз бөлімшесінің қызметкерін ынталандыруға шешім қабылдады. Ол оған қызықты және шығармашылық жұмыс ұсынды. Менеджер бұл жұмысты орындау қызметкерге өзінің кәсіби мүмкіндіктерін жүзеге асыруға көмектеседі деп болжады. Алайда, өзін жауапты және адал адам ретінде көрсеткен қызметкер бұл жолы қарсылық көрсетіп, жаңа жобалық бағытта жұмыс істеуге теріс көзқарасын білдірді. Ол өзінің пайдасына келесі дәлелдер келтірді: "мен өзімнің дағдыларым мен дағдыларыма сәйкес келетін тапсырмаларды өте жақсы орындаймын. Мен тек менің құзыретімдегі тапсырмаларды орындаудан ләззат аламын. Сіз маған берген жоба менің мүмкіндіктеріме сәйкес келмейді, Мен өзімді жайсыз сезінгім келмейді. Мен бұл жобаның компанияға қандай нақты пайда әкелетінін түсінбеймін". | 1. Қызметкердің осы жобадан бас тартуының негізгі себебі неде деп ойлайсыз?  2. Менеджер өз бөлімшесінің қызметкерін ынталандыру әдісін таңдауда қандай қателік жіберді?  3. Мұнда қандай мотивация теориясы бар? |
| 5 | Серікбай Бекжан | Көшбасшыны әріптестеріміздің дұрыс емес әрекеттері туралы хабардар ету әрқашан нокаут деп саналды. Батыста бұл басқаша аталады-өзіне және басқаларға қатысты кәсіби объективтілік. Бұл қызметкерлерді сертификаттау кезінде қолданылатын және оларды жылжыту кезінде әрқашан ескерілетін маңызды критерий. Бірақ оның жағымсыз атауына қарамастан, бұл жүйе тиімді жұмыс істейді – көшбасшы әрқашан оны не қызықтыратынын біледі. Әдетте, көшбасшы мен ақпарат беруші арасында жасырын "еңбек келісімі" белгіленеді: ақпарат неғұрлым құнды болса, соғұрлым сыйлықақы соғұрлым жоғары болады. Дегенмен, кейде болады қалай мүлдем жоқ сыйақы – көптеген доносчики қазірдің өзінде замотивированы деп өз баяндамасында, мысалы, сняли жауапкершілік жасалған қатені не үлгерді алда бәсекелестік қарсы сөз жеткізгені әріптестер. | 1. Сіз қалай ойлайсыз - бағыныштылармен өзара әрекеттесудің бұл әдісі негізделген бе?  2. Жұмыс берушілер өздерін неден қауіпсіздендіргісі келеді және қалай |
| 6 | Шағырбай Айдана | Компанияның бір қызметкерінің жұмысқа деген ынтасы төмендеді. Басында ол өте тырысты, үлкен көлемде жұмыс істеді, түскі үзіліссіз жұмыс істеді. Жиі менеджерге жұмыс тиімділігін жақсарту үшін түрлі ұсыныстар әкелді. Уақыт өте келе қызметкер оның белсенділігі ештеңеге әкелмейтінін түсінді. Басшысы оған үнемі ұрысты және сынады. Нәтижесінде қызметкер барлық әріптестері сияқты "қоңыраудан қоңырауға дейін"жұмыс істей бастады. | 1. Сіз қалай ойлайсыз, осы қызметкермен өзара әрекеттесу кезінде менеджер қандай қателік жіберді?  2. Сіз басшының орнында болсаңыз қалай жасар едіңіз? Өз қызметкерінің уәждемесін арттыруға қалай ықпал етер едіңіз?  3. Мұнда қандай мотивация теориясы бар? |
| 7 | Ілияс Айгерім | Компания инновациялық бағдарламаларды әзірлеумен айналысады. Қызметкерлердің жалақысы орындалған тапсырыстар санына тікелей байланысты. Жақында ұйым тапсырыстардың өсуін байқады және қызметкерлер бәрін уақытында аяқтау үшін көп жұмыс істеуге мәжбүр болды. Алмагул - жетекші әзірлеуші. Жұмыстың ортасында ол қолын жарақаттап, бір ай ауруханада болды, бірақ үйден қашықтан жұмыс істеді. Сондықтан, Алмагул кеңседегі жұмыс орнына оралғаннан кейін, басшы оған ауру демалысын емес, орындалған жобаларды төледі.  Біраз уақыттан кейін директор Алмагулді демалыс күні шығуды сұрады, өйткені жобаны сәтті аяқтау қажет болды, оның сәтті орындалуы бір жыл бұрын тапсырыстарды қамтамасыз етеді. Ол келісті, бірақ біраз уақыттан кейін Алмагул демалыс күндері жұмыс істеу үшін 2 демалыс талап ете бастады. Басшы оған тек біреуі керек екенін түсіндіріп, бас тартты. Алмагулмен жұмыстан босату туралы өтініш жазуына себеп болған қақтығыс болды. Бастық Мариядан кадрлар бөлімінің басшысынан жанжалды шешуге және Алмагулге түсіндіруге көмектесу үшін көмек сұрады. Оған шынымен бір демалыс керек. | Марияға жағдайдан шығудың жолын табуға көмектесіңіз, яғни келесі сұрақтарға жауап бере отырып, кейс шешімін ұсыныңыз:  1. Көшбасшының қателігі неде және Алмагул неге дұрыс емес?  2. Мария қызметкерге қалай түсіндіруі керек?  3. Мұндай жағдайлардың алдын алу үшін жұмысты қалай ұйымдастыруға болады? |