



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖОҒАРЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ
ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ
ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ БИЗНЕС ЖОҒАРЫ МЕКТЕБІ
6В04102 – МЕНЕДЖМЕНТ МАМАНДЫҒЫ БОЙЫНША БІЛІМ БЕРУ БАҒДАРЛАМАСЫ
2025-2026 ОҚУ ЖЫЛЫНЫҢ КҮЗГІ СЕМЕСТРЫ
ID 81841 ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ
“МЕНЕДЖМЕНТ” БІЛІМ БЕРУ БАҒДАРЛАМАСЫ

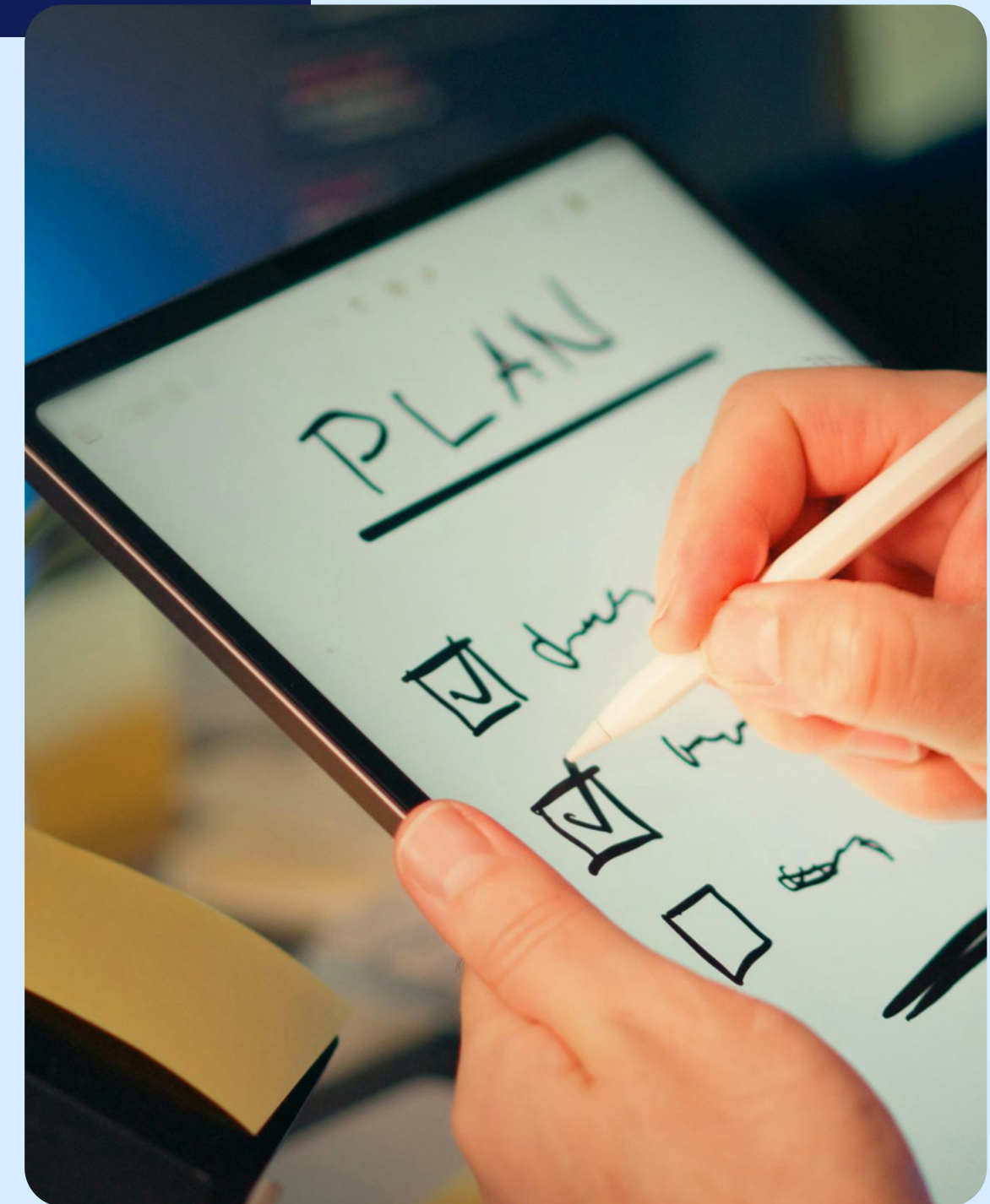


Д12. ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

Смагулов А., э.ғ.к., доцент
smagulov.askar@kaznu.kz

ЖОСПАР:

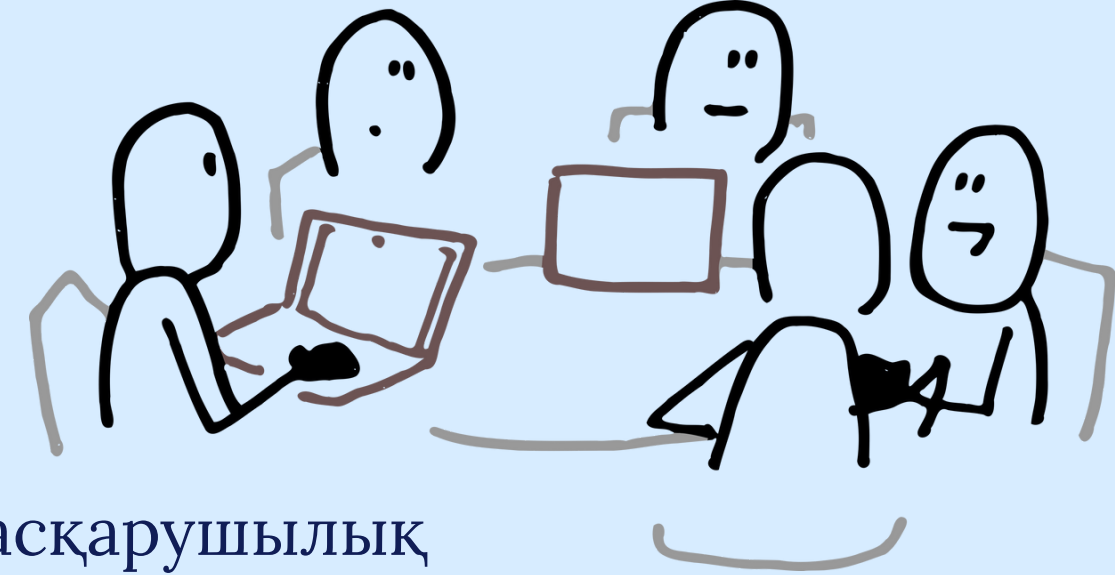
01. Кіріспе
02. Тұжырымдаманың мәні мен пайда болуы
03. Өзін-өзі үйренетін ұйымның теориялық негіздері
04. Өзін-өзі үйренетін ұйымның ерекшеліктері
05. Шетелдік компания мысалы: Toyota Motor Corporation (Жапония)
06. Google тәжірибесінен негізгі аспектілер
07. Қазақстандық компания мысалы: Kaspi.kz
08. Қорытынды
09. Қолданылған әдебиеттер тізімі



КІРІСПЕ:

Қазіргі заманғы ұйымдар үшін тұрақты дамудың, бәсекеге қабілеттіліктің және ұзақ мерзімді өміршендіктің негізгі шарттарының бірі – үздіксіз білім алу мен жаңашылдықты қолдау.

Экономикалық ортадағы жылдам өзгерістер, технологиялық трансформациялар, тұтынушылар сұранысының құбылмалығы ұйымдарды жаңа басқару моделін іздеуге итермелейді.



Осындай жаңа басқарушылық модельдердің ішінде өзін-өзі үйренетін ұйым (learning organization) тұжырымдамасы ерекше орын алады. Бұл концепция ұйымды тек өндірістік немесе қызмет көрсетуші орта ретінде ғана емес, сонымен қатар үнемі дамуға қабілетті тірі жүйе ретінде қарастырады.



ТҰЖЫРЫМДАМАНЫҢ МӘНІ МЕН ПАЙДА БОЛУЫ

Өзін-өзі үйренетін ұйым идеясының ғылыми негізін XX ғасырдың соңында белгілі американдық зерттеуші және стратег Питер Сенге қалады. Оның «The Fifth Discipline» атты еңбегі ұйымдық оқыту мәселесіне жаңа көзқарас әкеліп, ұйымды күрделі, өзара байланысты жүйелерден тұратын құрылым ретінде сипаттады. Сенгенің пайымдауынша, ұйым тек қызметкерлерге білім беріп немесе біліктілікті арттырумен ғана шектелмейді. Нағыз үйренетін ұйым – бұл қызметкерлердің жеке және ұжымдық тәжірибесін жүйелі түрде жинақтап, оны жаңа мүмкіндіктер жасауға бағыттай алатын динамикалық жүйе.



ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМ ТҮСІНІГІ



Өзін-өзі үйренетін ұйым — бұл жаңа білімді қабылдап, өз тәжірибесін үнемі талдап, өзгеріп жатқан жағдайларға бейімделе алатын ұйымдық құрылым. Мұндай ұйымдарда:

- Қызметкерлер өз жұмысын жетілдіруге белсенді қатысады;
- Білім корпоративтік капитал ретінде қарастырылады;
- Басқару жүйесі ашықтық пен коммуникацияға негізделеді;

- Қателік жазалау құралы емес, үйрену мүмкіндігі деп саналады;
- Инновациялар тұрақты түрде жүзеге асырылады.



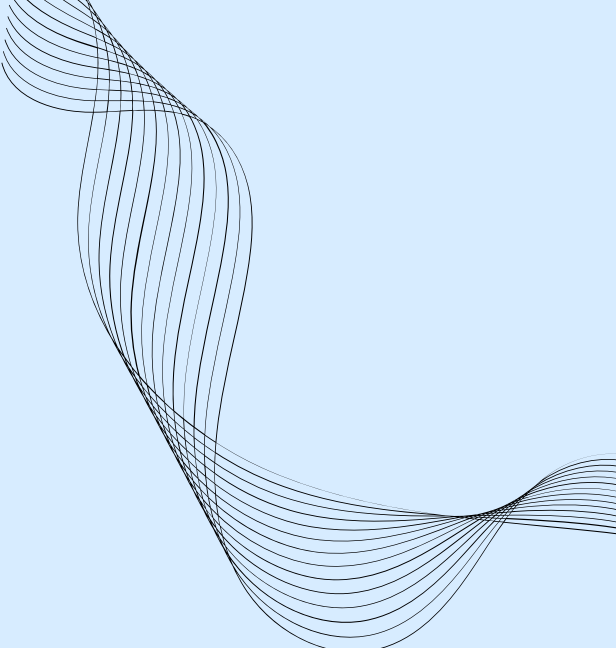


Питер Сенге анықтамасына сәйкес:

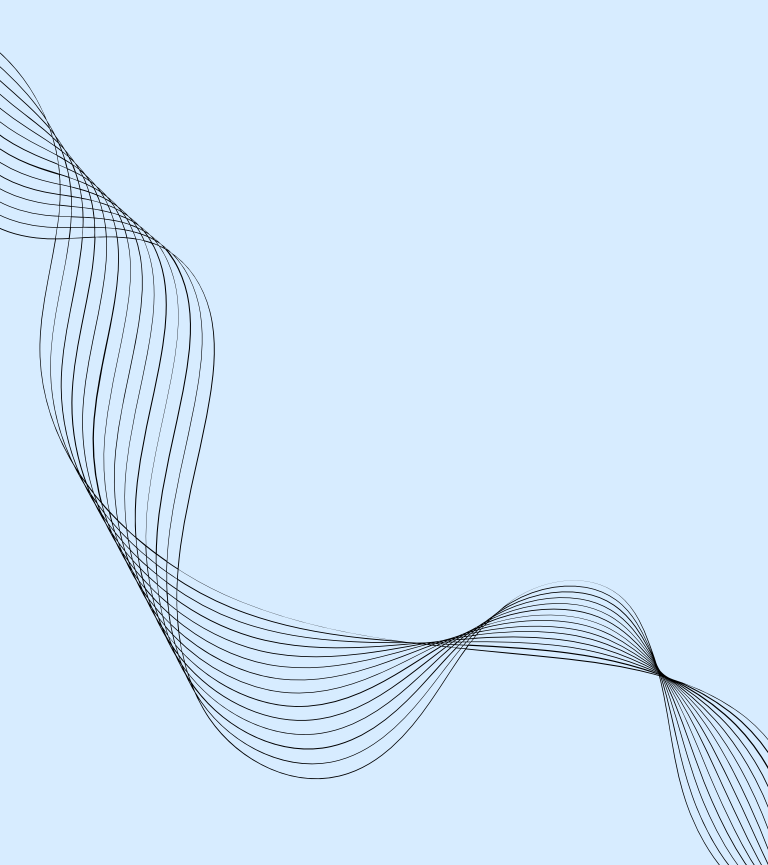
«Өзін-өзі үйренетін ұйым — адамдар өз мақсаттарын кеңейтіп, жаңа ойлау тәсілдерін қалыптастырып, ұжымдық ұмтылыстарды дамытып, үздіксіз үйренуге мүмкіндік алатын орын» (Питер Сенге, The Fifth Discipline).

Бұл модель ұйымға тек сыртқы өзгерістерге бейімделу ғана емес, сонымен бірге өзгерістерді өзі қалыптастыруға мүмкіндік береді.

ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖОЛДАРЫ



- Оқыту мәдениетін енгізу
- Қызметкерлерді ынталандыратын орта құру
- Басқаруды демократияландыру
- Командалық оқыту форматтарын дамыту

- Корпоративтік білім базасын құру
 - Көшбасшыларды коучинг және менторингке үйрету
 - Ашық коммуникация арналарын құру
 - Инновацияға арналған орта қалыптастыру
- 

ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

ПИТЕР СЕНГЕНІҢ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

Сенге ұйымның үйрену қабілеті бес негізгі дисциплинаға сүйенетінін айтады. Бұл бес элемент компанияның инновациялық дамуын, бейімделу қабілетін, ұжымдық интеллектін және стратегиялық тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

1) ЖЕКЕ ШЕБЕРЛІК (PERSONAL MASTERY)

Жеке шеберлік — ұйымның жүрегі. Әрбір қызметкердің кәсіби және тұлғалық дамуға үздіксіз ұмтылысы компанияның жалпы дамуын алға сүйрейді.

Жеке шеберліктің маңызды аспектілері:

- өз жұмысына жауапкершілікпен қарау;
- ұзақмерзімді кәсіби мақсат қою;
- эмоционалдық интеллектті дамыту;
- өз қабілетін толық іске асыру.

Жеке шеберлік қалыптасқан жерде адамдар өз мүмкіндіктерін еркін ашады, бұл жалпы корпоративтік мәдениеттің сапасын арттырады.

2) ЖҮЙЕЛІК ОЙЛАУ (SYSTEMS THINKING)

Жүйелік ойлау — Сенгенің ең басты концепциясы.

Бұл ұйымдағы барлық процестердің бір-бірімен байланысын түсінуді білдіреді.

Жүйелік ойлауға тән:

- мәселеге жеке емес, тұтас жүйелік тұрғыдан қарау;
- себеп-салдар байланыстарын түсіну;
- ұзақ мерзімді шешімдерді таңдау.

Жүйелік ойлау ұйымдарға қателіктерді алдын ала болжауға, ресурстарды тиімді бөлуге және стратегиялық шешімдерді негіздеуге мүмкіндік береді.

3) ОРТАҚ КӨЗҚАРАС (SHARED VISION)

Өзін-өзі үйренетін ұйымның табысы — мақсаттардың тек басшылық тарапынан ғана емес, ҚЫЗМЕТКЕРЛЕР ТАРАПЫНАН да қолдауға ие болуына байланысты. Ортақ көзқарас адамдарды біріктіреді, ынтымақтастықты ұлғайтады, мотивацияны күшейтеді.

Ортақ көзқарас қалыптасқанда:

- қызметкерлер стратегияны сыртқы талап ретінде емес, өз миссиясы ретінде қабылдайды;
- инновация мен шығармашылық белсенділік артады.

4) КОМАНДАЛЫҚ ҮЙРЕНУ (TEAM LEARNING)

Топпен үйрену — ұжымдық интеллектті дамытатын механизм. Командалық үйрену барысында:

- пікір алмасу,
- бірлескен талдау,
- проблемаларды бірге шешу,
- ортақ шешім шығару
- сияқты процестер жүреді.

Бұл үрдіс қызметкерлердің идеялық бірлігін қалыптастырады және ұйымның жабық емес, ашық білім мәдениетін нығайтады.



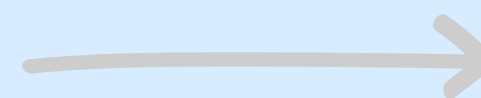
ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

5) МЕНТАЛДЫҚ МОДЕЛЬДЕР (MENTAL MODELS)

Менталдық модельдер — қызметкерлердің ұйым, жұмыс процесі, басшылық стилі туралы ішкі түсініктер жиынтығы.

Өзін-өзі үйренетін ұйым менталдық модельдерді:

- талқылауға,
- қайта қарауға,
- жаңартуға ынталандырады.



Өзгеріске қарсы тұру көбіне ескі менталдық модельдерден шығады. Сондықтан ұйым жаңашылдықты қолдау үшін қызметкерлердің ойлау жүйесін өзгертуге назар аударады.



ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМДАРДЫ КЕЛЕСІ БЕЛГІЛЕР АРҚЫЛЫ СИПАТТАУҒА БОЛАДЫ:



**1. БІЛІМДІ БАСҚАРУ
ЖҮЙЕСІ**
КОРПОРАТИВТІК БІЛІМ
БАЗАСЫ;
ҮЗДІКСІЗ ОҚЫТУ
БАҒДАРЛАМАЛАРЫ;
ТӘЖІРИБЕНІ
ҚҰЖАТТАНДЫРУ.



**2. ИННОВАЦИЯНЫ
ҚОЛДАУ**
ЖАҢА ИДЕЯЛАРДЫ
ТАЛҚЫЛАУ АЛАҢЫ;
ЭКСПЕРИМЕНТ
ЖАСАУҒА РҰҚСАТ;
ҚАТЕЛІКТЕРДІ ҮЙРЕНУ
МҮМКІНДІГІ РЕТІНДЕ
ТҮСІНУ.



**3. АШЫҚ
КОММУНИКАЦИЯ**
ПІКІР БІЛДІРУГЕ
ЕРКІНДІК;
ТІКЕ КЕРІ БАЙЛАНЫС;
ТИІМДІ АҚПАРАТ
АЛМАСУ.



**4. ИКЕМДІ ҰЙЫМДЫҚ
МӘДЕНИЕТ**
БҰЙРЫҚТЫҚ ЕМЕС,
СЕРІКТЕСТІККЕ
НЕГІЗДЕЛГЕН
АТМОСФЕРА
ҚҰРЫЛАДЫ.



**5. ҰЖЫМДЫҚ
ИНТЕЛЛЕКТТІҢ
ЖОҒАРЫЛАУЫ**
КОМАНДАЛЫҚ
ШЕШІМДЕР САПАСЫ
АРТАДЫ.



ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМНЫҢ МАҢЫЗЫ

Қазіргі бизнес ортада ұйымдардың өздігінен үйрену қабілеті келесі артықшылықтарды қамтамасыз етеді:

- Инновациялық әлеуеттің артуы. Үнемі білім алатын ұйымдар жаңа өнімдер мен қызметтерді тез игереді.
- Бәсекеге қабілеттіліктің күшеюі. Нарық өзгерістеріне бейімделу қабілеті жоғарылайды.
- Қызметкерлердің мотивациясы мен кәсіби қанағаттануы артады.
- Қателіктерден қорықпай, тәжірибені басқаруды үйренеді.
- Ұйымдық мәдениет икемді, ашық және тұрақты сипатқа ие болады.

ӨЗІН-ӨЗІ ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМНЫҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ

- Өзгерістерге тез бейімделеді.
- Білімді тиімді басқару орын алады.
- Қызметкерлердің шығармашылық әлеуеті ашылады.
- Коммуникация деңгейі жоғарылайды.
- Стратегиялық жоспарлау сапасы артады.



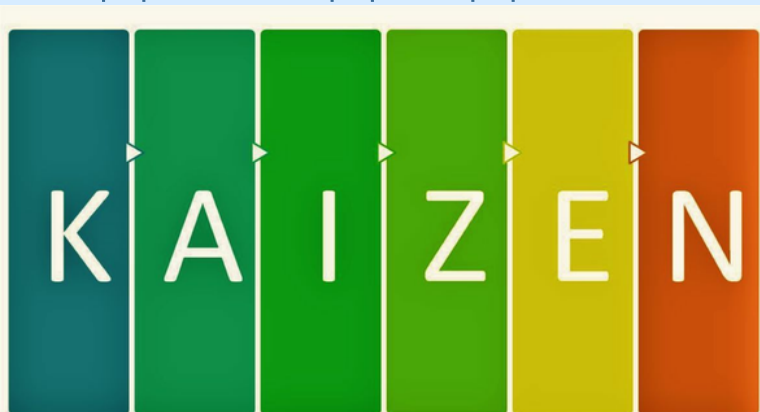
ҚИЫНДЫҚТАРЫ МЕН ШЕКТЕУЛЕРІ

Тұжырымдаманы енгізу оңай процесс емес.
Бірқатар қиындықтар туындауы мүмкін:

- Қызметкерлердің өзгеріске қарсылығы;
- Дәстүрлі басқару стилінің басымдығы;
- Білім басқару жүйелерінің дамымауы;
- Ұзақ мерзімді инвестицияның қажеттілігі;
- Менеджменттің қолдауының жеткіліксіздігі.

ШЕТЕЛДІК КОМПАНИЯ МЫСАЛЫ: TOYOTA MOTOR CORPORATION (ЖАПОНИЯ)

Toyota — әлемдегі ең үздік өзін-өзі үйренетін ұйымдардың бірі. Компанияның инновациялық күші, сапа көрсеткіштері, жаһандық нарықтағы орны оның корпоративтік оқыту жүйесінің тиімділігін дәлелдейді.



1. Toyota-ның үздіксіз даму философиясы — «Kaizen»

Kaizen мәдениетінде:

- қызметкерлер күн сайын шағын жақсартулар енгізеді;
- қателер жасырылмайды;
- процестер ашық талқыланады;
- әрбір ұсыныс құнды болып саналады.

Бұл философия Toyota-ны әлемдегі ең сапалы автокөлік өндіруші етті.

2. Quality Circles — командалық үйренудің үлгісі

Toyota-да өндірістік бөлімдерде шағын топтар құрылып, өнім сапасын арттыру, қауіпсіздік, шығындарды азайту мәселелерін талқылайды. Бұл — командалық үйренудің айқын көрінісі.



TOYOTA



3. Білімді жинақтау және тарату

Toyota Production System (TPS) — компанияның жинақталған корпоративтік тәжірибесі.

Ол тек өндіріс жүйесі ғана емес, нағыз білім платформасы.

4. Жүйелік ойлау

Toyota кез келген өзгерісті енгізер алдында бүкіл жүйеге ықпалын есептейді.

Бұл қателерді азайтып, өндіріс ағынын тұрақтандырады.

5. Табыстылыққа әсері

- Сапа — әлем бойынша №1;
- Toyota — ең сенімді көліктер рейтингінде тұрақты көшбасшы;
- Дағдарыстарды ең аз шығынмен еңсеретін компаниялардың бірі.



GOOGLE ТӘЖІРИБЕСІНЕН НЕГІЗГІ АСПЕКТІЛЕР:



1. «20% Time» моделі

Қызметкерлер жұмыс уақытының 20%-ын жеке идеяларын дамытуға арнай алады.

Gmail, Google News сияқты өнімдер осы бағдарламадан туған.

2. Ашық білім алмасу мәдениеті

Компанияда тұрақты түрде семинарлар, тренингтер, TechTalks, воркшоптар өткізіледі.

3. Командалық оқыту

Кросс-функционалды командалар жаңа өнімдер жасауда бірлесе жұмыс істейді.

4. Психологиялық еркіндік

Қателесуден қорықпау принципі кең тараған. «Fail fast — learn faster» философиясы қолданылады.

Google-дің әлемдік табысының басты себебі — үздіксіз үйрену мен инновациялық орта.

Қазақстандық компания мысалы: Kaspi.kz

Kaspi.kz — Қазақстанның цифрлық қаржы экожүйесін қалыптастырған инновациялық компания. Оның табысы — үздіксіз үйренуге және қызметкерлердің дамуына негізделген корпоративтік мәдениет.

1. Корпоративтік оқыту жүйесі: Kaspi Academy

Kaspi өз қызметкерлеріне арналған тұрақты оқыту бағдарламаларына көп инвестиция жасайды.

Бағдарламалар: онлайн курстар, IT бағытындағы тренингтер, менеджмент бойынша оқыту, soft skills дағдыларын дамыту.

Бұл жүйе қызметкерлердің кәсіби деңгейін үнемі жетілдіріп отыруға мүмкіндік береді.

2. Инновациялық мәдениет

Kaspi-де:

- жаңа идеялар қолдау табады,
- эксперимент жасауға рұқсат бар,
- креативті шешімдер құпталады.

Компанияның «Freedom to innovate» қағидасы қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін ашады.

3. Білімді бөлісу практикалары

Kaspi-де әр бөлім апта сайын:

- білім сессияларын,
- код-ревьюларды,
- best practice митингтерін өткізеді.

Бұл корпоративтік оқытуды жеделдетеді.



4. Жүйелік ойлау және экожүйелік модель

Каспи қызметтері өзара байланысты:

Kaspi Gold → Kaspi QR → Kaspi Red → Kaspi Market → Kaspi Travel

Сондықтан жаңа өнім жасап шығарғанда барлық экожүйеге әсері алдын ала талданады.



5. Нәтижелері:

- Қазақстандағы ең құны жоғары компания;
- Ең инновациялық қызметтер жиынтығы;
- Клиенттер саны мен нарық үлесі жыл сайын артуда.



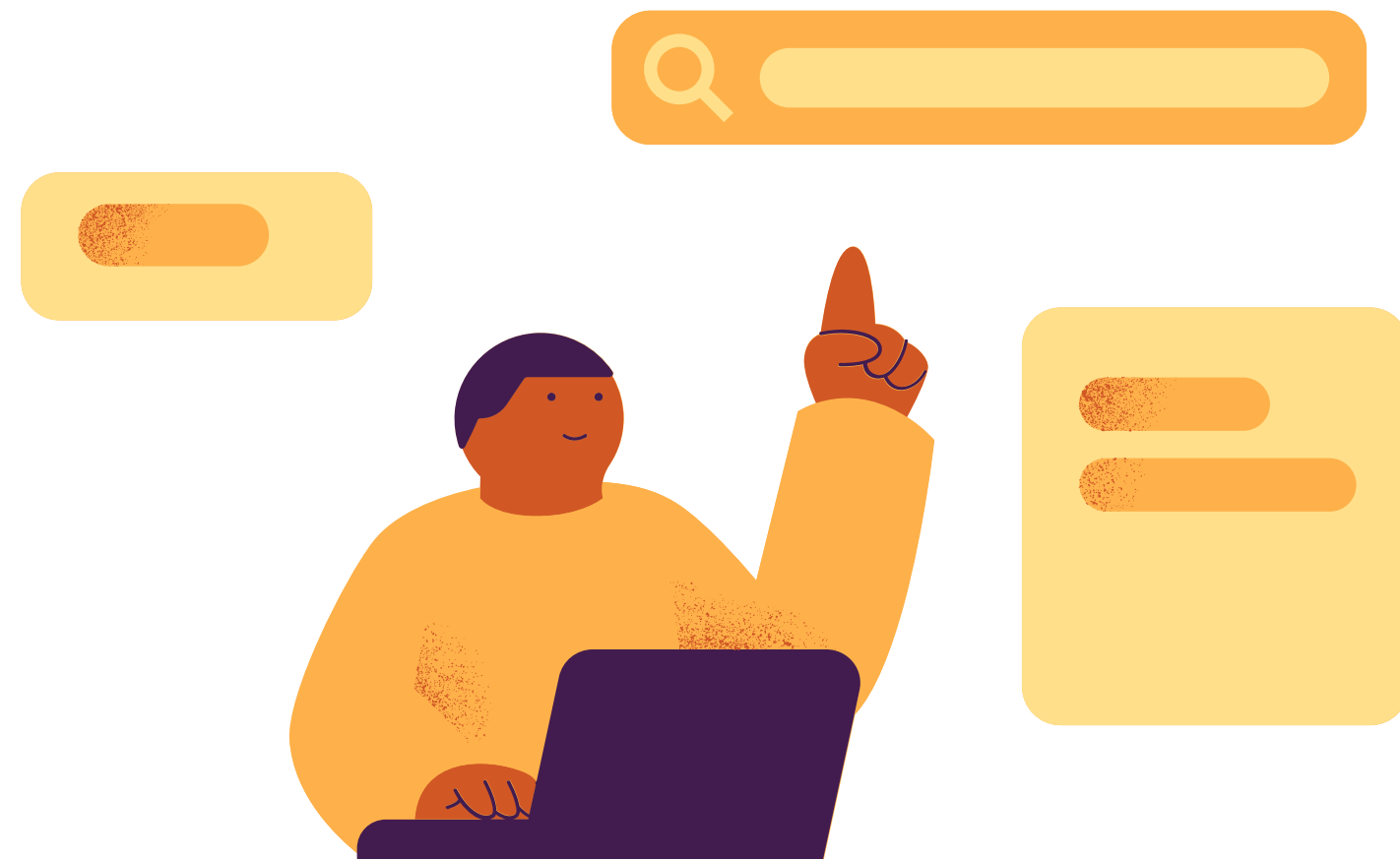


ҚОРЫТЫНДЫ:

Өзін-өзі үйренетін ұйым – бұл тұрақты даму мен бәсекеге қабілеттіліктің жаңа формуласы. Мұндай ұйымдарда білім негізгі стратегиялық ресурс ретінде қарастырылады. Жеке және командалық оқыту, ашық коммуникация, жүйелік ойлау және ортақ мақсатқа бағытталу – осындай ұйымдардың негізгі тіректері. Қазіргі тәуекелге толы, тез өзгередін бизнес ортада өзін-өзі үйрене алатын ұйымдар ғана ұзақ мерзімді жетістікке жете алады.

ӘДЕБИТТЕР ТІЗІМІ:

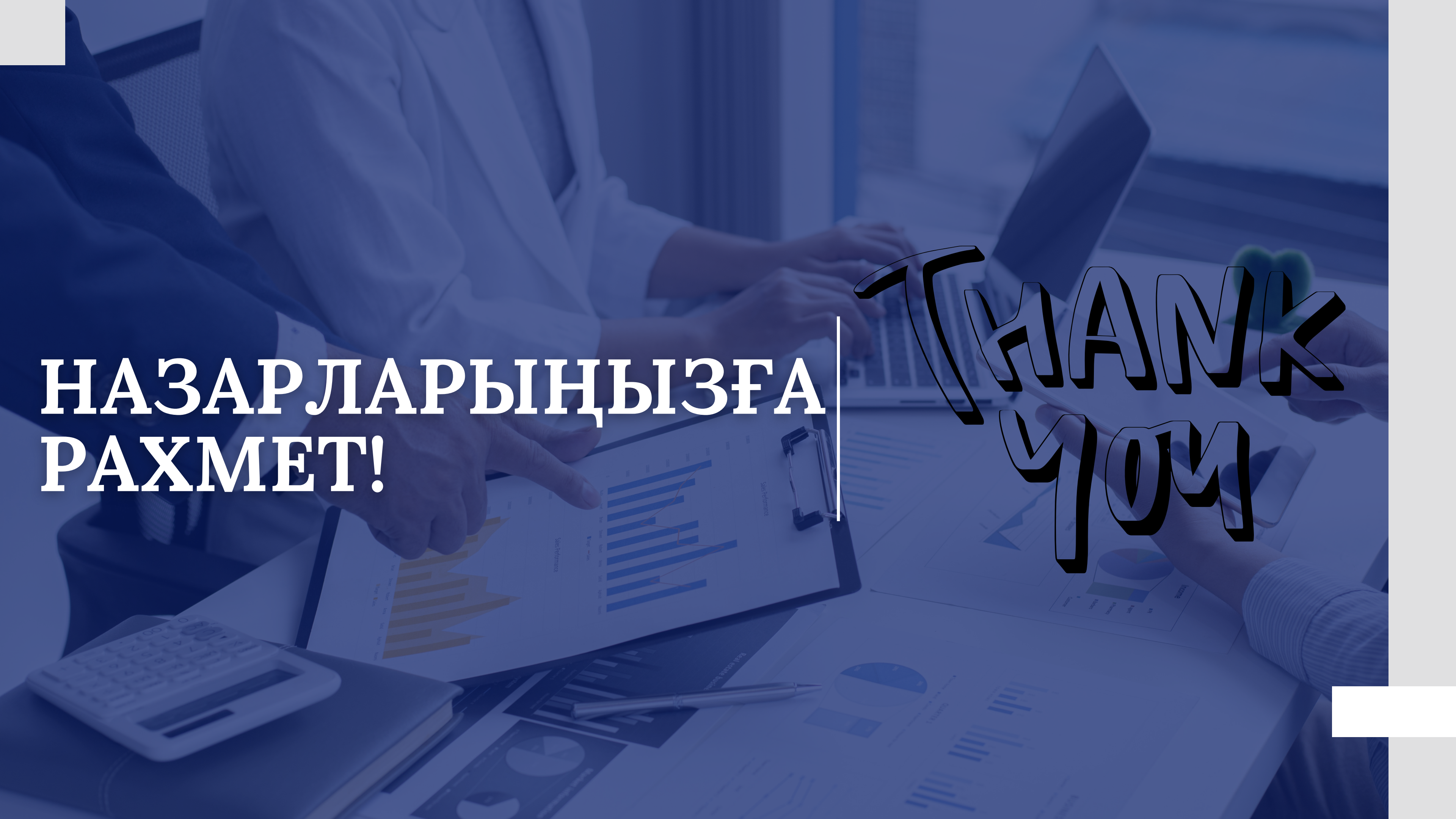
- Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.
- Argyris, C. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.
- Garvin, D. A. Building a Learning Organization.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company.
- Marquardt, Michael. Building the Learning Organization.
- Kaspi.kz ресми есептері және корпоративтік сайт материалдары.
- Google корпоративтік мәдениеті туралы ашық материалдар.
- Қазақстандағы менеджмент бойынша ғылыми мақалалар мен зерттеулер.



ПИТЕР СЕНГЕ АНЫҚТАМАСЫНА СӘЙКЕС:



**«Үйренуге қабілетті
ұйымдар ғана болашақта
өмір сүреді, өйткені
өзгеріссіз қалған ұйым —
құлдырауға бет алған
ұйым»
— Питер Сенге**



НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА
РАХМЕТ!

THANK
YOU