**СТЕЙКХОЛДЕРЛЕРДІҢ БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН ДАМЫТУДАҒЫ ОРНЫ МЕН ЫҚПАЛ ӘСЕРІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ**

**Құлшар Қалыбек Мнайдарұлы**

**Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті   
Экономика факультеті «Инновациялық менеджмент» мамандығының   
2-курс магистранты, Астана, Қазақстан**

**Аннотация:** ұйымның жұмысына тікелей немесе жанама әсер ететін және оның қызметінің нәтижелерінен белгілі бір үміт күтетін жеке немесе заңды тұлғалар, яғни стейкхолдерлердің білім беру ұйымдарының қызметін дамытудағы орны мен ықпал әсерінің теориялық негіздері жан-жақты талданатын зерттеу еңбегі.

**Кілт сөздер:** стейкхолдер, ұйым, мүдде, әсер ету, жоба.

Стейкхолдер – бұл ұйымның жұмысына тікелей немесе жанама әсер ететін және оның қызметінің нәтижелерінен белгілі бір үміт күтетін жеке немесе заңды тұлға.

Бизнес-терминологияда стейкхолдерлер компанияның қызметіне қандай да бір түрде қызығушылық танытатын кез келген субъект ретінде түсіндіріледі.

Стейкхолдерлерге төмендегілер жатады:

* жоба басшысы, қызметкерлер, инвесторлар, мердігерлер, серіктестер;
* жобаның нәтижелерін әсер ететін клиенттер, сатып алушылар, бизнес-серіктестер, бөлімше басшылары;
* жобаға қатыспайтын, бірақ оған әсер ете алатын құрылтайшылар, мемлекеттік құрылымдарды реттейтін акционерлер, БАҚ.

Әдетте мүдделі тарап ұғымы компанияның мүдделеріне немесе жобаны жүзеге асыруға қатысты қолданылады.

Ұйымдастыру теориясында стейкхолдерлер бизнеске әртүрлі дәрежеде әсер ететін компанияның ортасын құрайды.

Жобаларды басқаруда стейкхолдерлердің өзара әрекеттесуі оны сәтті орындау үшін міндетті болып табылатын тараптар болып саналады.

Екі жағдайда да бұл термин жұмыстың нәтижесі тәуелді адамдардың мүдделерін анықтау үшін сыртқы және ішкі кеңістікті құрылымдауға мүмкіндік береді. Кім, қалай және не әсер ететіні белгілі болған кезде, өзара әрекеттесудің оңтайлы құралдарын таңдау оңайырақ болады.

Мүдделі тараптарды әртүрлі тәсілдермен жіктеуге болады.

**Өзара әрекеттесу принципі бойынша:**

***Ішкі.*** Нәтижемен тікелей жұмыс істейтіндердің барлығы және жобаны қаржыландыратын тұлғалар. Мысалы, компания иелері, жобаның негізін қалаушылар, акционерлер, директорлар кеңесі, қызметкерлер. Банктер мен инвесторлар ішкі стейкхолдерлерге жатпайды, өйткені олар басқаруға қатыспайды.

***Сыртқы.*** Жұмыс нәтижесіне жанама әсер ететін адамдар. Бұған мемлекеттік органдар, банктер, БАҚ, бәсекелестер, делдалдар кіреді.

**Әсер ету деңгейі бойынша:**

***Бастапқы.*** Бұл ұйымның қызметіне немесе жобаның орындалуына белсенді әсер ететін жақын шеңбер – қожайындар, жобалық топ, серіктестер, клиенттер.

***Екінші.*** Бұл компанияға немесе жобаға жанама әсер ететін алыс орта – инвесторлар, бәсекелестер, билік өкілдері, БАҚ.

**Қызығушылық деңгейі бойынша:**

***Негізгі.*** Компанияның операцияларына үнемі қатысушылар, акционерлер, жеткізушілер, қызметкерлер, клиенттер, несие берушілер.

***Екінші дәрежелі.*** Компаниямен тұрақты экономикалық байланысы жоқ, бірақ оның қызметінің жекелеген нәтижелеріне мүдделі сыртқы тұлғалар мен ұйымдар, БАҚ, жергілікті өзін-өзі басқару органдары, салалық лоббистер және т.б.

***Алынып тасталғандар.*** Компанияның экономикалық қызметіне немесе оның жұмыс істеуіне ықпалы жоқ тұлғалар. Компанияға қызығушылығы жоқ балалар мен жұртшылық.

ХХ ғасырдың екінші жартысында мүдделі тараптарды басқару мүмкіндігі туралы пікірлер қалыптаса бастады. Сол кезде қалыптасқан теория кез-келген компания тек пайда табу құралы ғана емес екенін жеткізді. Бұл сонымен қатар ол белгілі бір ортаның бөлігі және қоршаған ортаға әсер ететін және оның әсерін сезінетін жүйе болып саналады.

70-ші жылдары американдық ғалым және жүйелік талдаудың негізін қалаушылардың бірі Р.Акофф бұл тұжырымдаманы біршама өзгертті. Акофф қоғамның көптеген мәселелерін жүйеде мүдделі тараптардың сауатты өзара әрекеттесуімен шешуге болады деп сенді.

«Стейкхолдер теориясының» классикалық нұсқасы 80-ші жылдары «Стратегиялық менеджмент: мүдделі тараптар тұжырымдамасы» кітабында өзінің көзқарасын баяндаған профессор Р.Э. Фриманның өтінішімен танымал болды. Фриман «стейкхолдер» ұғымын енгізіп, теорияны қолдану моделін ұсынды.

«Стейкхолдерлерді басқару теориясы» идеясы ұйым немесе жоба өзінің сыртқы және ішкі ортасымен бірге мүдделі тараптардың қоспасын құрайтындығына негізделген. Компания менеджерлері осы тараптардың мүдделерін барынша ескеріп, олардың талаптарын қанағаттандыруы керек. Компания капиталдандыру мен пайданың өсуіне ғана емес, барлық мүдделі тараптар үшін құндылық құруға ұмтылуы керек. Бұл Фриман теориясының классикалық бизнес тұжырымдамаларынан айырмашылығы, бұл мемлекеттік компанияның негізгі мақсаты оның акционерлерінің әл-ауқатын арттыру болып табылады.

Фриман тұжырымдамасына сәйкес, стейкхолдерлерді басқару процесі алты кезеңнен тұрады:

1. Мүдделі тараптарды құру және оларды топтарға бөлу;
2. Барлық мүдделі тараптардың негізгі қажеттіліктерін талдау және тұжырымдау;
3. Әр адамның мүдделері мен ықпал ету дәрежесін анықтау;
4. Стейкхолдерлерді басқару бойынша іс-қимыл жоспарын жасау;
5. Іс-шараларды енгізу және іске асыру;
6. Басқару нәтижелерін талдау және процесті циклдік қайталау.

Стейкхолдерлерді сауатты басқару жобаны табысты іске асыруға көмектеседі, болашақта бизнестің өсуіне және дамуына ықпал етеді.

Стейкхолдерлердің кез-келген талдауы мүдделі тараптарды іздеуден басталады. Мұнда барлық қатысушыларды анықтау үшін жобаның немесе компанияның барлық процестерін зерттеу маңызды, әрі қарай, сіз кем дегенде қызмет нәтижелеріне әсер ете алатын субъектілерді тізімдеу үшін ми шабуылын жасай аласыз.

Іздеу процесінде келесі сұрақтар көмектеседі:

* Қойылған мақсаттарға жетуге кім басқалардан көбірек мүдделі?
* Осы тұлғаның мүдделері қандай?
* Қандай адамдардың әрекеттері мақсаттарға жетуге кедергі келтіруі мүмкін?

Стейкхолдерлерді талдау барысында компанияның жақын және алыс ортасын мұқият зерттеу қажет.

Стейкхолдер картасы – бұл компания/жоба көшбасшысының мүдделі тараптарға қалай әсер ететінін анықтауға көмектесетін құрал.

Картаны құру барысында мүдделі тараптардың көшбасшыға жақындығы айқын көрінеді. Атап айтқанда картада үш аймақ бар:

* Өкілеттік/жауапкершілік саласы. Мұнда көшбасшыға тікелей бағынатын және оның шешіміне/бұйрығына сәйкес әрекет ететін адамдар орналастырылады: қызметкерлер мен команда.
* Тікелей әсер ету аймағы. Мұнда көшбасшыға бағынбайтындар орналастырылған, бірақ өзара тиімді алмасу принципі бойынша онымен әрекеттесе алады. Бұл топ мүшелері, жеткізушілер, мердігерлер, тұтынушылар болуы мүмкін.
* Делдалдық әсер ету аймағы. Бұл бөлімде көшбасшы тікелей әсер ете алмайтын адамдар бар. Мысалы, демеушілер, мемлекеттік органдар, бәсекелестер, компанияның топ-менеджменті.

Анықталған стейкхолдерлер тиісті шеңберлерге орналастырылады. Картаны оқуда шатаспау үшін мүдделі тараптарды көшбасшымен әртүрлі жолдармен байланыстырыңыз: делдалдық әсер ету аймағы үшін бір, тікелей әсер ету аймағы үшін екі және өкілеттік аймағы үшін үштік.

Тікелей әсер ету аймағы

Жанама әсер ету аймағы

Өкілеттіктер/  
жауапкершілік аймағы

Лидер

Картаның бастапқы нұсқасы тым көп мүдделі тараптарды қамтуы мүмкін. Сондықтан, сараптамалық бағалаудың көмегімен стейкхолдерлердің маңыздылық параметрлері анықталады және маңызды әсер етпейтіндерді жояды.

Маңыздылығы 1-тармақ/2-тармақ (a/b) форматында екі шкала бойынша бағаланады:

1. **Қолдау/қарсылық дәрежесі.** -5-тен +5-ке дейін (1 немесе одан аз қадаммен) бағаланады, мұндағы -5 – ең белсенді қарсылық, +5 – максималды қолдау.
2. **Әсер ету дәрежесі**. 0-ден 5-ке дейін бағаланады. Бұл жағдайда нөлдік мәні бар тараптар автоматты түрде кесілмеуі керек, өйткені әсер етудің минимумы жобаға қауіп төндіруі мүмкін. Мысалы, компания ұзақ уақыт бойы нарықта елеулі бәсекелестерге ие болмады және осы себепті оның бәсекеге қабілеттілігіне тиісті назар аудармады. Нәтижесінде, күшті бәсекелес пайда болған кезде, компания оған қарсы тұруға дайын болмады және айтарлықтай шығынға ұшырады деуге толық негіз бар.

Нәтижесінде біз стейкхолдерлердің классикалық картасы болып саналатын визуализацияның осы нұсқасын аламыз:

Басшы

-1/3

Демеушілер

Жеткізушілер

3/3

+3/3

Инвесторлар

Қоғам

-1/2

+2/4

Қарсыластар

Лидер

-4/4

1/3

Менеджмент

Клиенттер

1/3

4/4

Әзірлеушілер

Қызметкерлер

0/1

-2/4

Мемлекеттік органдар

-1/2

Команда

**a/b маңыздылық параметрлері**, мұндағы a – қолдау/қарсы іс-қимыл деңгейі;

b – жобаға/компанияға әсер ету деңгейі.

**Байланыс сызықтары:** /// – жанама әсер ету аймағы, // – тікелей әсер ету аймағы,  
/ – өкілеттіктер аймағы

Мүдделі тараптардың картасы қоршаған ортаның қауіптерін уақтылы анықтауға көмектесіп отырады. Бұл стейкхолдерлерге әсер ету мүмкіндіктерін және олардың әрқайсысы жобаға қаншалықты әсер ететінін, қандай қолдау немесе қарсылық көрсететінін анықтайды.

Мүдделі тараптар матрицасы жобаның стейкхолдерлерінің әртүрлі топтарымен өзара әрекеттесу тактикасын анықтауға көмектеседі. Мысалы, оны менеджерлер стейкхолдерлермен қарым-қатынаста басымдықтар жүйесін құру үшін пайдаланады. Стейкхолдер неғұрлым маңызды болса және оның жобаға деген қызығушылығы жоғары болса, онымен өнімді қарым-қатынас орнатуға соғұрлым көп күш жұмсау керек.

Матрицаны құру үшін әрбір мүдделі тарапты «маңыздылық – әсер ету» координаттар жүйесі бойынша бағалаңыз, мұнда:

* *«Маңыздылық» стейкхолдердің жобаға деген қызығушылық деңгейін көрсетеді.*
* *«Әсер» оның жобаға әсер ету күшін білдіреді.*

Бағалауға байланысты әр стейкхолдерді матрицаның төрт ұяшығының біріне орналастырыңыз: жақсы көзқарас, бақылау, қорғау, төмен басымдық.

Жоғары деңгей

|  |  |
| --- | --- |
| Қорғаныс | Жақсы қарым-қатынас |
| Төмен басымдық | Мониторинг |

Маңыздылық

Әсер

Жоғары деңгей

Төмен деңгей

Егер стейкхолдер бір уақытта «маңызды» және «ықпалды» болса, оны «жақсы қарым-қатынас» бөліміне салыңыз, ал егер оның маңыздылығы жоғары болса, бірақ шамалы әсер етсе – оны «қорғаныс» бөлімінде көрсетіңіз.

Стейкхолдерлердің әр тобы үшін өзара әрекеттесудің өзіндік тактикасы бар:

* «Мониторинг». Маңыздылығы төмен/әсері жоғары. Бұл жобаға айтарлықтай әсер етуі мүмкін, бірақ оған қызығушылық танытпайтын стейкхолдерлер. Олар тәуекел көзі бола алады, сондықтан мұқият бақылау мен сауатты басқаруды қажет етеді.
* «Төмен басымдық». Маңыздылығы төмен/әсері төмен. Бұл адамдар ішінара қатысады және жобаға салыстырмалы түрде қызығушылық танытады, бірақ іс жүзінде ештеңе шешпейді. Менеджерлердің оларға назар аударуы минималды болуы керек.
* «Қорғау». Жоғары маңыздылық/төмен әсер. Жоба өте маңызды, бірақ оның нәтижесіне әсер етпейтін стейкхолдерлер. Оларға жобаның барысы туралы хабарлау керек және олардың мүдделерін қорғауға тырысу керек, өйткені олар өздері ештеңе істей алмайтыны белгілі.
* «Жақсы қарым-қатынас». Жоғары маңыздылық/жоғары әсер. Бұл адамдар үшін жоба өте маңызды, олар оны жүзеге асыруға қатысады және нәтижелерге белсенді әсер етеді. Сіз олармен тығыз жұмыс қарым-қатынасын орнатып, олардың жобаға деген қызығушылығын жоғалтпауын қамтамасыз етуіңіз керек.

Матрица стейкхолдерлердің жоба үшін маңыздылығын анықтап, әрқайсысымен өзара әрекеттесу стратегиясын түзету қажет болған кезде пайдалы.

Матрицаны пайдалану кезінде стейкхолдерлердің күші мен қызығушылығы динамикалық шама екенін есте ұстаған жөн. Бұрын маңызды емес адамдар үлкен әсер етуі мүмкін, ал кішігірім қызығушылық үлкен белсенділікпен ауыстырылуы мүмкін. Сондықтан стейкхолдер матрицасы, сипатталған басқа құралдар сияқты, үнемі жаңартылып отыруы керек.

Стейкхолдерлер белгілі бір жобаға және жалпы компанияға айтарлықтай әсер етеді сипатталған құралдардың көмегімен сіз олардың әрқайсысын басқарудың ойластырылған жоспарын жасай аласыз.

**Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. Екшикеев Т. К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг // Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 9. КиберЛенинка научная библиотека. — Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug (дата обращения: 22.10.2016).
2. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№ 16). С. 51–68.
3. <https://www.unisender.com/> сайты, Натали Азаренко мақаласы