



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



Д7. ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ

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

ЖОСПАР:

01

Кіріспе

02

Ұйымдастырушылық өзгерістердің мәні және себептері

03

Өзгерістерді басқарудағы көшбасшылықтың маңызы

04

Көшбасшылықтың теориялық модельдері

05

Өзгеріс кезінде көшбасшының негізгі дағдылары

06

Қызметкерлердің өзгеріске қарсылығын жеңудегі көшбасшылық тәсілдер

07

Практикалық мысал

08

Қорытынды



КІРІСПЕ

Қазіргі заманның басты ерекшелігі – үнемі өзгеріп отыратын әлеуметтік-экономикалық және технологиялық орта. Осындай жағдайда ұйымдар тұрақты даму мен бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін үнемі жаңарып отыруы тиіс.

Бірақ өзгерістерді жүзеге асыру – тек басқару міндеті емес, ол көшбасшылықты талап ететін күрделі үдеріс. Себебі кез келген өзгеріс адамдарға әсер етеді, ал адамдардың мінез-құлқын, құндылықтарын және көзқарасын өзгерту үшін сенім мен шабыт қажет. Мұндайда көшбасшы – өзгерістердің басты қозғаушысы мен үйлестірушісі.



ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ӨЗГЕРІСТЕРДІҢ МӘНІ ЖӘНЕ СЕБЕПТЕРІ

Ұйымдастырушылық өзгерістер – ұйым құрылымы, стратегиясы, технологиясы, мәдениеті немесе кадрлық саясатының жоспарлы немесе еріксіз трансформациялануы.

Негізгі себептері:

1

Сыртқы орта факторлары: нарық конъюнктурасы, жаңа технологиялар, заңнамалық өзгерістер, тұтынушы сұранысының өзгеруі;

2

Ішкі факторлар: менеджмент тиімділігінің төмендеуі, персонал мотивациясының әлсіреуі, инновациялық әлеуеттің жеткіліксіздігі.

Өзгерістердің негізгі бағыттары:

1

Стратегиялық өзгерістер – ұйымның миссиясы мен даму бағытын қайта қарау;

2

Құрылымдық өзгерістер – басқару сатыларын оңтайландыру, жаңа бөлімшелер құру;

3

Мәдени өзгерістер – ұйымдық құндылықтар мен мінез-құлық үлгілерін жаңарту;

4

Технологиялық өзгерістер – цифрландыру, автоматтандыру, жаңа IT шешімдерді енгізу.

ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ МАҢЫЗЫ

Көшбасшының рөлі – тек нұсқау беру емес, адамдарды өзгеріске сендіру және жетелеу. Өзгерістердің сәтті жүзеге асуы қызметкерлердің қолдауына тәуелді, ал ол көшбасшылық қабілет арқылы қалыптасады.



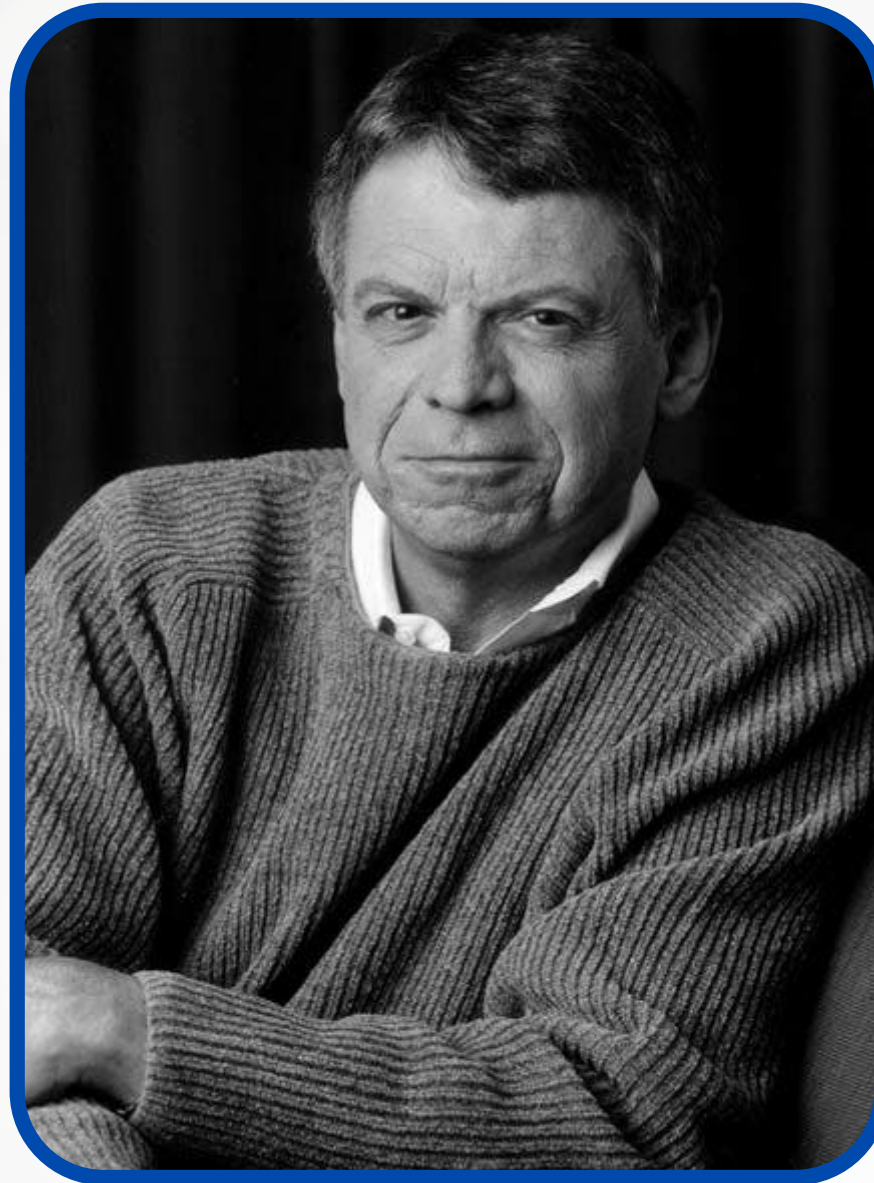
- Коммуникация арналарын ашық ұстау;
- Топтық ынтымақтастық пен жауапкершілікті арттыру;
- Қысқа мерзімді жетістіктер арқылы ұзақ мерзімді мотивацияны сақтау.

Көшбасшының негізгі функциялары:

- Өзгеріс қажеттілігін түсіндіру және ортақ мақсат қалыптастыру;
- Қызметкерлердің сенімін нығайту, қарсыласуды азайту;

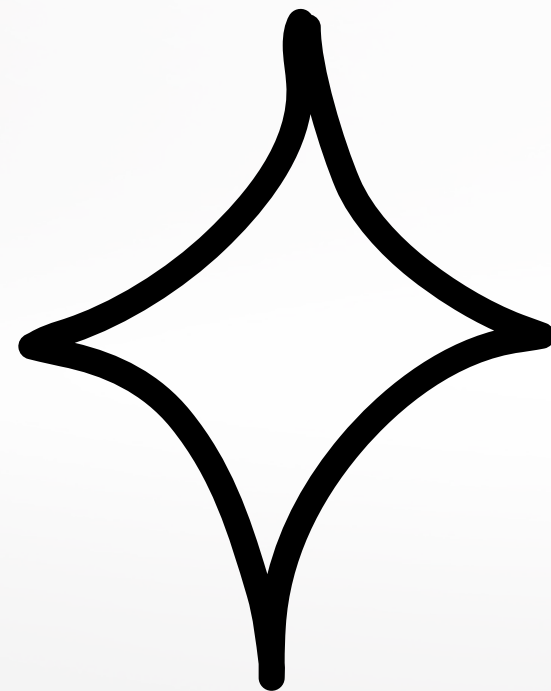


КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ МОДЕЛЬДЕРІ



а) Джон Коттердің 8 кезеңдік моделі:

1. Өзгеріс қажеттілігін ұғындыру;
2. Көшбасшылық коалициясын қалыптастыру;
3. Көзқарас пен стратегияны айқындау;
4. Коммуникация мен түсіндіру жұмыстарын жүргізу;
5. Кедергілерді жою;
6. Алғашқы нәтижелерге жету;
7. Жетістіктерді бекіту;
8. Өзгерісті ұйым мәдениетіне енгізу.



б) Курт Левиннің моделі:

- “Еріту” – ескі жүйені сынап, өзгеріс қажеттілігін түсіндіру;
- “Өзгерту” – жаңа тәсілдерді енгізу және бейімделу;
- “Қайта қатайту” – жаңа тәжірибені тұрақтандыру.

ӨЗГЕРІС КЕЗІНДЕ КӨШБАСШЫНЫҢ НЕГІЗГІ ДАҒДЫЛАРЫ

Көшбасшылық дағды	Мазмұны
Көрегендік (vision)	Болашақты нақты елестетіп, оған жету жолын көрсету
Коммуникация	Өзгерістің мәнін түсінікті жеткізу және кері байланыс алу
Эмоционалды интеллект	Қызметкерлердің сезімін түсіну және сенімді қарым-қатынас орнату
Шешім қабылдау	Тәуекел жағдайында дұрыс шешім табу
Командалық жұмыс	Топ мүшелерін ортақ мақсатқа жұмылдыру

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ӨЗГЕРІСКЕ ҚАРСЫЛЫҒЫН ЖЕҢУДЕГІ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТӘСІЛДЕР

АҚПАРАТТАНДЫРУ ЖӘНЕ АШЫҚТЫҚ

- барлық шешімдер мен өзгерістердің мәнін ашық әрі түсінікті түрде жеткізуі керек;
- ұйым ішінде айқын коммуникациялық арналар (жиналыстар, ішкі портал, ақпараттық бюллетеньдер) орнатуы тиіс;
- қызметкерлердің сұрақтарына уақытылы және шынайы жауап беруі қажет.

ҚАТЫСТЫРУ

- пікір алмасуға мүмкіндік беретін жұмыс топтарын немесе фокус-топтарды ұйымдастырады;
- қызметкерлердің идеяларын тыңдап, олардың ұсыныстарын нақты жоспарларға енгізеді;
- бастамашыл қызметкерлерді “өзгеріс елшілері” ретінде тағайындай алады.

МАРАПАТТАУ

- жаңашыл ұсыныстар мен тиімді бастамаларды материалдық немесе моральдық тұрғыда марапаттауы қажет;
- жетістіктерді ашық түрде мойындап, қысқа мерзімді жеңістерді атап өтуді ұмытпауы керек;
- мотивация тек қаржылық емес, сонымен қатар жеке дамуға мүмкіндік беру (оқыту, кәсіби өсу) арқылы да іске асуы тиіс.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ КӨРСЕТУ

- өзгеріс кезеңінде жеке үлгі мен мінез тұрақтылығын көрсетуі тиіс;
- өз іс-әрекеті арқылы “біз бәріміз бірге табысқа жетеміз” деген сенім қалыптастырады;
- сындарлы кері байланыс орнатып, ұжымның моральдық рухын көтеріп отырады.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚАСИЕТТЕРІ

Тиімді көшбасшы келесі қасиеттерге ие болуы тиіс:

- Стратегиялық ойлау қабілеті;
- Эмоционалды интеллект;
- Икемділік пен төзімділік;
- Коммуникабельділік;
- Жауапкершілік пен сенімділік.



МЫСАЛЫ:



“Air Astana” компаниясы пандемия кезеңінде цифрлық басқару жүйесіне көшіп, ішкі коммуникацияларды толық жаңартты. Бұл үдерістің сәтті болуы топ-менеджменттің күшті көшбасшылығының арқасында мүмкін болды:

- қызметкерлерге ашық коммуникация арналары құрылды;
- жаңа онлайн оқыту бағдарламалары енгізілді;
- корпоративтік мәдениет “бір команда – бір мақсат” қағидасымен нығайтылды.

ҚОРЫТЫНДЫ:

Ұйымдағы өзгерістер – бұл тек құрылымдық немесе технологиялық процесс емес, адамдық факторға негізделген әлеуметтік құбылыс.

Сондықтан көшбасшылық – өзгерістерді басқарудың ең маңызды элементі.

Нағыз көшбасшы тек басқарып қана қоймай, ұжымды шабыттандырып, ортақ мақсатқа жетелей алады.

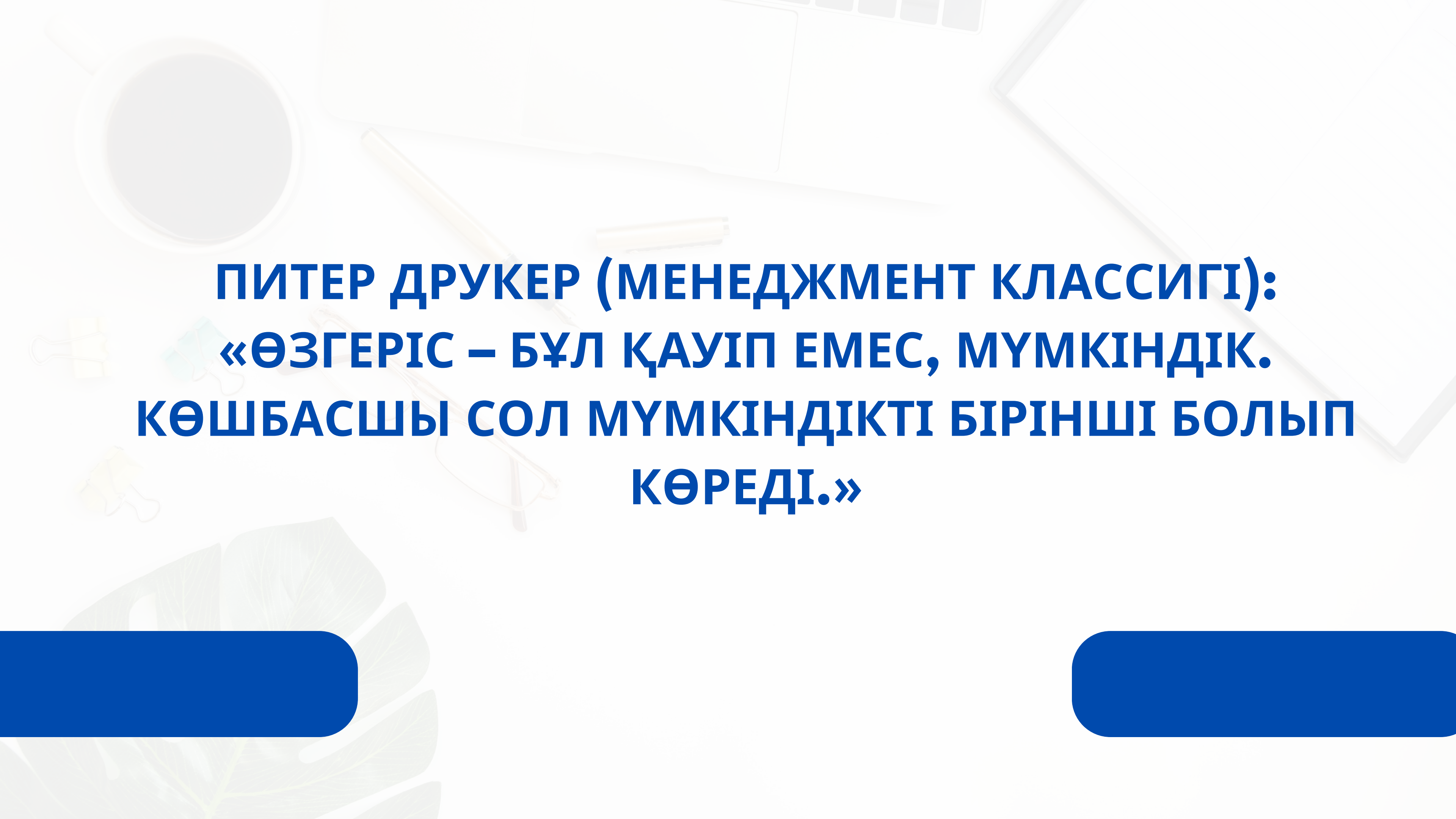
Ол арқылы ұйым жаңа деңгейге көтеріледі және тұрақты дамуға қол жеткізеді.



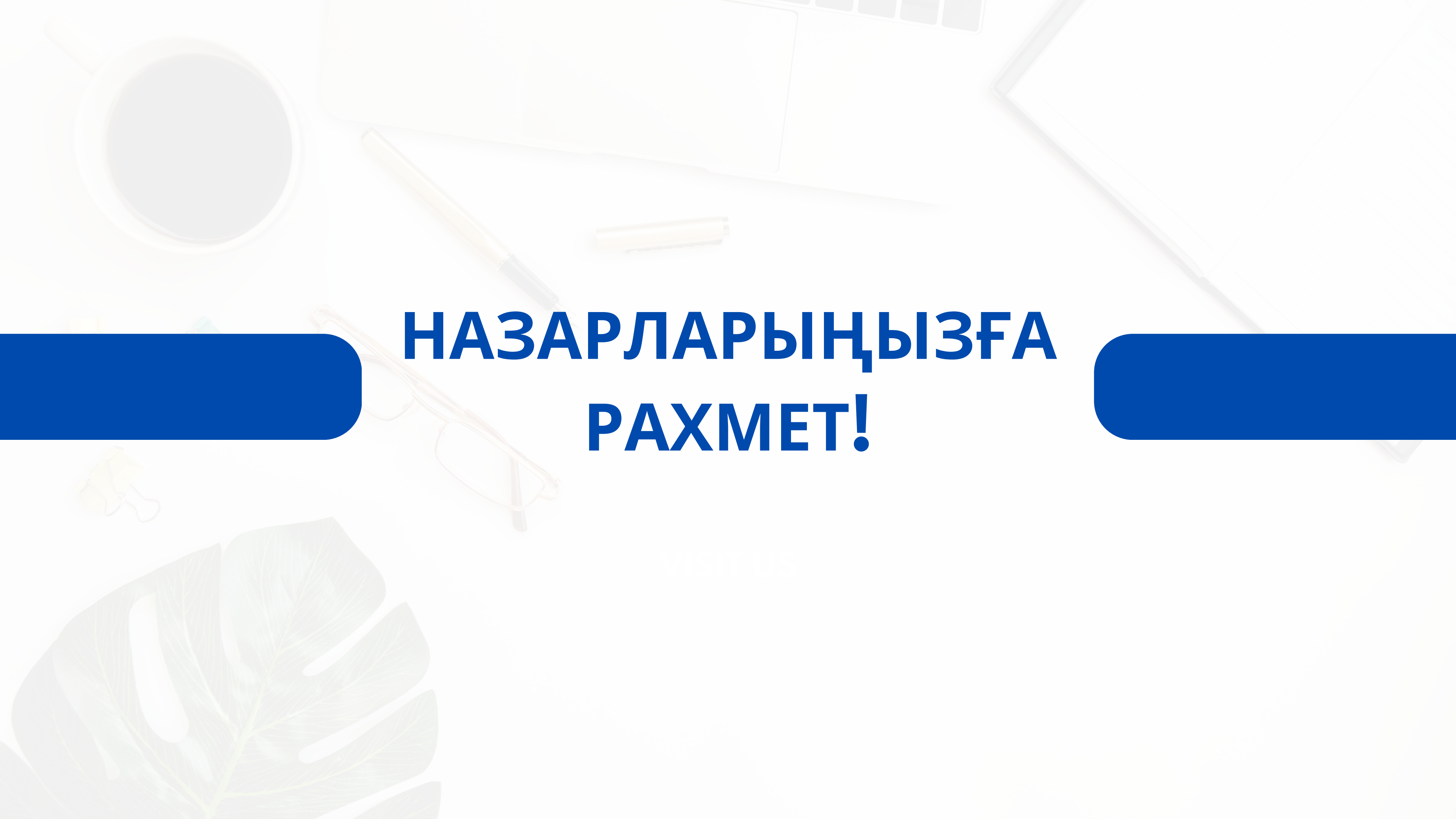
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР:

- Kotter, J. (1996). *Leading Change*
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business*
- McKinsey & Company Reports
- Otto Scharmer (2009). *Theory U*
- Қазақстандық басқару тәжірибесі мен ұйымдық өзгерістер зерттеулері





ПИТЕР ДРУКЕР (МЕНЕДЖМЕНТ КЛАССИГІ):
«ӨЗГЕРІС – БҰЛ ҚАУІП ЕМЕС, МҮМКІНДІК.
КӨШБАСШЫ СОЛ МҮМКІНДІКТІ БІРІНШІ БОЛЫП
КӨРЕДІ.»

A top-down view of a desk with a laptop, a cup of coffee, a pen, glasses, and a plant.

**НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА
РАХМЕТ!**