



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖОҒАРЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ
МИНИСТРЛІГІ

ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Экономика және Бизнес Жоғары мектебі

6B04102 – Менеджмент мамандығы бойынша білім беру
бағдарламасы

2025-2026 оқу жылының күзгі семестрі

ID 81841 Өзгерістерді басқару

“Менеджмент” білім беру бағдарламасы



Тақырыбы: Ұйымдастырушылық өзгерістердің тиімділігін
бағалау

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

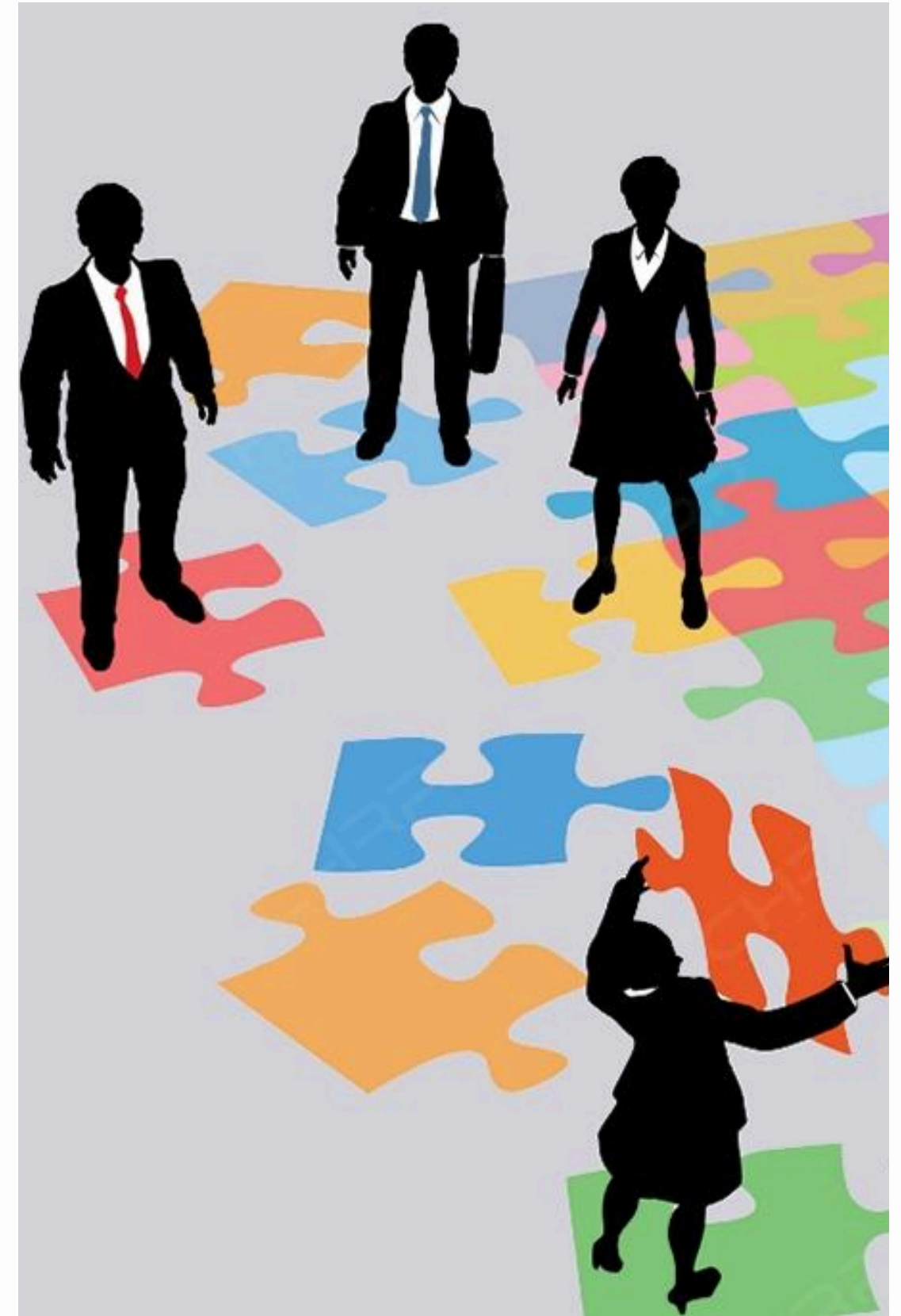
Жоспар:

Кіріспе	01
Өзгерістер тиімділігін бағалаудың маңыздылығы	02
Өзгерістер тиімділігін бағалаудың негізгі көрсеткіштері	03
Тиімділікті бағалаудың әдістері	04
Өзгерістер тиімділігін бағалаудың кезеңдері	05
Өнеркәсіптік және халықаралық компаниялардың мысалдары	06
Тиімділікті бағалауда жиі кездесетін қателіктер	07
Қорытынды	08
Әдебиеттер тізімі	09



Кіріспе

Ұйымдастырушылық өзгерістер – бұл компанияның ішкі құрылымын, бизнес-процестерін, стратегиясын немесе мәдениетін нарық талаптарына, жаңа технологияларға, бәсекелестікке және ұйымның ішкі қажеттіліктеріне сәйкес бейімдеу үдерісі. Кез келген өзгерісті енгізу оңай процесс емес, сондықтан оның табысты өтетінін алдын ала болжау және енгізілгеннен кейін әсерін талдау маңызды. Осы себептен өзгерістердің тиімділігін бағалау – заманауи менеджменттің ең маңызды бағыттарының бірі.



Өзгерістер тиімділігін бағалаудың маңыздылығы

Ұйымдастырушылық өзгерістердің тиімділігін бағалау ұйымға бірнеше стратегиялық пайда береді:



1) Нақты нәтижені көру

Кез келген өзгеріс белгілі бір мақсатқа бағытталады: табыстылықты арттыру, шығындарды азайту, қызметкерлер өнімділігін жақсарту, клиент қанағаттануын өсіру. Бағалау осы мақсаттарға қаншалықты жеткенін көрсетеді.



2) Қателерді анықтау және олардан сабақ алу

Өзгерістер дұрыс жоспарланбауы немесе тиімді іске аспауы мүмкін. Тиімділікті бағалау арқылы ұйым процестегі әлсіз тұстарды анықтап, келесі өзгерістер үшін тәжірибе жинайды.



3) Инвестициялық тиімділікті есептеу

Көптеген өзгерістер қаржылық шығынды талап етеді: цифрлық құралдар енгізу, қайта құрылымдау, оқыту, жаңа қызметкерлер алу. Бағалау инвестицияның өзін-өзі ақтаған-ақтамағанын көрсетеді.

**4) Басшылықтың
стратегиялық шешім
қабылдауына негіз болу**
Егер өзгеріс оң нәтиже
бермесе, оны тоқтату, түзету
немесе жаңа бағытқа көшу
қажеттілігі анықталады.



Өзгерістер тиімділігін бағалаудың негізгі көрсеткіштері

Ұйымдастырушылық өзгерістердің тиімділігін бағалау бірнеше бағыт бойынша жүргізіледі. Олар ұйымның қай саласына өзгеріс енгізілгеніне байланысты анықталады:

1

1) Қаржылық көрсеткіштер

Бұл өзгерістің бизнеске нақты экономикалық пайдасын көрсететін өлшемдер:

- Таза табыстың артуы
- Шығындардың азаюы
- Өнімділіктің өсуіне байланысты табыстың көбеюі
- Инвестициялардың өтелу мерзімі (ROI)
- Жаңа жобалардың кірістілігі

Мысалы, егер компания өндірісті автоматтандыру жүйесін енгізсе, онда тиімділік жұмысшы күшіне байланысты шығындардың азаюымен, өндіріс жылдамдығының артуымен өлшенеді.

2

2) Өнімділік көрсеткіштері

Өзгерістің ұйым ішіндегі процестерге әсерін көрсетеді:

- Жұмыс уақытының үнемделуі
- Процестер жылдамдығы
- Жұмыс сапасының жақсаруы
- Қателер мен ақаулар санының азаюы

Мысалы, логистикалық компания жаңа маршрут жоспарлау бағдарламасын енгізсе, жеткізу уақытының қысқаруы маңызды көрсеткіш болады.

3

3) Қызметкерлердің қатысуы және мотивациясы

Кез келген өзгеріс адамдар арқылы іске асады. Сондықтан қызметкерлердің өзгерісті қабылдау деңгейі өте маңызды:

- Қызметкерлердің қанағаттану деңгейі
- Персонал ауысымдылығының өзгеруі
- Жұмыс белсенділігінің артуы
- Командалық жұмыстың жақсаруы

Егер өзгерістер қызметкерлерге түсініксіз немесе ауыр болса, қарсылық пайда болып, нәтиже төмендеуі мүмкін.



4) Клиенттерге әсері

Нарықтағы клиенттің көзқарасы – ең анық өлшем:

- Клиент қанағаттану индексі
- Қайта сатып алу деңгейі
- Клиенттердің шағымдары
- Нарық үлесінің артуы

Мысалы, банк мобильдік қосымшасын жаңартса, қолданушылар санының өсуі маңызды көрсеткіш болады.

5) Ұйымдық мәдениет көрсеткіштері

Мәдени өзгерістер көбіне ұзақ мерзімді нәтижемен көрінеді:

- Инновацияға ашықтық деңгейі
- Коммуникация сапасы
- Құндылықтардың өзгеруі
- Басшылықтың қолдау деңгейі

Тиімділікті бағалаудың әдістері

Өзгерістердің нәтижесін өлшеу үшін менеджерлер түрлі әдістерді қолданады:

1) KPI (Key Performance Indicators)

Бұл – өзгеріске байланысты алдын ала қойылған нақты көрсеткіштер.

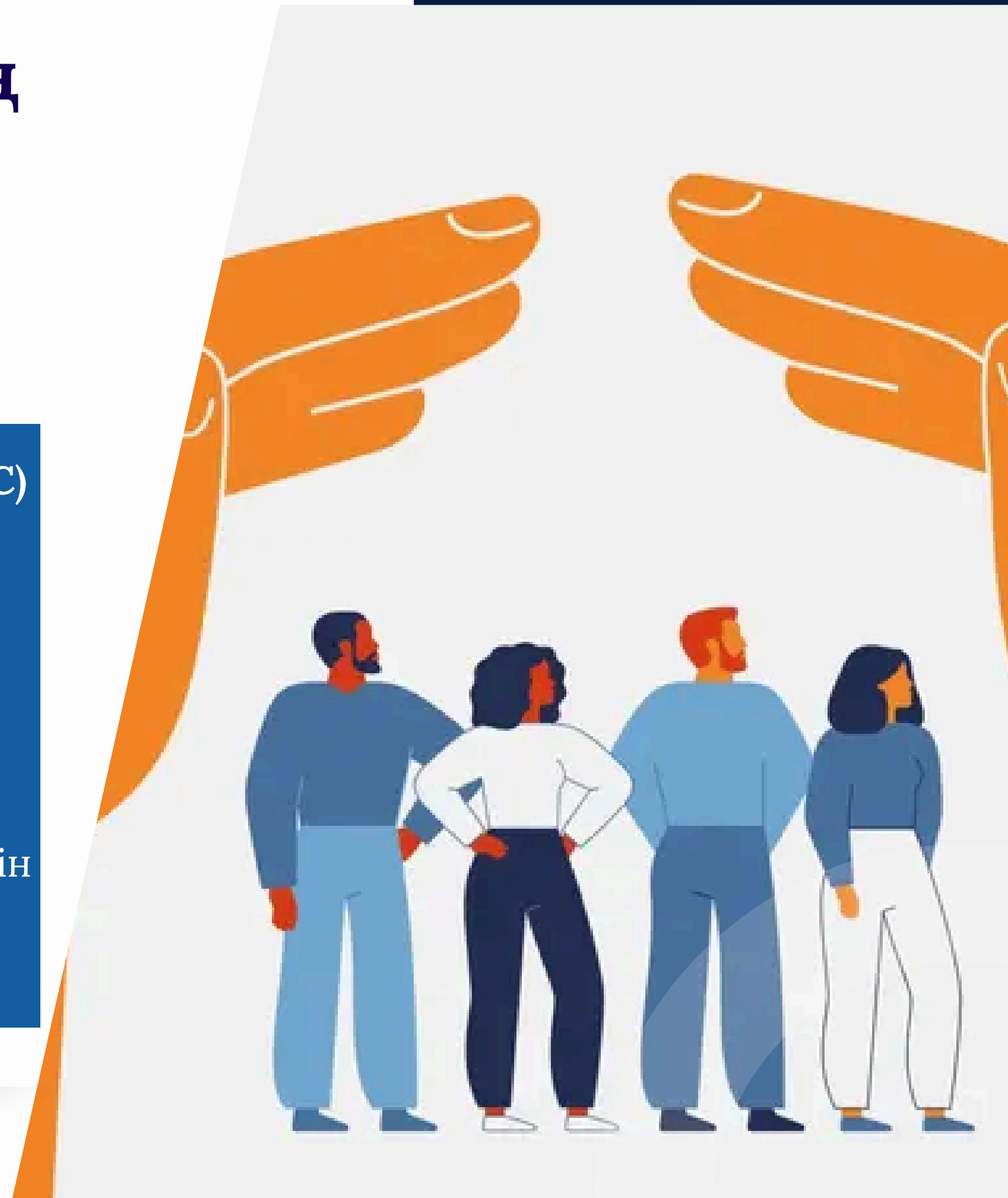
Мысалы: клиенттер саны +10%, өндіріс уақыты – 20%, шығын –15%.

2) Balanced Scorecard (BSC)

Төрт бағыт бойынша бағалау әдісі:

1. Қаржылық
2. Клиенттік
3. Ішкі процестер
4. Оқу және өсу

Бұл әдіс ұйымның өзгерісін жан-жақты талдауға мүмкіндік береді.



3) Сауалнама және интервью

Қызметкерлердің,
клиенттердің және
серіктестердің пікірін жинау
өзгерістердің эмоционалды
және психологиялық әсерін
анықтайды.

4) Бақылау және мониторинг

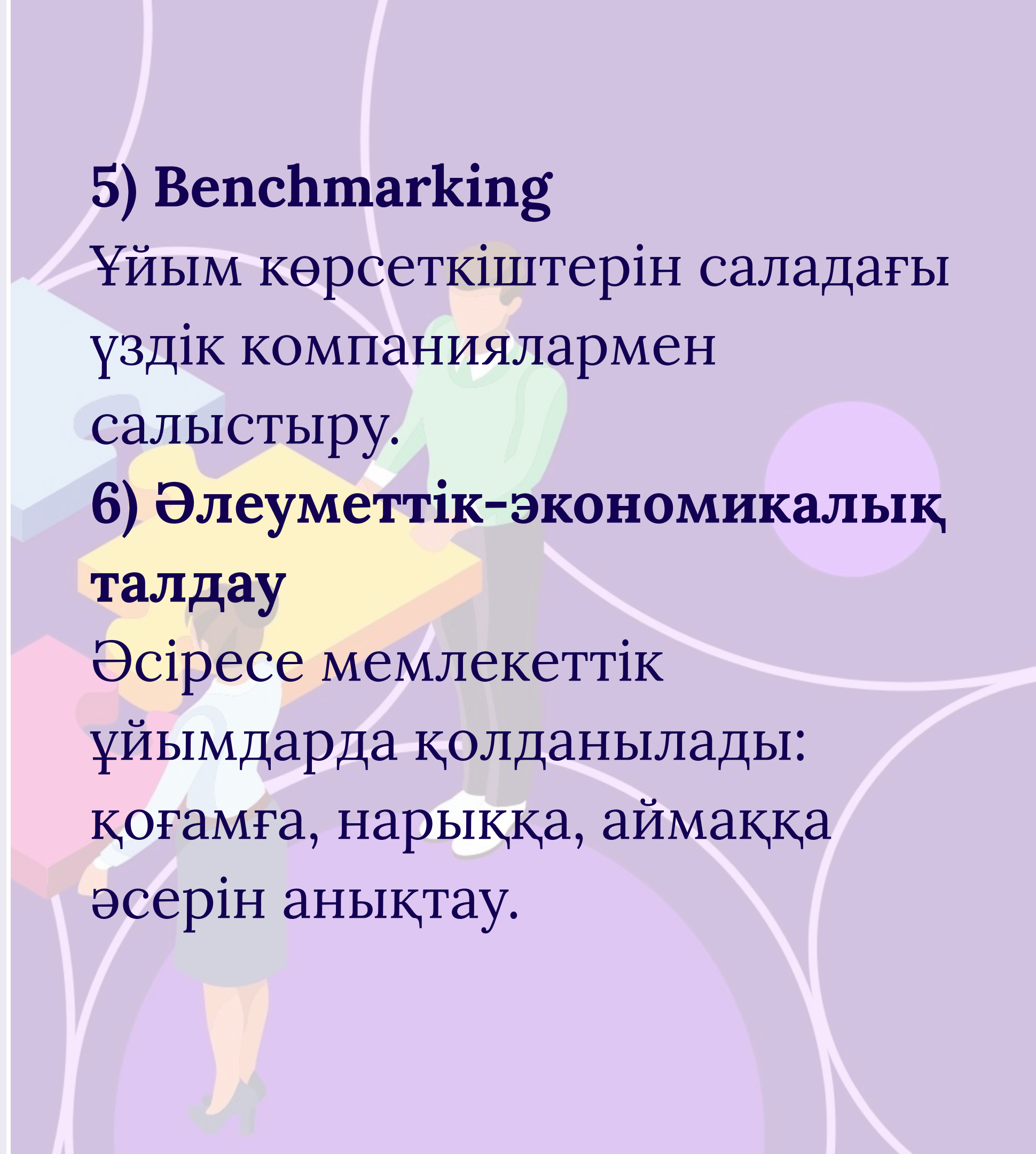
Процестердің бұрынғы және
кейінгі күйін салыстыру.

5) Benchmarking

Ұйым көрсеткіштерін саладағы
үздік компаниялармен
салыстыру.

6) Әлеуметтік-экономикалық талдау

Әсіресе мемлекеттік
ұйымдарда қолданылады:
қоғамға, нарыққа, аймаққа
әсерін анықтау.



Өзгерістер тиімділігін бағалаудың кезеңдері

Өзгеріс енгізу алдында және кейін
бағалау белгілі бір кезеңдер бойынша
өтеді:

01

Мақсат қою

- Неге өзгеріс қажет?
- Қандай нәтиже күтеміз?

02

Көрсеткіштерді анықтау

- Өлшенетін метрикалар
белгіленеді.

03

Бастапқы жағдайды талдау (baseline)

- Өзгеріс алдында ұйымның күйі
тіркеледі.

Өзгерістер тиімділігін бағалаудың кезеңдері

04

Процесті бақылау

- Өзгеріс енгізу кезеңіндегі орта нәтижелер бақыланады.

05

Қорытынды нәтижені өлшеу

- Өзгеріс аяқталғаннан кейін нақты көрсеткіштер өлшенеді.

06

Талдау және қорытынды

- Өзгеріс тиімді ме, тиімді емес пе – баға беріледі.

Өнеркәсіптік және халықаралық компаниялардың мысалдары

Toyota – Lean жүйесін енгізу

01

Lean Production енгізу нәтижесінде: өндіріс қателері 40% азайды,

02

шығындар төмендеді, қызметкерлер белсенділігі артты.

03

Бұл – өзгерістердің тиімділігін жан-жақты бағалаудың классикалық мысалы.



Amazon – автоматтандыру өзгерісі

01

Қоймаларға
роботтар енгізу:
өнімдерді орау
уақыты 20–30%
қысқарды,

02

логистикалық
шығындар азайды,
клиентке жеткізу
уақыты жақсарды.

03

Бұл қаржылық және
операциялық
көрсеткіштер арқылы
тиімді бағаланды.

The Amazon logo is displayed in a large, bold, black font. Below the text, the iconic orange arrow is visible, pointing from the letter 'a' to the letter 'z'.

KazMunayGas – цифрландыру бағдарламасы

01

Өндірістік
процестер
жылдамдай
түсті,

02

Шығындар есептелуі
автоматтандырылды,
Қауіпсіздік деңгейі
артты.

03

Мұнда KPI, BSC
және цифрлық
мониторинг
арқылы тиімділік
бағаланған.



КазМұнайГаз
NATIONAL COMPANY — ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯ

Тиімділікті бағалауда жиі кездесетін қателіктер

- Көрсеткіштердің нақты қойылмауы;
- Қызметкерлердің өзгеріске дайын болмауы;
- Қысқа мерзімді нәтижелермен ғана шектелу;
- Тек қаржылық көрсеткіштерге мән беру;
- Коммуникацияның жеткіліксіздігі.

Бұл қателіктерді болдырмау арқылы ұйым өзгерістерді табысты енгізе алады.



Қорытынды:

Ұйымдастырушылық өзгерістердің тиімділігін бағалау – ұйымның стратегиясын дұрыс бағытқа бұрып, бизнес процестерін жетілдіруге мүмкіндік беретін маңызды басқарушылық құрал. Тиімді бағалау үшін ұйым қаржылық, операциялық, әлеуметтік және мәдени көрсеткіштерді кешенді түрде қарастыруы қажет. Сонымен қатар өзгерістерді бағалау тек нәтижені өлшеу емес, болашақта компанияның даму бағытын анықтайтын стратегиялық шешім қабылдауға көмектесетін маңызды процесс.



ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Әбдіғаппарова М.Ж. Менеджмент және ұйымдастырушылық даму. — Алматы: Эверо, 2022.
2. Құрманалина А., Сейдахметова Б. Ұйымдағы басқару жүйесі және тиімді шешімдер қабылдау. — Астана: Фолиант, 2023.
3. Нұрпейісов А.Ж. Өзгерістерді басқару және ұйымның бейімделу қабілеті. — Астана: Көкжиек, 2022.
4. Төлегенова Д., Қазіргі ұйымдардағы өзгерістердің тиімділігін бағалау әдістері. — Алматы: Қазақ университеті, 2023.
5. Серікбаев М. Ұйымдық мәдениет және трансформация. — Астана: Фолиант, 2024.
6. Жиенбаев Т.С. Қызметкерлерді басқару және өзгерістерге даярлық. — Алматы: Қазақ экономика университеті баспасы, 2022.
7. Ержанова А.Б. Цифрлық трансформация жағдайындағы ұйымдық басқару. — Астана: Фолиант, 2025.
8. Сарбасова Г. Қазіргі менеджменттегі KPI, BSC және тиімділік көрсеткіштері. — Алматы: Эверо, 2023.
9. Ахметова Б.Ж. Ұйымдардың тұрақты дамуы және инновациялық өзгерістер. — Алматы: Экономика баспасы, 2024.
10. Қасымова Л.А. Басқарудағы өзгерістер психологиясы және персоналды қолдау. — Астана: Көкжиек, 2023.
11. Жұмабаев Е.М. Корпоративтік стратегия және ұйымдарды қайта құрылымдау тәжірибесі. — Алматы: Фолиант, 2025.



НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА РАХМЕТ!



Проспект Аль-Фараби, 71/23

