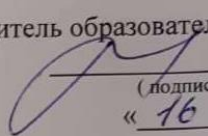


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы
 Мальцева Ю.А.
(подпись) (Ф.И.О.)
« 16 » ноября 2020 г.

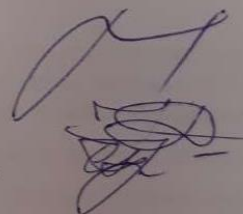
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ ОПОРТУНИЗМОМ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛА В
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель: Мальцева Ю.А.,
доц., к.филос.наук, доц.

Нормоконтролер: Данилова К.А.

Студент группы ЭУВМ-383407 Прошлецова С.В.



подпись

подпись

подпись

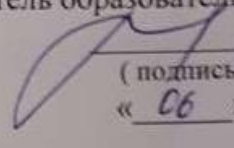
Екатеринбург
2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа «Менеджмент и экономика образования»

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

 Мальцева Ю.А.
(подпись) (Ф.И.О.)
« 06 » апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Прошлецова Светлана Викторовна группы ЭУВМ - 383407
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР «Управление оппортунизмом трудового персонала в дошкольной образовательной организации».

Утверждена распоряжением по институту от «06» апреля 2020 г. № 33.01-05/101

2 Руководитель Мальцева Юлия Анатольевна, к.ф.н., доцент
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебные пособия и монографии, научные публикации, интернет-ресурсы, эмпирические данные собственного авторского исследования.

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)
актуальность, степень разработанности темы, научная новизна, практическая значимость (введение)

-теоретические основы управления оппортунизмом в сфере трудовых отношений

-анализ причин возникновения и форм проявления трудового оппортунизма в дошкольной организации.

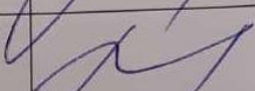
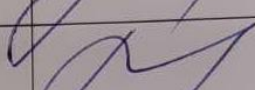
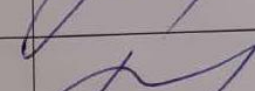
- разработка и формирование системы управления оппортунистическим поведением трудового персонала.

5 Перечень демонстрационных материалов презентация PowerPoint, XX таблицы, XX рисунков, XX формул, XX приложений

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Теоретические основы управления оппортунизмом в сфере трудовых отношений	30.06.2020	
Анализ причин возникновения и форм проявления трудового оппортунизма в дошкольной организации.	13.09.2020	
Разработка и формирование системы управления оппортунистическим поведением трудового персонала.	25.10.2020	
Управление оппортунизмом трудового персонала в дошкольной образовательной организации.	16.11.2020	

Руководитель

(подпись)

Мальцева Ю.А.

Ф.И.О.

Задание принял к исполнению

(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа закончена « 16 » ноября 2020 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов:*

а)

б)

в)

г)

Считаю возможным допустить Прохменкову С.В. к защите его выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии.

Руководитель

9 Допустить Прохменкову С.В. к защите выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 19 от «16» ноября 2020г.)

РОП

(подпись)

Мальцева Ю.А.

Ф.И.О.

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

Тема ВКР Управление оппортунизмом трудового персонала в дошкольной образовательной организации

Студент Прошлецова Светлана Викторовна при работе над ВКР проявил себя следующим образом:

- 1 Степень творчества высокая. Прошлецова С.В. имеет публикации по теме диссертационного исследования и выступления на научно-практических конференциях международного уровня.
- 2 Степень самостоятельности достаточная. Прошлецова С.В. продемонстрировала способность анализировать и самостоятельно проводить теоретические и эмпирические исследования, и на их основе делать необходимые заключения, рекомендации, выводы.
- 3 Работоспособность, прилежание, ритмичность работа над ВКР велась прилежно и ритмично, без нарушений календарного графика
- 4 Уровень специальной подготовки студента соответствует требованиям, предъявляемым ФГОС ВО по направлению 38.04.02 Менеджмент. В ходе выполнения ВКР (магистерской диссертации) Прошлецова С.В. продемонстрировала достаточно высокий уровень сформированности компетенций.
- 5 Возможность использования результатов в реальном секторе экономики ВКР Прошлецовой С.В. содержит обоснование теоретической значимости исследования, его связи с задачами профессиональной деятельности, а также самостоятельно разработанные проектные решения.
- 6 Оценка соответствия ВКР требованиям ФГОС

Результаты освоения основной профессиональной образовательной программы, представленные в ВКР	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
В части общекультурных компетенций	+		
В части общепрофессиональных компетенций	+		
В части профессиональных компетенций	+		
В части дополнительных компетенций (при наличии)		+	

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная ВКР соответствует нормативным документам УрФУ, регламентирующим государственную итоговую аттестацию. В работе проведен обзор источниковой базы, материал изложен логично и последовательно. Результаты содержат обоснованные предложения по управлению оппортунистическими реакциями персонала дошкольного образовательного учреждения. ВКР Прошлецовой С.В. рекомендована к защите в ГЭК.

Ф.И.О. руководителя ВКР Мальцева Юлия Анатольевна

Должность доцент Кафедра Маркетинга школы Экономики и менеджмента института Экономики и управления ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уч. звание доцент Уч. степень к.филос.н.

Подпись

Дата 20.11.2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента Прошлецовой Светланы Викторовны ЭУВМ – 383407 группы

Тема ВКР: Управление оппортунизмом трудового персонала в дошкольной образовательной организации

1 Актуальность диссертационного исследования Выпускная квалификационная работа посвящена весьма актуальной тематике, соответствующей направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и направленности магистерской программы Менеджмент и экономика образования

2 Оригинальность и глубина проработки разделов ВКР Цель и задачи работы грамотно сформулированы, структура им соответствует. Материал изложен логично и последовательно, выводы соответствуют целевым установкам. Разделы ВКР проработаны достаточно тщательно, представленные выводы, положения и рекомендации аргументированы.

3 Общая грамотность и качество оформления ВКР Работа написана профессиональным языком, иллюстрационные материалы (таблицы, рисунки) соответствуют требованиям, предъявляемым к научной работе, систематизируют и визуализируют авторские выводы

4 Вопросы и замечания Каким образом учитываются специфические факторы проявления оппортунистического поведения трудового персонала дошкольной организации при реализации универсального алгоритма управленческих действий?

5 Общая оценка работы Выпускная квалификационная работа Прошлецовой С.В. на тему «Управление оппортунизмом трудового персонала в дошкольной образовательной организации» соответствует профессиональным требованиям и в случае соответствующей защиты заслуживает высокой положительной оценки.

Сведения о рецензенте:

Ф.И.О. Шлыкова Нина Сергеевна

Должность заведующий

Место работы МАДОУ ЦРР детский сад № 103

Подпись

МП



Дата 20.11.2020

РЕФЕРАТ

Объём диссертационной работы состоит 133 страниц и включает 4 рисунка, 26 таблиц, 62 библиографических источников.

Актуальность выбранной темы обусловлена ростом значимости проблем трудового оппортунизма в дошкольной образовательной организации обуславливается неблагоприятной ситуацией, на рынке труда педагогических кадров и рынке образовательных услуг. В этих условиях возникает риск снижения качества образовательных услуг и конкурентоспособности дошкольной образовательной организации, что требует внедрения новых подходов в системе менеджмента организации.

Цель работы научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по снижению оппортунизма трудового персонала, учитывающих специфику дошкольной образовательной организации. Задачи исследования: изучить теоретические основы управления оппортунизмом в сфере трудовых отношений, проанализировать причины возникновения и формы проявления оппортунизма трудового персонала в дошкольной организации, разработать практические рекомендации по формированию системы управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной организации.

Работа включает в себя пункты научной новизны: выявлены специфические факторы проявления оппортунистического поведения трудового персонала дошкольной организации. Разработан комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением трудового персонала дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость работы: теоретические выводы, содержащиеся в работе, могут служить обоснованием принципов построения программы мероприятий по управлению оппортунистическим поведением персонала дошкольной организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления оппортунизмом трудовых отношений в сфере образования.....	7
1.1 Содержание и функции менеджмента в образовании.....	7
1.2 Сущность и характерные особенности оппортунизма трудового персонала.....	16
1.3 Инструменты и механизмы противодействия трудовому оппортунизму.....	37
2 Анализ причин возникновения и форм проявления трудового оппортунизма в дошкольной организации.....	55
2.1 Характеристика особенностей рынка дошкольного образования Свердловской области.....	55
2.2 Исследование рынка труда педагогических кадров.....	61
2.3 Общая характеристика и оценка форм проявления трудового оппортунизма дошкольной образовательной организации.....	68
3 Разработка и формирование системы управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной образовательной организации.....	84
3.1 Разработка комплексного алгоритма управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной образовательной организации.....	84
3.2 Программа мероприятий по управлению оппортунистическим поведением персонала дошкольной образовательной организации.....	107
3.3 Оценка результативности управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной организации.....	121
Заключение.....	124
Список использованной литературы.....	127

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования.

Рост значимости проблем трудового оппортунизма в дошкольной образовательной организации обуславливается тем, что на рынке труда педагогических кадров и рынке образовательных услуг складывается неблагоприятная ситуация, связанная с дефицитом педагогических кадров в системе дошкольного образования, оттоком квалифицированных специалистов из дошкольных организаций и проблемой старения кадров. В этих условиях возникает риск снижения качества образовательных услуг и конкурентноспособности дошкольной образовательной организации, что требует внедрения новых подходов в системе управления персоналом. При этом могут возникать серьезные предпосылки для оппортунистического поведения работников. В то же время практических рекомендаций по снижению оппортунизма трудового персонала, учитывающих специфику дошкольной образовательной организации, на сегодняшний день недостаточно.

В настоящее время оппортунистическое поведение работников оборачивается для дошкольной организации издержками, как прямыми, когда работники недобросовестно выполняют свои обязанности, так и издержками «упущенных возможностей», в результате чего дошкольная образовательная организация не в полном объеме использует имеющиеся ресурсы для достижения более высоких результатов.

Вместе с тем, на практике мы видим, что механизмы снижения оппортунизма персонала в дошкольной организации применяются не в полном объеме, системного подхода в управлении персоналом и развитии механизмов выявления и ограничения оппортунистического поведения в дошкольных образовательных организациях нет.

Таким образом, проблема управления оппортунистическим поведением персонала дошкольной организации обусловлена возникновением противоречий между необходимостью разработки новых подходов и механизмов выявления и

ограничения оппортунистического поведения работников и отсутствием критериев оценки оппортунизма персонала, характеристик форм проявления и мер по минимизации транзакционных издержек и оппортунистического поведения на всех этапах трудовых отношений в дошкольной образовательной организации.

Актуальность тематики и дискуссионность подходов к проблеме оппортунистического поведения персонала дошкольной организации предопределили цель и задачи, обусловили выбор объекта и предмета исследования.

Цель исследования – научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по снижению оппортунизма трудового персонала, учитывающих специфику дошкольной образовательной организации. Постановка данной цели предопределила решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы управления оппортунизмом в сфере трудовых отношений;
- проанализировать причины возникновения и формы проявления оппортунизма трудового персонала в дошкольной организации;
- разработать практические рекомендации по формированию системы управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной организации.

Объект исследования: процессы формирования и проявлений оппортунистического поведения трудового персонала в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе проявления и нивелирования оппортунизма трудового персонала в дошкольной образовательной организации.

Методы научного исследования: анализ научной литературы по исследуемой проблематике, сравнение, обобщение, анализ статистических и эмпирических данных, находящихся в открытом доступе, анализ факторов текучести кадров, опрос методом анкетирования.

Степень разработанности проблемы.

Среди российских ученых проблематику трудового оппортунизма развивают В.И. Беляев, О.Г. Бодров, Р.И. Капелюшников, М.В. Курбатова, Е.В. Попов, В.Л. Симонова, А.Е. Шаститко, В.В. Чащин и другие. Несмотря на наличие достаточно большого количества научных публикаций, посвященных оппортунистическому поведению, формы его проявления в дошкольной организации исследованы слабо.

Исследованием механизмов и инструментов противодействия оппортунизму занимались В.И. Беляев, К.А. Данилова, О.Н. Пяткова, Н.Ю. Богданова, О.А. Красиков, И.В. Рощина, Е.А. Космина и другие.

Понятие менеджмента в образовании, а также сущность и функции системы управления кадрами в значительной степени раскрыты в трудах таких авторов как Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, О.В. Пастюк, М.М. Поташник, В. П. Симонов, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова.

Внедрению современных концепций менеджмента в практику управления образовательными организациями посвящены работы А.И. Барановского, В.Н. Введенского, В.А. Ситарова, В.В. Чащина, М.В. Рожковой и других.

Практическая значимость работы. Теоретические выводы, содержащиеся в работе, могут служить обоснованием принципов построения программы мероприятий по управлению оппортунистическим поведением персонала дошкольной организации, обеспечивающей достижение значимых социально-экономических эффектов:

- удовлетворённость персонала системой стимулирования, возможностью профессионального роста;
- снижение текучести квалифицированных кадров;
- удовлетворенность потребителей качеством образовательных услуг, системой управления дошкольным образовательным учреждением, обеспечивающей достижение значимых социально-экономических эффектов:

а) для педагогов дошкольной организации – удовлетворённость системой стимулирования, возможность профессионального роста, саморазвития, профилактика профессионального выгорания;

б) для руководителей, администрации – снижение текучести валифицированных кадров, привлечение молодых специалистов устранение дефицита кадров, повышение конкурентноспособности дошкольной организации на рынке образовательных услуг;

в) для Министерства образования – снижение социальной напряженности, снижение оттока кадров, удовлетворенность качеством образовательных услуг;

г) для родителей – повышение степени удовлетворенности качеством образовательных услуг.

Основные этапы научной новизны работы. Выявлены специфические факторы проявления оппортунистического поведения трудового персонала дошкольной организации:

- особенности образовательных услуг;
- отсутствие четких критериев, позволяющие определить качество дошкольной образовательной услуги и личного вклада труда педагога;
- невозможность и нецелесообразность полного контроля;
- формализованность подотчетности и мониторингов.

Разработан комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением трудового персонала дошкольной образовательной организации, включающий следующие этапы:

- исследование факторов внешней и внутренней среды;
- разработку диагностического инструментария;
- разработку гибкой организационной структуры проектного управления;
- разработку кадровой концепции дошкольной организации и внедрение технологий кадрового менеджмента, внутреннего маркетинга.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОППОРТУНИЗМОМ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1 СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

Термин «менеджмент» вошел в теорию отечественной педагогической науки и практики благодаря таким факторам, как универсальность научных подходов и технологий современного менеджмента в различные сферы управления, в том числе и в сферу управления образовательными системами; интеграция мирового опыта в теорию педагогического менеджмента способствовала отождествлению терминов «менеджмент» и «управление».

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления Питер Друкер рассматривает менеджмент как особый институт – «ведущий класс руководителей», «особый орган предприятия и прикладную дисциплину, «эффективность которой измеряется достигнутыми результатами».

Менеджмент (по П. Друкеру) – специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости.

Одними из первых российских научных работ, посвященных педагогическому менеджменту, были «Менеджмент и внутришкольное управление» Ю.А. Конаржевского, «Менеджмент в управлении школой» под редакцией Т.И. Шамовой, «Педагогический менеджмент» В.П. Симонова. В данных научных исследованиях рассматриваются вопросы технологического обеспечения управленческих процессов в образовательном учреждении с целью удовлетворения потребностей и мотивов субъектов образовательного процесса, а также оптимизации управления и обеспечение эффективного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса.

В.П. Симонов характеризует педагогический менеджмент как комплекс принципов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. Это особая управленческая деятельность, субъекты которой посредством

планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают согласованность деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала на достижение образовательных целей и целей развития учреждений образования [36].

В.П. Симонов, исходя из того, что менеджмент целесообразно понимать как умение руководителя достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, то есть как сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, формулирует следующее определение: «Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития».

Как следствие педагогический менеджмент рассматривается В.П. Симоновым в достаточно узком понимании, то есть как чисто управления учебно-воспитательным процессом, хотя этот автор пытался выделить последний в одну из составляющих педагогического менеджмента. Поэтому педагогический менеджмент В.П. Симонов представляет только как целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности. Это значит, что педагогический менеджмент понимается как внутришкольного управления, то есть как определенная деятельность и суммарная системы, имеет свою структуру и системообразующие факторы: цели, задачи, принципы (общие принципы управления, принципы научной организации педагогического и управленческого труда, принципы аналитической деятельности менеджера образовательного процесса) функции, методы, результаты деятельности субъектов (эффективность как характеристика процесса совместной деятельности преподавателя и учащихся, качество как характеристика конечного результата), условия предупреждения и преодоления формализма в управлении образовательным процессом, факторы эффективности. Педагогический менеджмент, по сути, трактуется автором как

теория и практика именно системного управления образовательным процессом школы, не учитывает специфики воздействия на нее внешнего – рыночной, социально-экономической среды. Это вызывает необходимость адаптации к этой среде, от которого В.П. Симонов абстрагировался, рассматривая педагогическую систему как закрытую, самоорганизующуюся и стабильную.

Так, Т.И. Шамова в работе «Менеджмент в управлении школой» считает правомерным и целесообразным использование средств менеджмента в современной педагогической практике. Выделяя именно социально-психологическую, поведенческую сторону деятельности менеджера как очень полезную для применения в деятельности руководителя учебно-воспитательного заведения современного типа, Т.И. Шамова ставит вопрос о целесообразности «вкрапливания» средств менеджмента в теорию и практику управления педагогическими системами, что будет способствовать обогащению теории и практики новыми идеями и способами решения управленческих задач.

П.И. Третьяков определяет управление «как целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающую оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению цели с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий» [54].

Управленческая деятельность, по мнению В.С. Лазарева, является постоянной последовательностью действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и модифицируется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, делегируются полномочия между ее участниками и объединяются их усилия [31].

А.И. Барановский рассматривает педагогический менеджмент как «специфическую отрасль управленческих наук, вобравшую в себя истоки педагогики, психологии, социологии управления, менеджмента и маркетинга» [7].

Ситаров В.А. рассматривает как отрасль педагогики, предметом которой являются вопросы организации управления в сфере образования и в образовательно-воспитательных учреждениях [52].

Необходимость изучения проблем педагогического менеджмента В.Н. Введенский объясняет «тем, что в последнее время в деятельности педагогов большое значение приобретают управленческие функции, такие как педагогический анализ, планирование, организация, контроль и коррекция. Речь здесь идет об управлении педагогическим процессом в целом и отдельных его частей (уроков, внеурочной деятельности)» [15].

Представленные подходы к понятию «педагогический менеджмент» отражают его сущность как науки об управлении педагогическими системами, задачей которой является поиск и разработка средств и методов, способствующих эффективному достижению целей современных учебных заведений, повышению производительности труда их сотрудников.

Мы считаем, что данные определения рассматриваются в рамках педагогических наук, тогда как педагогический менеджмент включает и экономические механизмы управления педагогическими системами, и возникает там и тогда, где объект, которым управляют, приобретает качества субъекта рыночных, коммерческих, социально-экономических отношений, с учетом конкретных условий внутренней и внешней среды, обусловленного развитием рыночной экономики.

Целью педагогического менеджмента является эффективное управление кадровыми ресурсами для повышения конкурентноспособности организации на рынке образовательных услуг.

В этой связи являются актуальными исследования В.В. Чащина и М.В. Рожковой, которые сравнивают ресурсный подход в кадровом менеджменте и персонал-маркетинговый подходы. Ресурсный подход рассматривает персонал как человеческий капитал, способный приносить доход и обеспечивающий потребности организации в кадрах. Маркетинговый подход рассматривает персонал как клиентов, потребителей рыночного потенциала организации,

которым предоставляется должность и рабочее место как продукт на рынке труда, оплачивая его своим трудом. В.В. Чашин раскрывает суть персонал-маркетинга: маркетинг персонала - это планомерные действия предприятия по использованию маркетинговых подходов при организации привлечения потенциальных потребителей его организационно-производственных возможностей на рынке труда, а также при обеспечении оптимальных взаимовыгодных параметров потребления указанных возможностей, удовлетворении потребностей и удержании работников, понимаемых в качестве клиентов [58]. В.В. Чашин делает вывод, что ориентация организации на удовлетворение различных потребностей работников как клиентов в личностном и профессиональном развитии повышает мотивацию к труду, формирует приверженность работника к организации и корпоративную культуру. Система мероприятий внутреннего маркетинга, по мнению В.В. Чашина, может рассматриваться как основа для реализации кадрового менеджмента и являться инструментом управления персоналом. Система мероприятий внутреннего маркетинга включает этапы (инструменты) формирования трудовой мотивации работников, такие как адаптация, наставничество, этап принадлежности к организации [59].

Таким образом, данный методологический подход может быть взят за основу при разработке инструментов противодействия оппортунистическим проявлениям персонала в дошкольной организации.

Педагогический менеджмент подчиняется общей теории менеджмента и характеризуется универсальностью и технологичностью функций управления, которые присущи для любой социально-экономической системы: планирование, организация, мотивация, контроль.

Планирование – принятие управленческих решений на основе соотношения результатов педагогического анализа с поставленной целью, заключается в определении ближайшего и перспективного развития педагогической системы.

Планирование как функция управления направлена на снижение эффекта неопределенности деятельности организации, а также на обозначение путей достижения поставленных целей.

Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Планирование представляет собой одну из основных функций управления, реализуемых руководителем дошкольной образовательной организации. Данная деятельность направлена на определение целей и задач организации, распределение и перераспределение ресурсов, прогнозирование показателей, характеризующих эффективность деятельности дошкольной образовательной организации.

Необходимым условием реального планирования работы является также учет своеобразных особенностей отдельно взятого педагогического коллектива, дошкольного учреждения, реальной обстановки и условий, а также индивидуальных особенностей тех, кто будет осуществлять на практике намеченные мероприятия.

Анализ работы педагогов говорит о том, что они не всегда готовы к реализации новых целей и задач организации педагогического процесса нового типа. Это объясняется отсутствием у большинства педагогов опыта интеграционного, нелинейного построения педагогического образовательного процесса и личностно-ориентированного подхода к субъектам образовательного процесса. Мы считаем, что несовпадение интересов уже на стадии планирования деятельности образовательной организации может стать причиной проявления оппортунизма персонала.

Следующая функция управления – организационная деятельность, это процесс объединения людей и ресурсов для достижения поставленных целей.

Содержанием организационной деятельности является:

- определение роли каждого члена коллектива в решении поставленных задач;

- распределение работы между сотрудниками;
- определение персональной ответственности;
- установление времени выполнения работ;
- обеспечение эффективности взаимодействия исполнителей в процессе решения задач;
- создание условий для успешной совместной деятельности участников, стимулирование и мотивация сотрудников.

В структуре организационной деятельности руководителя важное место занимает мотивация предстоящей работы.

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, то есть именно мотивация «побуждает» сотрудника к действию.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Серьезный вопрос, который стоит перед любым руководителем, желающим повысить заинтересованность подчиненных в высоких результатах, в повышении качества труда, что надо сделать, чтобы они воспринимали интересы своего подразделения и организации как свои собственные? Это требует от руководителя умения опереться на те потребности, в которых тесно переплетаются интересы работников и интересы организации. К этим потребностям можно отнести следующие:

- потребность в принадлежности и приверженности к организации;
- потребность в профессиональном росте и должностном продвижении;
- потребность в личностном росте.

Потребность в принадлежности и приверженности к организации проявляется в восприятии целей и задач, стоящих перед организацией, как своих собственных является мощным фактором, оказывающим влияние на трудовую мотивацию работников. Поддержание высокого уровня осведомленности работников о положении дел в организации и о перспективах ее развития,

привлечение работников к решению важнейших организационных проблем, практика управления, ориентированная на более полный учет интересов работников – все эти меры способствуют усилению трудовой мотивации персонала, повышению готовности работников напряженно работать в интересах организации.

Руководители могут воздействовать на мотивацию подчиненных, учитывая их потребность в профессиональном росте и должностном продвижении.

Личностный рост для многих работников является мощным стимулом к работе. Работники, которым на работе предоставляются такие возможности, могут полнее раскрыть свой потенциал, они склонны испытывать более высокий уровень удовлетворенности своим трудом. Некоторые люди испытывают чувство неудовлетворенности своей работой и организацией в целом, если у них на работе нет возможности личностного роста.

Существуют два типа мотивации:

- экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

- неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности [22].

Таким образом, мотивацию следует рассматривать как долговременное влияние на работников с целью изменения заданных параметров структуры ценностных ориентаций, формирования соответствующей системы и развития на этой основе трудового потенциала. Поэтому мотивация определяет цель достижения конечного результата. Под мотивацией понимается система мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для

достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность.

Со всеми функциями управленческого цикла тесно связан контроль. В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (соотношения) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Чтобы контроль мог дать объективную оценку состояния дел, стимулировал педагогическую деятельность, необходимо соблюдение следующих требований:

- систематичности – контроль должен осуществляться регулярно с использованием разнообразных методов и форм;
- объективности;
- действенности, то есть результаты контроля должны приводить к позитивным изменениям, устранению недостатков;
- компетентности проверяющего.

Информация, полученная в ходе контроля, становится в свою очередь предметом педагогического анализа.

Таким образом, педагогический менеджмент имеет такие специфические особенности, как непосредственное и личностно включенное взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса; необходимость дифференциации и индивидуализации образовательных услуг; сложность определения параметров качества; общественно значимыми целями, задаваемыми государством, социальными потребностями общества.

Рассмотрев понятие, сущность и функции педагогического менеджмента, мы пришли к выводу, что педагогический менеджмент характеризуется универсальностью и технологичностью процесса управления образовательной организацией как «социальной системой», состоящий из нескольких взаимосвязанных функций планирования, организации, руководства и контроля и направленный на рациональное использование ресурсов с минимальными издержками для эффективного функционирования.

Процесс управления дошкольной образовательной организацией рассматривается с позиций универсальности функций менеджмента и их интеграции в образовательную систему.

1.2 СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ ОПОРТУНИЗМА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В современной экономической литературе в области исследования сущности и причин оппортунистического поведения работников доминирующим является неоинституциональное направление, в рамках которого существует ряд подходов к определению оппортунизма, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристики оппортунизма¹

№	Автор	Определение	Ограничения
1	Уильямсон О.	Оппортунизм – «преследование личного интереса с использованием коварства (обмана), который лежит в основе действительной или мнимой информационной асимметрии». Оппортунизм – «предоставление неполной или искаженной информации (введении в заблуждение, искажении и сокрытии истины или других методах запутывания партнера)».	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – обман, информационная асимметрия

Продолжение таблицы 1

№	Автор	Определение	Ограничения
---	-------	-------------	-------------

¹ Составлено автором [1; 5; 14; 28; 34;48]

2	Капелюшников Р.И.	Оппортунизм – недобросовестное поведение, нарушающее условия сделки или нацеленное на получение односторонних выгод в ущерб партнеру Оппортунизм - преследование собственного интереса, доходящее до вероломства. К нему относятся любые формы обмана и нарушения взятых на себя обязательств	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – разные формы обмана
3	Шаститко А	Оппортунизм - способ действия экономического агента в соответствии с собственными интересами, которое не ограничено соображением морали и противоречит интересам других агентов	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – способ действия экономического агента в соответствии с собственными интересами.
4	Олейник А.	Оппортунизм – использование ассиметричной информации для своей выгоды и в ущерб интересам контрагента.	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – использование ассиметричной информации
5	Попов Е.В.	Оппортунистическое поведение – преднамеренное скрытое действие экономического агента, основанное на использовании информационного преимущества и направленное на достижение личного интереса в ущерб другим участникам соглашений	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – использование ассиметричной информации

Окончание таблицы 1

№	Автор	Определение	Ограничения
---	-------	-------------	-------------

6	Бас А.	Сущность оппортунистического поведения как экономической категории выражается в стремлении экономического агента реализовать собственные эгоистические интересы, не ограниченные моральными устоями, противоречащие интересам других агентов.	Трактовка неполная, раскрывает одну сторону оппортунизма – стремление реализовать собственные эгоистические интересы
---	--------	---	--

По нашему мнению, сравнение базовых характеристик понятий оппортунизма разных авторов позволяет сделать вывод, что они характеризуют какой-либо один из признаков оппортунизма. Так, О.И. Уильямсон определяет оппортунизм как форму поведения экономического агента, вызванного неполнотой информации.

А. Шаститко, Е. В. Попов трактует понятие оппортунизма как способ действия экономического агента в соответствии с собственными интересами. [47].

А. Олейник, Р.И. Капелюшников оппортунистическим считают поведение, которое позволяет уклониться от выполнения условий контракта, но все авторы характеризуют оппортунизм исключительно с отрицательной точки зрения как девиантное, отклоняющееся поведение участников экономических отношений, с чем не согласны некоторые исследователи [20].

В основе институционального подхода лежит концепция ограниченной рациональности Герберта Саймона, заключающаяся в предположении о том, что абсолютно рациональные решения с трудом могут быть осуществлены в реальности из-за ограниченности вычислительных ресурсов, познавательных возможностей человека, неполной информации или недостатка времени. [35].

Под понятием «ограниченной рациональности» понимаются целенаправленные действия политического или экономического субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений

затруднено в связи с отсутствием времени, информации, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

Концепция ограниченной рациональности, предложенная Г. Саймоном, основана на трех предпосылках:

- экономические субъекты ограничены в способности определять цели и просчитывать долгосрочные последствия принимаемых ими решений, что обусловлено как их умственными способностями, так и сложностью среды, которая их окружает;

- экономические субъекты пытаются реализовать свои цели и решить поставленные перед ними задачи не все сразу, а последовательно;

- экономические субъекты ставят перед собой цели определенного уровня, более низкого, чем максимально возможный для них (например, многие владельцы фирм отнюдь не стремятся максимизировать доход своей фирмы. Вместо этого они пытаются довести свой собственный доход до уровня, который позволил бы им занять желаемое социальное положение, и, добившись цели, останавливаются). Иными словами, индивиды в своем поведении руководствуются принципом удовлетворенности.

Таким образом, оппортунизм рассматривается исследователями как отклонение от рационального поведения экономического агента, так как при исключении издержек на его реализацию ресурсы могут быть использованы более эффективно (например, направлены на организацию производства). Новые институционалисты также анализируют причины и способы борьбы с оппортунистическим поведением.

Основными причинами оппортунистического поведения агентов являются неясность и неопределенность внешней среды, асимметричное распределение информации, а также ограниченная рациональность. В наиболее общей форме эту проблему можно описать в терминах отношений принципала (поручителя) и агента (исполнителя), то есть того, кто дает какое-либо задание и того, кто его выполняет в обмен на определенное вознаграждение.

Наряду с этим, имеют место и другие методологические подходы к исследованию оппортунистического поведения: теоретические (теория игр, методы математического моделирования, мысленные эксперименты) и эмпирические (анализ документов, описание практических ситуаций, интервьюирование респондентов), которые используются наряду с институциональным. Так, некоторые исследователи (Мерил Флад и Мелвин Дрешер, Авинаш Диксит, Барри Нейлбафф) рассматривают оппортунизм как дискриминацию одних участников экономических отношений по отношению к другим. Для понимания оппортунистической дискриминации авторами такого подхода использована теория игр, согласно которой смоделирована поведенческая игра, которая представляет собой одностороннюю «дилемму заключенного».

Теория игр представляет собой теорию математических моделей принятия решений в условиях неопределенности, когда принимающий решение субъект («игрок» в терминах теории игр) располагает информацией лишь о множестве возможных ситуаций, в одной из которых он в действительности находится, о множестве решений («стратегий»), которые он может принять, и о количественной мере того «выигрыша», который он мог бы получить, выбрав в той или иной конкретной ситуации определенную стратегию. Индивид принимает решение, доверяет он фирме или нет, затем, если индивид доверяет фирме (то есть соглашается на сделку с ней), фирма принимает решение обманывать индивида или вести себя в сделке честно, и таких периодов в игре, как правило, несколько.

Д.А. Плетнёвым представлен критический обзор существующих подходов к определению оппортунизма в экономической науке и собственное видение его сущности. Автор утверждает, что «узкое» понимание оппортунизма как девиантного и тайного поведения безнадежно устарело. Современный оппортунизм чист, прозрачен и зачастую абсолютно законен [20].

Позиция Д.А. Плетнева основана на том, что оппортунизм это не отклонение от нормального поведения субъектов экономических отношений, а

легитимный, законный рыночный способ координации хозяйственных отношений, в основе которого индивидуальный интерес и личная выгода каждого участника. Законность и легитимность оппортунизма ставит его в разряд положительных факторов регулирования рыночных отношений, основанных на конкуренции.

Стремление к материальной выгоде является основополагающим фактором экономического развития, но выгода и удобство не всегда являются показателями социально-экономической эффективности.

Оппортунизм в сфере трудовых отношений является частным случаем проявления оппортунистического поведения при взаимодействии экономических агентов. При этом в качестве агентов, вступающих во взаимодействие, выступают наемный работник и работодатель (менеджер или собственник). Если трудовой процесс представить в форме обусловленного контрактами взаимодействия двух сторон, то, как показывает практика, всегда предпринимаются завуалированные попытки и осуществляются скрытные действия, направленные на извлечение выгоды одной стороной трудового процесса за счет преднамеренного нанесения ущерба другой стороне. Здесь одной стороной является работодатель (предприятие, менеджмент предприятия), а другой – работник. Причем действия по извлечению выгоды одной стороной за счет нанесения ущерба другой стороне, в зависимости от ситуации, предпринимаются как со стороны менеджмента по отношению к персоналу, так и со стороны персонала по отношению к предприятию, к менеджменту. Такой феномен поведения сторон и отдельных участников трудового процесса называется трудовым оппортунизмом, который характеризуется, как это отражено в таблице 2, сильно выраженным противодействием и неявной (скрытной, завуалированной) формой его проявления [7].

Поскольку в структуре социально-трудовых отношений выделен такой тип, как конфликт, то, используя в качестве признака классификации содержание конфликта, в другой классификации Е.В. Нехода предлагает подразделять

социально-трудовые отношения на два больших класса: конструктивные и деструктивные.

В классификации деструктивных форм социально-трудовых отношений, разработанной В.Н. Беляевым, использованы эти две характеристики в качестве признаков классификации методом двухмерной матрицы, которые показывают, что в структуре деструктивных социально-трудовых отношений выделяются новые типы, которые не нашли отражения в известных ранее классификациях.

Таблица 2 – Классификация деструктивных форм социально-трудовых отношений [7]

Форма проявления	Слабое сопротивление	Сильное сопротивление
Явная	Трудовой Конфликт	Трудовая Конфронтация
Неявная	Трудовое Фрирайдерство	Трудовой Оппортунизм

Таким образом, как следует из таблицы 2, трудовой оппортунизм представляет собой неявную форму сильного сопротивления персонала в процессе социально-трудовых отношений.

На основании выделенных типов и форм оппортунизма В.Н. Беляев дает определение трудового оппортунизма: «Трудовой оппортунизм представляет собой форму неявного трудового поведения работников и менеджеров, выражающуюся в извлечении выгоды одной стороной трудового процесса посредством умышленного нанесения ущерба другой стороне» [9].

Е.В. Попов, проанализировав различные определения понятия трудового оппортунизма, выделяет следующие структурные компоненты, характеризующие эту

сторону социально-трудовых отношений:

– несовпадение интересов контрагентов. При осуществлении хозяйственной деятельности экономический агент основывается на своих собственных интересах. В случае совпадения интересов обеих сторон проблема оппортунизма отсутствует. В случае расхождения интересов появляются условия для возникновения недобросовестного поведения одной из сторон. В процессе экономической деятельности возникают экономические отношения между людьми через различные формы обмена, а итог определяется увеличением полезности экономических агентов по сравнению с той, которой они располагали. Однако даже в процессе взаимовыгодного обмена могут возникать противоположности экономических интересов. В этих противоречиях интересов и создается основа для проявления оппортунизма [46].

– асимметричная информация. Асимметричность информации возникает как информационное преимущество одной стороны, а другая сторона этой информацией обладает либо в неполном, либо искаженном виде, в результате чего возникают условия для проявления оппортунистического поведения.

– сущностью обоюдной асимметрии информации является то, что каждая из сторон владеет преимуществом и лучше знает некоторые параметры и характеристики сделки, например, работник владеет большей информацией о профессиональных особенностях своего труда, а работодатель больше информирован об условиях работы соискателя вакансии. Это может стать причиной неблагоприятных последствий для обеих сторон трудовых отношений [46].

– скрытый характер недобросовестного поведения проявляется в манипулировании асимметричной информацией. В этом

случае агент-оппортунист не раскрывает истинные мотивы своей деятельности, а умышленно манипулирует значимой для себя информацией, которую скрывает от партнера. Мы считаем, что тем самым создаются предпосылки для проявления трудового оппортунизма персонала в разных формах.

Эту проблему исследовали Р.И. Капелюшников, А.Е. Шаститко, А.Н. Нестеренко, А. Олейник и др., делая акцент на умышленном характере оппортунистического поведения, заключающийся в стремлении к личной выгоде и сознательном уклонении от взятых обязательств, не ограничиваясь соображениями морали, действуя вразрез с интересами других агентов.

- ущерб контрагента. Оппортунистическое поведение одной из сторон дает возможность увеличивать свою полезность в одностороннем порядке и соответственно уменьшать полезность другой стороны.

- преднамеренность действий. Преднамеренность действий выражается в том, что для субъекта оппортунистического поведения цель его действий является очевидной, позволяет сознательно использовать ситуацию в свою пользу, не предоставляя контрагенту достоверную информацию о сущности своих действий. Это всегда приводит к ущемлению действий одной из сторон трудовых отношений, нанося ущерб контрагенту.

Оппортунизм может возникнуть в результате неравновесия действий в трудовых отношениях, как противодействие, направленное на повышение уровня экономической свободы каждой стороны, в результате чего может снизиться экономическая свобода организации.

В своих исследованиях Е.В. Попов, В.Л. Симонова, В.И. Беляева авторы определяют сущностную основу для формирования и развития

оппортунистического поведения работников, определяют подходы к классификации, а также формы проявления трудового оппортунизма.

Е.В. Попов основным критерием для классификации считает эндогенный (внутрикорпоративный) и экзогенный (направленный на внешних контрагентов) оппортунизм, то есть предлагает классифицировать оппортунистическое поведение персонала по отношению организации к внутренней или внешней среде.

В системе классификации трудового оппортунизма эндогенный оппортунизм является исходной основой.

Эндогенный оппортунизм включает в себя:

- оппортунизм, причинами которого являются внутренние проблемы, обуславливается ошибками в управлении, неэффективной организационной структурой управления и проявляется в виде скрытого противодействия между структурными подразделениями организации и от менеджеров;

- собственно трудовой оппортунизм, который проявляется через отношение управленцев к работникам, как отношения работников к менеджменту и организации.

Экзогенный оппортунизм характеризуется разными внешними проявлениями оппортунизма, негативным давлением сторонних сил и угроз.

В неоинституциональной экономической теории рассматриваются такие формы эндогенного оппортунизма как отлынивание, небрежность и использование служебного положения.

Термин «отлынивание» трактуется А. Алчияном и Г. Демсец как выполнение работы с неполной отдачей, в нарушение условий договора. Еще Ф. Тейлор отмечал, что «вряд ли можно найти работника, который бы не пытался определить, как медленно он может работать, не вызывая при этом у работодателя сомнений в своей добросовестности». К отлыниванию можно отнести систематическое отсутствие на рабочем месте, личные дела и пр.

Небрежность означает сознательную допускаемую халатность при выполнении обязанностей, небрежность в использовании оборудования и

материалов при внешнем соблюдении принятых норм и правил. Такая форма, как использование служебного положения трактуется как применение материалов и оборудования в личных целях.

Е.В. Попов систематизировал факторы, влияющие на степень проявления эндогенного оппортунизма как внешние и внутренние:

К внутренним относятся личностно-психологические факторы:

- ценностные ориентации индивида. Данный фактор определяет поведение индивида, поэтому является наиболее значимым;

- психологическая зрелость человека, характеристика которой включает такие черты, как автономию, то есть умение действовать в определенных рамках в соответствии с ограничениями; способность реально оценивать ситуацию, нести ответственность за выполнение функции; стремление к сотрудничеству;

- склонность к риску. Данную внутриличностную характеристику исследовали Дж. Фон Нейман и О. Моргенштерн с точки зрения негативного отношения индивида к риску, при котором предпочтение отдается меньшему реальному доходу, а не большему, но негарантированному;

- восприятие действительности. Здесь имеется ввиду восприятие вознаграждения самим работником, соответствие денежного эквивалента затраченным усилиям, сравнение своих усилий и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других работников при выполнении аналогичной работы.

Внешние факторы подразделяются на две подгруппы: социально-институциональные факторы и технологические факторы.

Социально-институциональные факторы трудового оппортунизма включают:

- корпоративную культуру, включающую формальные и неформальные нормы и правила, регулирующие поведение персонала в организации. Уровень корпоративной культуры определяется тем, насколько конкретно они раскрывают главные (стержневые) ценности организации и насколько глубоко проникают в основные виды деятельности; кроме того, насколько их одобряют работники;

- групповые характеристики, такие как численность и состав группы.

В многочисленном коллективе сложнее выработать единые требования:

- сплоченность группы, характер межличностных отношений, взаимодействий;

- система стимулирования: денежного и неденежного поощрения;

- система наказания: увольнение, штрафы, административные взыскания.

Технологические факторы относятся к наиболее формализуемым и в наибольшей степени влияют на развитие эндогенного оппортунизма:

- размер предприятия. В более крупной организации наблюдается более приблизительная связь между личным вкладом и вознаграждением;

- сложность технологического процесса. Наблюдение и контроль затруднен при высоком уровне сложности технологического процесса;

- характер выполняемых работ, который включает два показателя.

Первый характеризуется соотношением репродуктивной и творческой трудовой деятельности, легче контролировать и предотвращать оппортунистическое поведение при организации простых повторяющихся трудовых действий, например, на конвейере.

Второй фактор определяется степенью специфичности или универсальности труда, сложностью адекватной замены: чем специфичнее труд, тем сложнее найти адекватную замену и тем выше степень оппортунистического поведения.

Е.В. Попов предлагает классифицировать два уровня:

- уровень прикладных сфер проявления трудового оппортунизма;

- формы проявления трудового оппортунизма.

Ниже форм проявления трудового оппортунизма, по мнению автора, спускаться уже нет смысла, ибо только на уровне форм и можно наблюдать явления, которые могут привести к пониманию сущности причин, побуждающих оппортунистов к оппортунистическому трудовому поведению.

К прикладным сферам проявления трудового оппортунизма относится, например, охрана труда. Другой прикладной сферой проявления трудового

оппортунизма является организация труда, при которой происходит противодействие коллектива или конкретных работников изменениям в организационной структуре или инновационным внедрениям в трудовую деятельность.

В качестве формы проявления оппортунизма в этих прикладных сферах трудовых отношений можно выделить скрывание работниками резервов своих рабочих мест, которая является наиболее распространенной и изученной формой проявления трудового оппортунизма, характеризуется как отлынивание от выполнения должностных обязанностей. Сущность этой формы трудового оппортунизма определяется тем, что работниками не используются в полной мере возможности технологий и оборудования. Это дает возможность иметь запас, резерв времени для использования его в личных целях, а также сокращать трудовые затраты для получения конечного результата.

Еще одной прикладной сферой трудового оппортунизма, по мнению Е.В. Попова, является дисциплина труда, а формами проявления трудового оппортунизма являются нарушения трудовой дисциплины, опоздания на работу, досрочный уход с работы, чаепития на рабочих местах, прогулы и другие.

Прикладные сферы проявления конкретных форм трудового оппортунизма на предприятиях должны стать объектами для научного поиска и формулировки конкретных теоретических, методологических и методических основ решения проблем управления и повышения эффективности организации труда, преодоления разнообразных форм трудового оппортунизма.

Исследования оппортунистического поведения в трудовых отношениях указывают на следующие негативные последствия: всепроникающий характер, способность распространяться на любые формы взаимодействия субъектов экономики; рост трансакционных издержек, включающих издержки вследствие возникновения деструктивного поведения и издержки на защиту от третьих лиц; сложность и дороговизна индивидуальной защиты от оппортунистического поведения контрагентов.

В дошкольной образовательной организации проявления трудового оппортунизма имеют свою специфику, обусловленную особенностями образовательных услуг.

Во-первых, специфика дошкольной образовательной услуги.

Образовательная услуга является смешанным, общественно-частным благом, с присущими свойствами, включающими специфику ее обращения и неуловимость ее качества, такие как неосвязаемость, гетерогенность, непостоянство качества, длительность оказания, неразделимость производства и потребления, неотделимость от источника, невозможность хранения и транспортировки, относительная неисключительность в потреблении, отложенный полезный эффект, доверительность, сигнальная функция [5].

Эти характеристики дошкольных образовательных услуг приводят к выводу, что оценка качества образовательной услуги затруднена его потребителями. Образовательная услуга является доверительным благом, качество которой потребитель не может оценить объективно на всех этапах ее оказания, не только перед принятием решения о ее покупке, но даже в процессе и после ее оказания. Потребителем не может быть четко определена полезность и результативность от потребления дошкольной образовательной услуги, но также не всегда могут быть сформулированы свои первоначальные требования к качеству желаемой образовательной услуги. Поэтому определение качества, объема, содержания и результатов потребления дошкольной образовательной услуги потребитель доверяет дошкольной образовательной организации и возлагает на него [5].

Во-вторых, отсутствие четких критериев, позволяющие определить качество дошкольной образовательной услуги и личного вклада труда педагога, также затрудняет оценку качества образования и дает возможность для проявления разных форм трудового оппортунизма. В отличие от школы, результат труда педагога, например, нельзя оценить по оценкам и результатам итоговой аттестации обучающихся – основного государственного экзамена (далее – ОГЭ) и единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ).

В Федеральном Государственном Образовательном Стандарте Дошкольного Образования (далее – ФГОС ДО) говорится: «Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации детей» [5]. Это значит, что результат образования имеет такие отдаленные перспективы от оценки реального вклада педагогов, что разработать конкретные и объективные критерии для регулирования оплаты труда персонала Дошкольной Образовательной Организации (далее – ДОО) не представляется возможным.

В-третьих, уровень реальных возможностей и способностей детей настолько индивидуален, что достижение стопроцентного успеха в обучении каждого ребенка никто гарантировать не сможет.

Из вышеизложенного следует, что в дошкольной образовательной организации проявляются факторы, способствующие возникновению оппортунизма педагогических работников и администрации – «скрытые действия» и «скрытая информация».

«Скрытые действия» связаны с невозможностью и нецелесообразностью полного контроля, в результате чего возникает риск недобросовестного поведения, как например, использование рабочего времени и оборудования в личных целях. Администрация, являясь принципалом, не имеет возможности в деталях наблюдать за тем, принимают ли педагоги, их агенты, решения, соответствующие ситуации, или нет. Проблема принципал-агент в данном случае носит название «отделение от контроля».

«Скрытая информация» связана с тем, что иногда работнику невыгодно демонстрировать информацию перед работодателем или наоборот, работодатель скрывает ту информацию, которой он располагает; в обоих случаях один из них обладает преимуществом в знаниях, которыми он может воспользоваться или нет; такие знания являются скрытой информацией, и в этом случае возникает основание для проявления оппортунизма - обоюдная асимметричная информация.

Исследования М.В. Курбатовой направлены на изучение оппортунистического поведения преподавателей высшего звена в условиях нового государственного менеджмента, регламентирующего требования соблюдения образовательных стандартов и в достижении показателей эффективности деятельности ВУЗов [30]. По нашему мнению, такие же тенденции характерны и для всей системы образования в целом, в том числе и для дошкольных организаций, что подтверждается практикой внедрения ФГОС ДО, сопровождающейся различными формами скрытого сопротивления и проявлений трудового оппортунизма педагогов. М.В. Курбатова отмечает, что «в текущем целеполагании администраторов организации, встроенной в бюрократическую цепочку формализованной подотчетности, определены задачи выполнения требований стандарта к образовательным программам и требования формализованного мониторинга результатов. Эти требования также закрепляются в эффективном контракте, но ограниченный ресурс рабочего времени и высокая нагрузка не позволяют педагогам одинаково добросовестно выполнять контрактные обязательства.

В реальности заключению и обеспечению выполнения полного и совершенного контракта препятствуют различные трудности, ограниченность предвидения, неточность языка, издержки, связанные с расчетом различных вариантов и составлением плана – все то, что в совокупности именуется ограниченной рациональностью.

Педагоги, вовлеченные в различные коммерческие схемы, стали терять профессиональную репутацию, и наиболее активные работники стали замещать свою профессиональную деятельность внешними маркерами публичной активности. При этом внешние проявления активности, показушность вынуждают педагогов искать различные способы уклонения от внешней регламентации и минимизации собственных усилий, хотя в основном это пассивное сопротивление» [30]. И далее М.В. Курбатова приводит в пример результаты анкетирования педагогов по использованию разных практик

проявления трудового оппортунизма по таким критериям, как снижение затрат времени и минимизация усилий:

- уменьшение усилий на подготовку учебных занятий;
- минимизация усилий и снижение затрат времени на организацию учебных и дополнительных занятий;
- снижение времени на количество и качество публикаций;
- снижение затрат времени по основной работе для выполнения дополнительной работы на стороне;
- несвоевременное выполнение работ;
- имитация усилий по тем направлениям, которые оцениваются формально, например, корректировка рабочих программ и планирование.

В ФГОС ДО, профессиональном стандарте педагога определены требования к уровню квалификации педагогических работников [5]. При этом могут возникать проблемы неблагоприятного отбора при приеме на работу. Если ставка заработной платы устанавливается формально, на минимально возможном уровне, то наиболее производительные работники откажутся заключать контракт на таких условиях, поскольку они, обладая преимуществами в информации относительно своих способностей, оценивают их выше. Непроизводительные работники заинтересованы в существовании такого рода асимметрии, поскольку в данном случае они могут получить более высокий доход, чем в условиях полной определенности. Организация несет определенные издержки на обучение и повышение квалификации работников для роста престижа и качества образовательных услуг в рамках выполнения условий контракта, при этом сам работник не заинтересован в этом, так как ориентирован на материальные стимулы. Так, изменение системы мотивации сказывается на нежелании повышать свой профессиональный уровень. Персональный Повышающий Коэффициент (далее ППК) заложен в систему эффективного контракта, в контракте ППК 1 раз в 5 лет, а еще есть разные формы – самообразование, участие в конкурсах профмастерства разного уровня, обобщение опыта педагогической деятельности, в том числе с использованием

персонального сайта и др. Это требует временных затрат, часто в нерабочее время, поэтому некоторые педагоги отлынивают от дополнительной нагрузки, то есть меняется отношение педагогов к профессии, снижается планка педагогического мастерства, педагогические ценности трансформируются в материальные.

Трудовой оппортунизм в дошкольной организации проявляется в разных сферах, в том числе в сфере оплаты труда.

Нами проведен анализ причин возникновения оппортунизма и выявлена взаимосвязь с введением новой системы оплаты труда, предусмотренной действующим законодательством, в результате чего заработная плата стала формироваться из трех составляющих – оклада, компенсационных и стимулирующих выплат. Данное изменение является оппортунистическим со стороны работодателя, так как предусматривает переменную составляющую в виде стимулирующих выплат, которая может быть уменьшена или не выплачиваться при отсутствии экономии фонда оплаты труда. Таким образом, работники в условиях неопределенности начинают искать дополнительные источники доходов, в том числе и в рабочее время (совместительство младшим воспитателем, например), что негативно сказывается на качестве работы, и возможности не выполнять работу в полном объеме. Это уже проявление трудового оппортунизма со стороны персонала, который является вынужденным ответом на оппортунистические действия администрации.

Другой формой оппортунистического поведения работодателей является оптимизация штатного расписания, в рамках которого работники переводятся на неполное рабочее время с пропорциональным сокращением заработной платы при сохранении объема работ на прежнем уровне. Кроме этого, практикуется увеличение объема работ по одной должности, например, повара, при отсутствии дополнительной оплаты. И последнее «новшество» в системе оплаты труда связано с доплатой до Минимальный Размер Оплаты Труда (далее – МРОТ) работникам, оклад которых меньше установленного минимального размера оплаты труда. Так, оклад того же повара составляет 8,5 тыс. рублей, а МРОТ

составляет 12 тыс. рублей. Эта разница между окладом и МРОТ работнику выплачивалась как обязательная доплата, которая с октября 2019 года стала называться не доплатой, а премией, то есть являться стимулирующими выплатами, призванными стимулировать работника, а не уравнивать зарплату до минимальной. Возникли предпосылки для появления оппортунизма работников в форме отлынивания, ведь зарплату в размере МРОТ получают все одинаково, без дополнительных усилий: уходы на больничный лист, отказ от общественных поручений, имитация трудовой деятельности, использование рабочего времени в личных целях, уход с работы под срочными вымышленными предложениями (плохое самочувствие, аварии в квартире, родственники приехали, ребенка некому отвести из школы домой и другое)

Таким образом, нежелание или невозможность выполнить условия договора приводят к обоюдному оппортунистическому поведению. Оппортунизм работников оборачивается для дошкольной организации транзакционными издержками.

Вариантом оппортунистического поведения в образовательной среде может служить процедура возложения своих обязательств на другого участника сделки. Возмещение своих расходов за счет другого может происходить ввиду институциональной асимметрии, сложившейся между образовательным учреждением и получателем образовательной услуги.

Не менее важной причиной появления транзакционных издержек является сложность учета. Данный вид расходов трудно измерить, а еще сложнее оценить степень последующих отрицательных эффектов, которые могут возникнуть у субъекта, понесшего данный вид расходов. Например, достаточно сложно оценить качественный уровень продукта, получаемого в результате образовательного процесса и практически невозможно спрогнозировать отдачу от его применения в профессиональной деятельности.

С учетом вышеперечисленных причин появления транзакционных издержек, следует отметить, что ограниченность информации и оппортунизм – это те факторы, которые в большей степени оказывают влияние на появление

дополнительных расходов у субъектов, принимающих участие в образовательных транзакциях. Именно данные причины приводят к появлению материальных затрат у лиц, пользующихся образовательными услугами, в то время как субъективизм и сложность учета приводят в большей степени к моральным «потерям» [57].

Предпосылки оппортунистического поведения персонала дошкольной образовательной организации:

- изменяется система мотивации педагогического труда, происходит «размывание» традиционных критериев экономической «добросовестности», в результате чего работник направляет все свои усилия на достижение личных целей и минимизирует вклад в достижение результатов труда, при этом происходит имитация трудовой деятельности. Черты трудолюбия, оказавшись, таким образом, без применения, имеют тенденцию к устареванию. Стимулы деятельности педагогов задаются внешними маркерами трудовой активности. Формальными показателями результативности, которые не отражают реальный вклад педагогов в качество и результативность образовательной услуги, а призваны обеспечить подотчетность образовательных учреждений перед обществом. Выстраивается цепочка «работы на показатель», охватывающая все уровни управления и работающая на «имитацию эффективной деятельности»;

- происходит деформация социальных связей, изменяется профессиональный статус работников, управленцев в организациях, проявляющийся в синдроме профессионального выгорания. Деформация социального статуса характеризуется расхождением между высокой ценностью и низкой престижностью педагогического труда. Профессиональная деятельность педагога обусловлена постоянно изменяющимися и возрастающими требованиями со стороны общества к личности преподавателя. Работа педагога – один из наиболее напряжённых в психологическом отношении видов социально-профессиональной деятельности, вследствие чего её относят к разряду профессий, которые в большой степени подвержены появлению синдрома профессионального выгорания.

Таким образом, при изучении сущности и характеристик особенностей оппортунизма трудовых отношений можно сделать следующий вывод.

При решении управленческих задач менеджмент предприятий сталкивается с сопротивлением персонала, которое выражается в скрытом проявлении своих личных интересов, не совпадающих с интересами организации и приносящими ей ущерб. Такое явление называется трудовым оппортунизмом.

Е.В. Поповым выделены структурные компоненты, характеризующие трудовой оппортунизм, такие как несовпадение интересов контрагентов, асимметричная информация, скрытый характер недобросовестного поведения, ущерб контрагента, преднамеренность действий.

Нами рассмотрены негативные последствия оппортунистических проявлений: всеобъемлющий характер и многообразие форм оппортунизма при взаимодействии субъектов рыночной экономики; появление транзакционных издержек, которые проявляются как дополнительные затраты материальных и моральных ресурсов всех субъектов рынка образовательных услуг в процессе выполнения взятых на себя обязательств; невозможность обеспечения индивидуальной защиты от оппортунизма из-за комплексности данного феномена.

Мы считаем, что специфика образовательных услуг создает условия для возникновения и развития разных форм оппортунистического поведения персонала дошкольной образовательной организации. Этому же способствует и уникальность интеллектуального творческого труда, которая затрудняет разработку конкретных и объективных критериев в оценке результатов труда. Выделенные исследователями уровни и формы трудового оппортунизма имеют большое значение для системного исследования и выявления механизмов противодействия негативному поведению работников в дошкольной организации.

Нами предложено выявить и охарактеризовать различные практики проявлений оппортунизма в дошкольной организации, а также разработать

эффективные показатели оценки результатов труда работников для предотвращения оппортунистического поведения персонала.

1.3 ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ТРУДОВОМУ ОППОРТУНИЗМУ

Как было сказано выше, трудовые отношения являются сущностной основой трудовой деятельности вообще, а одной из форм проявления трудовых отношений выступает трудовой оппортунизм.

Следовательно, изучать механизмы преодоления оппортунистических настроений и намерений персонала можно только на уровне трудовых отношений, в процессе управления, которыми могут возникать серьезные предпосылки для сопротивления персонала требованиям организации, противоречия личных интересов работников с интересами организации, которые и являются основой для проявления оппортунизма персонала.

Первый подход представлен исследованиями В.И. Беляева, О.Н. Пятковой и направлен на институционализацию как одного из методов преодоления оппортунизма. Авторы отмечают: «Поскольку преодоление трудового оппортунизма невозможно без упорядочения трудовых отношений, причем упорядочения целенаправленного, формирующего такие нормы и правила трудового поведения людей, в рамках которых не будет возникать сколько-нибудь серьезных предпосылок для сопротивления персонала требованиям трудовых и производственных регламентов, то другого пути кроме как институционализации трудовых отношений на предприятиях нет» [49].

Упорядочение трудовых отношений, как считают авторы, возможно осуществлять через формирование на уровне предприятий (на миниуровне) соответствующих институтов, о чем до сих пор ни в теории управления трудом на предприятиях, ни в практике менеджмента речь не велась.

В.И. Беляев при решении задач институционализации трудовых отношений предлагает за основу брать три методологические предпосылки.

Первая предпосылка заключается в том, что институт трудовых отношений представляет собой ряд формализованных норм, правил и требований, направленных на развитие структур управления персоналом, зафиксированных в локальных актах; и, кроме того, с учетом неформальных норм поведения людей. Неформальные нормы поведения персонала относятся к корпоративной культуре. Институт трудовых отношений включает в себя и то, и другое.

Вторая предпосылка основана на том, что институты трудовых отношений являются объективными условиями, которые необходимы для обеспечения безопасности труда, к ним относятся инструкции по технике безопасности и требования к формам их соблюдения, отношение персонала к этим инструкциям.

Третья предпосылка касается утверждения, что институты трудовых отношений, а именно неформальные поведенческие характеристики персонала, всегда имеют оппортунистические черты, в случае усиления которых трудовой оппортунизм проявляется как самостоятельный институт трудовых отношений. При этом сопротивление персонала характеризуется такой крайней формой, что персонал начинает диктовать структуре управления свои условия. Из этих предпосылок следует, что в современном управлении персоналом одним из важнейших направлений является совершенствование системы управления для снижения оппортунистического поведения персонала. С этой целью применяются методы оценки трудовой мотивации работников, направленной на решение разнообразных задач, среди которых основными можно признать следующие:

- оценка уровня трудовой мотивации;
- оценка значимости различных стимулов;
- анализ удовлетворенности существующей системы мотивации и стимулирования;
- диагностика особенностей мотивационной сферы.

Оценка уровня трудовой мотивации позволяет оценить выраженность у сотрудников основных групп потребностей: материальных, потребность в

безопасности, социальных, в признании, в самоактуализации и определить долю персонала с разными доминирующими потребностями.

Методика диагностики мотивационных профилей Ш. Ричи и П. Мартина позволяет выявить ведущие мотивы трудовой деятельности персонала.

Ш. Ричи и П. Мартин описали двенадцать основных мотивационных факторов (потребностей):

- фактор 1. высокий заработок и материальное поощрение;
- фактор 2. Физические условия работы;
- фактор 3. структурирование;
- фактор 4. социальные контакты;
- фактор 5. взаимоотношения;
- фактор 6. признание;
- фактор 7. стремление к достижениям;
- фактор 8. власть и влияние;
- фактор 9. разнообразие и перемены;
- фактор 10. креативность;
- фактор 11. самосовершенствование;
- фактор 12. интересная и полезная работа.

С помощью составления мотивационного профиля можно прогнозировать управленческие действия: так, при доминировании материальных потребностей особое значение имеют методы материального стимулирования (возможности повышения заработка); при доминировании потребностей в безопасности большое значение имеют гарантии стабильности занятости и оплаты труда; доминирование социальных потребностей делает значимым меры по улучшению социально-психологического климата, взаимоотношений по горизонтали; в случае высокой выраженности потребностей в признании действенными являются знаки и символы признания и уважения; при доминировании потребности в самоактуализации сильными стимулами являются возможность выполнения творческой работы, автономия, профессиональный рост, участие в принятии решений.

Кроме того, используются методики диагностики профессионального выгорания (MBI) К. Маслач и С. Джексона (адаптация Н. Е. Водопьяновой), позволяющие выявить основные симптомы профессионального выгорания:

- эмоциональное истощение. Рассматривается как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении;

- деперсонализация, проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других.

В иных случаях повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным и др.; редукция личных достижений, может проявляться либо в тенденции негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможностей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Разрешение данной проблемы обуславливает использование работодателем комплекса материальных, нематериальных средств и методов формирования мотивации, поддерживающих заинтересованность работников на должном уровне.

Формирование системы материального стимулирования и мотивации персонала осуществляется в процессе реализации технологий управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников:

- дифференцированная система вознаграждений, включая систему публичного признания заслуг и достижений;

- оценка индивидуального вклада на основании оценки профессионально значимых специфических для организации критериев профессиональной оценки – моделей компетенций.

К нематериальным относятся:

- гласное признание заслуг;

- устное выражение благодарности руководителями;
- выражение благодарности в приказах;
- выражение благодарности в печати, на досках объявлений, по радио и т.д.;

- поздравление с юбилеями;
- фотографии на досках почета, в музеях, на буклетах и т.д.;
- посещение рабочих мест лучших работников высшими руководителями;
- уважение и доверие;
- одобрение и поддержка;
- отрицательное подкрепление (порицание, упрек, наказание);
- общение сотрудников;

К материальным относятся:

- зарплата;
- премии, бонусы;
- новая схема поощрения;
- практические результаты аттестации;
- обучение.

Богданова Н.Ю. рассматривает проблему снижения трудового оппортунизма через изучение организационного поведения человека [6]. Организационное поведение включает систему знаний, которая регулярно пополняется новыми фактами в процессе исследований, посвященным поведению людей в организации, их взаимоотношениям с другими людьми, администрацией, а также изучению отношения персонала к своим должностным обязанностям. Сущность организационного поведения заключается в системном анализе поведения, отдельных людей и групп в организации, цель которого управление, прогнозирование и совершенствование ее функционирования в процессе разработки и внедрения специальных мотивационных систем и правильном распределении трудовых резервов. Управление организационным поведением – это управление поведением отдельных людей или групп работников при осуществлении ими трудовой деятельности в организации.

Организационное поведение бывает функциональным, т. е. способствующим достижению целей организации, и дисфункциональным, не способствующим или препятствующим достижению целей организации.

Управление организационным поведением направлено на решение следующих задач:

- повышение вероятности функционального и, в частности, просоциального поведения;
- снижение вероятности дисфункционального, в том числе асоциального, поведения.

Управление организационным поведением предполагает использование технологий:

- модификации организационного поведения;
- поведенческого аудита;
- поведенческого маркетинга.

Все эти технологии предполагают проведение диагностики организационного поведения. Диагностика направлена на выявление ключевых поведенческих событий и оценку их распространенности, а также на выявление факторов, влияющих на проявление интересующих форм организационного поведения.

В качестве основных методов анализа в организационном поведении выступает метод наблюдения. Он позволяет изучить рабочую атмосферу и внешний вид сотрудников на соответствие требованиям и нормам, принятым в организации.

Опрос, собеседование позволяют определить степень удовлетворенности работников условиями труда и взаимоотношений в коллективе.

Сбор документальной информации включает изучение локальных актов, должностных инструкций, контрактов, устава организации и т.д.

Метод эксперимента может быть организован по лабораторному типу (с предварительной подготовкой и погружением людей в определенные условия) или проводиться в естественных условиях.

Н.Ю. Богданова выделяет 4 модели организационного поведения, включающие совокупность убеждений человека, ценностей, и как следствие, его поведение в процессе работы.

- оригинальное организационное поведение. Такое поведение способствует стремлению реализовать цели организации, при этом, не принимая традиции и принятые нормы поведения. В этом случае возможны конфликтные ситуации, когда «консервативный» состав группы встречается с противоположным взглядом такого работника;

- бунтарское организационное поведение присуще конфликтной личности, такой работник нарушает трудовой процесс и усложняет все взаимоотношения, что приводит к плохой производительности;

- сотрудники-приспособленцы не принимают нормы и правила организации, но ведут себя в соответствии с ними, тем не менее представляют некоторый риск организации из-за своей ненадежности, в самый ответственный момент он может бросить работу и этим нарушить трудовой процесс;

- дисциплинированный и преданный сотрудник, оптимальный тип поведения и для организации, и для работника, ценности организации не вступают с его внутренними установками в противоречие. Работник удовлетворен работой, полноценно выполняет свои обязанности.

Таким образом, знание особенностей организационного поведения очень важно для управления коллективом, поскольку позволяет прогнозировать на основе поведения людей эффективность их работы в команде.

Значимым показателем эффективности управления является социально-психологический климат трудового коллектива и его параметры (благоприятный и неблагоприятный).

Основными признаками благоприятного социально–психологического климата являются:

- оптимизм, радость общения, уверенность;
- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- чувство защищенности, безопасности и комфорта;

- взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях;
- межличностные симпатии, открытость коммуникации;
- возможность свободно мыслить и выражать собственное мнение при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- возможность творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации;
- наличие доброжелательной и деловой критики;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и т. д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют:

- пессимизм;
- подавленное настроение, скука;
- раздражительность;
- высокая напряженность и конфликтность отношений в группе;
- неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление;
- пассивность работников и отсутствие инициативы;
- страх наказания;
- неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу;
- нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом.

Таким образом, каждой образовательной организации могут быть присущи черты как благоприятного, так и неблагоприятного климата. Выявление спектра признаков, являющихся индикаторами состояния социально-психологического климата и определение их выраженности позволяет получить более целостное представление о степени благоприятности (неблагоприятности) в коллективе.

Внедрение технологий кадрового менеджмента способствует вовлечению персонала в управление организацией и формированию командных и проектных форм работы, что обеспечивает сплочение коллектива и трудовой этики.

Технология team-building – метод обучения и развития персонала организации с элементами сплочения команды. В настоящее время team-building представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие.

Функции тимбилдинга:

- обучение сотрудников работе в команде. Особенностью тимбилдинга является именно обучение работе в группе, разделение ролей в команде, коллективное решение вопросов, развитие умения использования ресурсов каждого участника команды, умения налаживать взаимодействие, находить общий язык;
- создание и поддержание дружеских отношений в коллективе;
- адаптация новых сотрудников в коллективе;
- снятие психологического напряжения и конфликтов;
- повышение уровня доверия и взаимопомощи в коллективе;
- повышение уровня личной ответственности за результат;
- перевод мышления сотрудников из состояния конкуренции к сотрудничеству;
- повышение командного духа;
- повышение желания сотрудников делиться опытом, открыто обсуждать проблемы и пути их решения, анализировать прошлый опыт, делать выводы, учитывать ошибки;
- повышение уровня инициативности сотрудников [13].

О.А. Красиков, И.В. Рощина изучали влияние психологического портрета на проявления внутреннего трудового оппортунизма проводилось в процессе анализа эмоциональной составляющей трудовой деятельности. При исследовании трудов зарубежных ученых выявили прямую зависимость черт характера и трудового оппортунизма. В основу анализа взяты такие характеристики индивида, как добросовестное отношение, экстраверсия, невротизм как противоположность эмоциональной стабильности, согласие и открытость к новому опыту. Эмоциональный труд способствует умению

согласовывать собственные внутренние ощущения с правилами и установками организации. По мнению М. Бечтольда и др., если происходит противоречие между внутренними установками и правилами организации, возникает риск воздействия трудового оппортунизма.

Установлено, что добросовестность, невротизм и согласие являются самыми сильными факторами, которые способствуют предотвращению оппортунистического поведения персонала. Работники, имеющие высокий уровень добросовестности, эмоциональной стабильности, менее подвержены риску принимать участие в деятельности, способной причинить вред другим.

Изучение характеристик и направленности личности еще на этапе отбора может помочь принять решение о склонности претендента к трудовому оппортунизму. Для этого авторы предлагают разработать модель, по которой можно оценивать склонность работника к определенному виду деятельности для предотвращения трудового оппортунизма или снижения его уровня.

Модель состоит из 5 параметров:

- эмоциональный интеллект, оценивается по шкале эмоционального интеллекта. Шкала включает оценку своих эмоций, оценку эмоций других людей, использование эмоций и управление эмоциями. Она состоит из 16 пунктов, каждый из которых оценивается от «полностью не согласен» до «полностью согласен». Высокие средние баллы соответствуют высокому уровню эмоционального интеллекта;

- черты характера оцениваются по шкале Рамштеда и Джона. Она включает 10 вопросов, оценка работников осуществляется по характеристикам добросовестности, экстраверсии, невротизма, соглашательства и открытости новому опыту;

- общая эмоциональность с использованием шкалы Ватсона и Кларка;

- эмоциональный труд, для оценки которого используют модель А. Грэнди, включающую восемь утверждений для оценивания параметров внешнего и внутреннего поведения;

- эмоциональное истощение оценивается с помощью шкалы Маслах и Джексон. Оценка включает в себя девять пунктов по параметрам от «никогда» до «ежедневно». Данный анализ рекомендуется проводить при отборе и принятии на работу.

Для предотвращения постконтрактного оппортунистического поведения персонала трудовые отношения в организациях необходимо сделать объектом постоянного управления, которое должно опираться не только на структуры управления персоналом, но и на неформальные нормы поведения людей. Это необходимо потому, что трудовой оппортунизм развивается в трудовых коллективах без участия различных структур управления, а в процессе неформальных коммуникаций работников, поэтому формальным структурным подразделениям решить эту задачу не под силу. В связи с этим авторы предлагают проблемы, обусловленные трудовым оппортунизмом, решать посредством развития институтов трудовых отношений, с помощью как структурных рычагов управления, так и культурных норм, правил, ценностей, традиций, присущих поведению персонала в процессе выполнения должностных обязанностей.

Мы считаем перспективными разработки Е.А. Косьминой, которая при изучении проблемы управления потенциалом персонала указывает, что «Основная причина оппортунистического поведения работников заключается не в ослаблении системы стимулирования, а в отсутствии стимулирования «труда трудом». Речь идет о несовпадении границ налагаемых друг на друга моделей - модели рабочего места как социотехнической реальности и модели работника как чрезвычайно сложного биосоциокультурного субъекта действий в пространстве мира труда. Каждый работник должен стимулироваться такой реальной совокупностью элементов микромира труда, к которой он подготовлен, и которая позволит ему реализовать в полной мере все свои способности в сфере трудовой деятельности».

Таким образом, на основании исследований ученых при изучении механизма противодействия и снижения степени трудового оппортунизма в организации мы можем сделать вывод, что проблема противоречивого

взаимодействия персонала в процессе трудовой деятельности может быть решена комплексно при условии устранения внешних и внутренних причин трудового оппортунизма.

Такие исследователи, как В.И. Беляев, О.А. Красиков, И.В. Рощина внешние проблемы трудового оппортунизма предлагают решать через институционализацию социально-трудовых отношений, через организацию эффективной системы управления, с учетом неформальных норм поведения людей, культурных традиций, правил поведения персонала при исполнении работниками своих должностных обязанностей.

Решение проблем оппортунистического поведения, обусловленного внутренними факторами, чертами характера, личностными установками, трудовым потенциалом работника, можно рассматривать через развитие биологического, социального и образовательного потенциала человека; эффективным также представляется использование специальных моделей, которые позволяют выявлять работников с риском проявления трудового оппортунизма и помогают предотвращать или снижать его уровень. Чем больше модель рабочего места соответствует модели работника, его склонностям и психофизиологическим особенностям, тем с большим энтузиазмом он трудится. Следовательно, необходима развернутая информация о квалификации совокупности рабочих мест по их потенциалу удовлетворять потребности различных типов работников. Степень развития и уровень удовлетворения этих потребностей должны постоянно выявляться на основе системного анализа. Кроме того, необходима информация об адекватной вербальной конструкции рабочего места, моделирующей конкретные характеристики различных параметров самого процесса труда.

В современных маркетинговых исследованиях для анализа эффективности деятельности организаций, в том числе и персонала, используются маркетинговые метрики.

Под метриками следует понимать «количественные оценки, используемые для контроля, выбора и мотивации в отношении индивида, процесса, события и организации» [32].

Качественная HR-аналитика является опорой для анализа ситуации и принятия решений в сфере управления персоналом.

Основные задачи, которые может решить HR-аналитика:

- предоставлять реальную статистику и аналитику по персоналу для принятия решений;
- анализировать и увеличивать эффективность: персонала, процессов, методов и инструментов работы;
- находить эффективные и экономичные модели принятия решений;
- организовать эффективный контроль персонала;
- прогнозировать проблемы в будущем;
- выявлять скрытые закономерности.

В HR-практике используются различные группы метрик:

- общие статистические данные, характеризующие находящиеся в распоряжении компании человеческие ресурсы;
- показатели, которыми оценивается качество человеческих ресурсов и эффективность их использования - метрики HR-эффективности;
- метрики для оценки эффективности деятельности отдельных сотрудников/ подразделений.

Всего существует более 300 различных KPI для оценки эффективности различных HR-процессов, но конкретный набор метрик для HR BSC определяется исходя из стратегических целей конкретной организации.

Наиболее распространенные KPI в HR:

- коэффициент текучести персонала:
 - а) коэффициент добровольной текучести;
 - б) коэффициент текучести в первый год работы отношение числа уволившихся работников к среднему числу работников за период;

- коэффициент закрытия вакансий, отношение числа закрытых вакансий к общему числу вакансий за период;

- средний срок закрытия вакансий, отношение суммы дней, прошедших с момента открытия вакансии до выхода кандидата на работу, по всем закрытым вакансиям к общему числу закрытых вакансий за период;

- соблюдение бюджета расходов на персонал, отношение суммы фактических расходов на оплату труда работников к запланированной величине.

Для оценки эффективности работы образовательных организаций, в том числе дошкольных, используются, прежде всего, количественные показатели (метрики), которые дают оценку их результативности. В последнее время метрики как количественное выражение информации стали все чаще использоваться в организациях. Однако ряд исследователей, в частности, В.В. Вольчик, Е.В. Маслюкова ставят под сомнение объективность и достоверность метрик для измерения эффективности образовательных организаций. Сомнение в уместности их столь широкого применения послужило основой предположения, что использование метрик является институциональной ловушкой. Возникновение огромных объемов данных все больше усиливает зависимость от данной ловушки. Принятие стратегических решений на основе количественных данных не всегда позволяет учесть все аспекты объекта управления. С одной стороны, количественные данные значительно упрощают процесс восприятия информации, делая ее доступной и понятной для большого количества людей. Но, с другой стороны, как отмечает Дж. Мюллер, существуют ситуации, когда измерение изучаемого объекта практически невозможно без игнорирования его важных качеств. Дж. Мюллер (2018) выделяет несколько причин неэффективности метрик:

- стандартизация показателей ведет к деградации качества информации;
- количественная оценка упрощает знание, предлагая числовую интерпретацию явления;

- метрики не позволяют изучать внешние факторы, влияющие на изменчивость описываемого объекта, поэтому при их использовании

исследователи склонны измерять внутренние факторы, а все остальные относить к случайной величине;

- улучшение показателей достигается посредством искаженного представления реальности.

С учетом мнений данных исследователей мы будем рассматривать комплексный подход к оценке эффективности управленческой деятельности организации, который включает как количественную, так и качественную оценку показателей.

Таким образом, в главе 1 нами рассмотрены понятие, сущность и функции педагогического менеджмента, в результате чего мы пришли к выводу, что педагогический менеджмент характеризуется универсальностью и технологичностью процесса управления образовательной организацией как «социальной системой», состоящий из нескольких взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля и направленный на рациональное использование ресурсов с минимальными издержками для эффективного функционирования.

В рамках нашего исследования к рискам, препятствующим решению управленческих задач, мы относим трудовой оппортунизм работников, который выражается в скрытом сопротивлении и проявлении своих личных интересов, не совпадающих с интересами организации и приносящими ей ущерб.

Сущностной основой трудового оппортунизма являются трудовые отношения, из которых вырастают различные формы трудового оппортунизма, такие как скрытие резервов рабочих мест, отлынивание, использование служебного положения, небрежность, снижение затрат времени и минимизация усилий на выполнение должностных обязанностей, нарушения трудовой дисциплины и др.

Нами изучены структурные компоненты, характеристики трудового оппортунизма, включающие несовпадение интересов контрагентов, асимметричность информации, скрытый характер недобросовестного поведения, ущерб одной из сторон, действий. Выявлены негативные последствия

оппортунистических проявлений, которые имеют всеобъемлющий характер и многообразие форм при взаимодействии субъектов рыночной экономики. Это приводит к появлению транзакционных издержек, которые требуют дополнительных затрат материальных и моральных ресурсов всех субъектов рынка образовательных услуг в процессе выполнения взятых на себя обязательств. Комплексный характер оппортунизма трудовых отношений затрудняет обеспечение индивидуальной защиты от его проявлений.

Мы считаем, что специфика образовательных услуг – отдаленность результатов образования от вклада педагогов, доверительный характер, неосязаемость, уникальность интеллектуального творческого труда затрудняет разработку конкретных и объективных критериев в оценке результатов труда, создавая тем самым условия для возникновения и развития разных форм оппортунистического поведения персонала дошкольной образовательной организации.

При анализе различных подходов к решению проблемы противодействия трудовому оппортунизму, инструментов и механизмов его снижения мы будем придерживаться позиции В.И. Беляева, О.Н. Пятковой, которые предлагают решать проблему комплексно, с учетом внешних и внутренних факторов и рисков оппортунистического поведения персонала через совершенствование институтов социально-трудовых отношений и формирование организационной культуры, правил и норм поведения работников.

В теории и практике современного менеджмента основное внимание нацелено на значение человеческих ресурсов в достижении эффективности функционирования организации, учет личных и профессиональных потребностей работников и формирование системы мотивации. Мы считаем, что достижение удовлетворенности работой персонала в организации возможно только при условии соответствия должности, условий труда, социально-психологического климата в коллективе индивидуальной структуре потребностей, интересов, ценностей, имеющих свою мотивационную составляющую; именно мотивация является базовой составляющей

удовлетворенности сотрудника трудовой деятельностью в организации и, соответственно, одним из ключевых факторов, определяющих эффективность организационного поведения для снижения риска оппортунистических проявлений персонала.

С этой целью нами предложено разработать и апробировать алгоритм управления в дошкольной организации, обеспечивающий достижение целей через набор инструментов, который позволяет управлять рисками проявлений оппортунистического поведения персонала на каждом этапе реализации управленческих решений:

- исследование факторов внешней (возможности и угрозы) и внутренней среды (сильные и слабые стороны дошкольной организации);

- разработка диагностического инструментария, определение экспериментальных методов и показателей оценки уровня развития социально-трудовых отношений в дошкольной организации (трудовая мотивация, степень удовлетворенности персонала системой поощрения, выявление ведущих потребностей и различных практик оппортунистического поведения персонала);

- разработка гибкой организационной структуры проектного управления;

- разработка кадровой концепции дошкольной организации и внедрение технологий кадрового менеджмента, внутреннего маркетинга:

- а) формирование новой трудовой этики как составляющей организационного поведения;

- б) технологии обучения и развития персонала (коучинг, тимбилдинг и др.);

- в) технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников:

- 1) дифференцированная система вознаграждений, включая систему публичного признания заслуг и достижений;

- 2) оценка индивидуального вклада на основании профессионально значимых критериев.

Комплексный алгоритм позволяет преодолеть такие недостатки существующей административной системы управления, как жесткое разделение трудовых функций, четко определенная иерархия не дает возможности принимать самостоятельные решения и отвечать за них; система прав и обязанностей не подлежит обсуждению, носит стереотипный характер, что не позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации, обуславливает сложность подготовки нестандартных управленческих решений, трудно приспосабливается к новым целям и задачам.

Разработка алгоритма последовательных управленческих действий позволяет управлять рисками проявлений оппортунистического поведения персонала на каждом этапе реализации управленческих решений через внедрение технологий кадрового менеджмента и внутреннего маркетинга.

2 АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ФОРМ ПРОЯВЛЕНИЯ ТРУДОВОГО ОППОРТУНИЗМА В ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ РЫНКА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Нормативно-правовая система в сфере образования претерпела существенные изменения. После вступления в силу Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», а также введения ФГОС ДО с первого января 2014 г. стали актуальны следующие положения, касающиеся дошкольного образования:

- родители (законные представители) детей дошкольного возраста, получающих дошкольное образование в форме семейного образования и не посещающих ДООУ, имеют право на получение методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи без взимания платы. Обеспечение предоставления таких видов помощи будет осуществляться органами государственной власти субъектов Российской Федерации, консультационными центрами психолого-педагогической поддержки развития детей, на настоящий момент статистика по таким детям не ведется;

- размер платы за уход и присмотр за ребенком в дошкольной образовательной организацией не ограничен, кроме детей-инвалидов, детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, и детей с туберкулезной интоксикацией, в данном случае родительская плата исключается;

- в компетенции органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов введено новое полномочие - учёт детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного образования;

- структура и условия реализации образовательной программы дошкольного образования претерпела изменения, появились новшества в условиях реализации образовательной программы дошкольного образования, такие как сетевая форма реализации образовательных программ дошкольного образования и (или) отдельных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различного вида и (или)

направленности), обеспечивающую возможность освоения образовательных программ воспитанниками с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, включая иностранные, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций; дистанционное дошкольное образование.

В Свердловской области на сегодняшний день сложилась система дошкольного образования, которая обеспечивает всестороннее полноценное воспитание, обучение и развитие детей дошкольного возраста. Многофункциональная сеть учреждений дошкольного образования различных организационно-правовых форм предоставляет разнообразный спектр образовательных услуг с учетом возрастных и индивидуальных особенностей развития ребенка и потребностей общества (Таблица 3) [63].

Приоритетным направлением в регионе является развитие сети дошкольных образовательных организаций всех организационно-правовых форм и форм собственности как гарантия развития рынка конкурентной среды в сфере дошкольного образования. С этой целью решаются задачи:

- сохранение стопроцентной доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет;
- создание не менее 3 тыс. дополнительных мест в организациях, реализующих образовательные программы дошкольного образования, для детей в возрасте от 2 месяцев до 3 лет;
- создание условий для развития вариативных форм образования детей до 3 лет, поддержки и сопровождения родителей, воспитывающих детей раннего возраста;
- внедряются новые модели оценки качества дошкольного образования.
- система дошкольного образования Свердловской области, по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 31 декабря 2019 года, включает 1774 ДОО, реализующие основные общеобразовательные программы - образовательные программы дошкольного образования (далее – ОПДО) (таблица 1).

В 2019 году по сравнению с 2018 годом на 24 единицы сократилось количество ДОО, реализующих основные ОПДО, за счет оптимизации сети ДОО Свердловской области.

Снизилось как количество самостоятельных организаций на 34 единицы, так и количество обособленных подразделений (филиалов) ДОО на 5 единиц.

В 2019 году в Свердловской области создано 6161 дополнительное место, в том числе 4089 дополнительных мест для детей в возрасте до 3 лет. Показатель доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет на 31 декабря 2019 года составил 93,03%.

В 2019 году на 7 единиц увеличилось количество общеобразовательных организаций, в состав которых входят подразделения (группы), осуществляющие образовательную деятельность по ОПДО, присмотр и уход за детьми.

Существенно снизилось число ДОО частной формы собственности, осуществляющих образовательную деятельность по ОПДО, присмотр и уход, на 16 единиц. В 2018 году число ДОО частной формы собственности составляло 55 единиц. В 2019 году количество ДОО частной формы собственности составило 39 единиц (по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 31 декабря 2019 года, таблица 3).

Таблица 3 – Сеть организаций, реализующих образовательные программы дошкольного образования [19, 20]

Показатели	2018 г.	2019	Отклонение
Число сетевых единиц, всего	1798	1774	-24

Окончание таблицы 3

Показатели	2018 г.	2019	Отклонение
в том числе:			
самостоятельные ДОО	1212	1178	-34
обособленные подразделения (филиалы) ДОО	355	350	-5

обособленные подразделения (филиалы) общеобразовательных организаций	62	58	-4
общеобразовательные организации, в состав которых входят подразделения (группы), осуществляющие образовательную деятельность по ОПДО, присмотр и уход за детьми	143	150	-7
ДОО частной формы собственности, осуществляющие образовательную деятельность по ОПДО, присмотри уход	55	39	- 16

Согласно данным таблицы 3, в 2019 году численность детей дошкольного возраста, которые посещают ДОО, сократилась на 0,3 тыс. человек. При этом численность детей младенческого и раннего возраста (от 0 до 2 лет), посещающих ДОО, снизилась на 0,7 тыс. человек, численность детей от 3 лет увеличилась на 0,4 тыс. человек.

Таблица 4 – Численность детей дошкольного возраста, посещающих ДОО в 2019 г. [20]

Состав детей	2018	2019	Отклонение
	Тыс.чел.,%		
Численность детей, посещающих ДОО, всего, тыс. человек	263,9	263,6	-0,3
от 0 до 2 лет	35,5	34,8	-0,7
процентов от общей численности детей	13,5	13,2	-0,3
3 года и старше	228,4	228,8	+0,4
процентов от общей численности детей	86,5	86,8	?

С целью обеспечения анализа и контроля над предоставлением достоверных данных по численности детей, находящихся на учете для получения места в детские сады (очереди), на территории Свердловской области действует автоматизированная информационная система учета детей «Е-услуги. Образование». Данная система работает в ежедневном режиме: в 06:00 часов в

системе выгружаются данные о численности детей, которым на данный день исполнилось 3 года.

Контроль над сохранением стопроцентной доступности дошкольного образования для детей от 3 до 7 лет осуществляется Правительством Свердловской области, Министерством образования и администрациями муниципальных образований в ежедневном режиме. Комплектование детей в ДОО является постоянной заботой администраций муниципальных образований и ведется в ежемесячном режиме.

Таким образом, мероприятия, направленные на сохранение доступности образования в ДОО Свердловской области, позволяют не только сохранить стопроцентную доступность дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет, но и значительно повысить доступность дошкольного образования для детей возрасте до 3 лет в рамках действующей ведомственной «дорожной карты».

По данным статистического сборника Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области (Свердловскстата), численность детей в возрасте от 3 до 7 лет, состоящих на учете для определения в ДОО, с 2014 года существенно снизилась до нулевой отметки и полностью удовлетворила спрос на места в детские сады Свердловской области:

- 01.01.2014г – 13 930 детей;
- 01.01.2015 – 8 224 детей;
- 01.01.2016 - 0 детей;
- 31.12.2016- 0 детей;
- 31.12.2017 - 0 детей;
- 31.12.2018 - 0 детей;
- 31.12.2019 – 0 детей;
- 01.10.2020 – 0 детей.

В настоящее время во исполнение Указа Президента Российской Федерации (далее РФ) от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и

стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в целях достижения к 2021 году 100-процентной доступности дошкольного образования для детей в возрасте до 3 лет Постановлением Правительства Свердловской области от 24.01.2019 №27-ПП, от 11.06.2020 №400-ПП) утвержден комплекс мероприятий, направленных на создание дополнительных мест для детей в возрасте до 3 лет в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в Свердловской области на 2018-2020 годы» (с изменениями на 11 июня 2020 года).

Комплекс мероприятий направлен на создание 17 тысяч дополнительных мест для детей раннего возраста за счет строительства и капитальных ремонтов дошкольных образовательных организаций, а также на развитие частных ДОО и вариативных форм предоставления дошкольного образования.

В Свердловской области за 2019 год плановый показатель доступности дошкольного образования для детей с 3 лет составил 84,8 процента. Это стало возможным благодаря созданию в Свердловской области 3,6 тысяч дополнительных мест, в том числе за счет строительства 5 новых ДОО; капитальных ремонтов в ДОО (1353 места); развития негосударственного сектора (520 мест) и вариативных форм предоставления дошкольного образования (1178 мест). Развитие доступности дошкольного образования для детей ясельного возраста по 2025 год представлено в таблице.

Таблица 5 – Плановые и фактические показатели доступности дошкольного образования для детей ясельного возраста²

№	Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Плановые показатели								
1	Доступность дошкольного	84,8	94,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

² Составлено автором по [19]

	образования для детей в возрасте до 3 лет							
Фактические показатели								
		84, 77	94,02					

Поддержка развития негосударственного дошкольного образования в Свердловской области обеспечивается за счет предоставления субсидии из областного бюджета частным дошкольным образовательным организациям и негосударственным общеобразовательным организациям в рамках реализации государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 года», утвержденной постановлением Правительства Свердловской области от 29.12.2016 № 919-ПП.

В 2019 году продолжилось исследование качества дошкольного образования на основе «Шкал для комплексной оценки качества образования в дошкольных образовательных организациях – ECERS-R», разработанных федеральным государственным автономным учреждением «Федеральный институт развития образования», в котором приняли участие 30 ДОО. Наблюдения в течение двух лет дали возможность не только понять контекст и конкретные проблемы системы дошкольного образования, но и обеспечить развитие образовательной среды по большинству параметров и показателей: выявлена необходимость обновления образовательной среды для обеспечения эмоционального благополучия детей, личностно ориентированного взаимодействия. Исходя из сравнительного анализа результатов исследования, были определены и отмечены тенденции положительной динамики в образовательной среде ДОО, участвующих в исследовании повторно. Количество благополучных зон в 2018 году увеличилось с 10 до 28 показателей. Количество зон риска в 2018 году существенно уменьшилось с 12 до 7

показателей. Большинство показателей ушли из зоны риска (качество по ним улучшилось). Новых показателей в зону риска не добавилось.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2018 году качество образования в исследованной выборке может быть охарактеризовано для ДОО (повторно прошедших экспертизу образовательной среды) как «выше среднего».

В 2019 году в Свердловской области сохранился достигнутый уровень и происходит дальнейшее развитие условий в ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Современная быстро меняющаяся экономика требует непрерывного обновления знаний и навыков населения. Повышение квалификации и профессиональная подготовка взрослых решают важную задачу передачи новых технологий, а овладение навыками и их своевременное использование оказываются необходимым условием эффективной адаптации к меняющейся экономической среде.

Таким образом, анализ системы дошкольного образования Свердловской области показал, что на сегодняшний день остаются актуальными проблемы рынка дошкольного образования:

- сокращение возможностей раннего развития вследствие неполного удовлетворения потребности в местах в ДОО для детей от двух месяцев до трех лет;
- увеличение укомплектованности дошкольных групп и групп раннего возраста, что повышает нагрузку на воспитателей. Увеличение педагогической нагрузки является одним из факторов оттока и текучести квалифицированных кадров и молодых специалистов, а также риска возникновения оппортунизма персонала.

2.2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

По данным интерактивного портала Департамента по труду и занятости населения Свердловской области, на сегодняшний день сохраняется общий дефицит педагогических кадров в регионе. Наибольшая доля вакансий заявлена системой образования – 13,1% от общего количества заявленных вакансий, он составляет порядка 1 172 вакансий педагогов дошкольных организаций. Особенно востребованы специалисты узких направлений: психологи, музыкальные руководители, логопеды, дефектологи. Усугублению проблемы кадрового обеспечения образования Свердловской области способствует территориальная несбалансированность трудовых ресурсов и концентрация спроса и предложения рабочей силы. Наблюдается недостаток трудовых ресурсов в одних муниципальных образованиях Свердловской области при переизбытке в других. Значительная часть вакансий (56,6%) сосредоточена в крупных городах Свердловской области с населением свыше 150 тыс. человек (Екатеринбург, Каменск-Уральский, Нижний Тагил).

Анализ вакансий на сайтах показал, что рынок труда диктует свои требования к уровню квалификации педагогических кадров (таблица 6):

- знание специфики дошкольного образования, особенности работы с детьми раннего и дошкольного возраста и с ОВЗ;
- умение организовывать индивидуальную работу с учетом ведущих видов деятельности дошкольников;
- умение планировать, реализовывать и анализировать образовательную деятельность с воспитанниками детского сада в соответствии с ФГОС ДО;
- владение методами и средствами анализа психолого-педагогического мониторинга;
- владение информационно-коммуникационными компетенциями.

Таблица 6 – Анализ вакансий на сайтах 2020 г.³

Должность	Вакансии	Зарплата	Требования к кандидатам	Сайт

³ Составлено автором по [37, 38]

Воспитатель ДОУ	193	25 тыс рублей	Без опыта Педагогическое образование	Екб.зарплата.ру
Воспитатель частного детсада	39	31 тыс. рублей	Опыт работы, среднее профессиональное образование	Екб.зарплата.ру
няня- гувернантка	579	35 тыс рублей	Специальное образование, знание специфики дошкольного образования, особенностей работы с детьми раннего и дошкольного возраста	Ru.google.org
Тьютор для детей с ОВЗ	524	20 тыс. рублей	Педагогическое образование Опыт работы с детьми с ОВЗ	trud.com
Логопед	183	23 тыс.руб	Профильное образование	jobeka.com

Нами проанализированы наиболее часто встречающиеся в объявлениях требования к претендентам на вакансии в сфере дошкольного образования.

Традиционный возрастной диапазон 20 - 40 лет, принятый на сегодняшний день на рынке труда, в образовательной сфере расширяется до 50 лет и выше. Особенно это касается кандидатов на позиции няни и гувернантки.

Около 25% вакансий содержат требование о наличии высшего профильного образования, остальные – среднего специального.

Требования к опыту работы определяются исходя из конкретной ситуации. Для педагогов дошкольных организаций в 70% случаев опыт работы не требуется, а вот для гувернанток, нянь опыт работы обязателен, и также требуются рекомендации с предыдущих мест работы. Претенденту на позицию няни к ребенку дошкольного возраста предъявляется требование владеть развивающими методиками и знать возрастные особенности детей раннего и дошкольного возраста.

Уровень зарплатных предложений специалистов сферы дошкольного образования зависит от получателя образовательных услуг. В государственном секторе от 25000 до 31000 рублей, в частном секторе от 35000 рублей и выше, в

зависимости от продолжительности рабочего времени и объёма дополнительной нагрузки.

Социальный пакет является обязательным только для бюджетных, автономных и муниципальных дошкольных организаций.

Характеристика кадрового состава ДОО Свердловской области представлена в таблице 5.

Таблица 7 – Характеристика кадрового состава ДОО на 2019 год (по данным годовой формы федерального статистического наблюдения) [19]

Показатель	Численность пед. работников	Доля от общей численности в %
Общая численность педагогических Работников	25678	100,0
в том числе: воспитателей	19296	75,1
старших воспитателей	765	3,0
музыкальных руководителей	1973	7,7
инструкторов по физической культуре	1141	4,4
учителей-логопедов	1386	5,4
учителей-дефектологов	210	0,8
педагогов-психологов	629	2,4
социальных педагогов	38	0,1
педагогов дополнительного образования	170	0,7
других педагогических работников	66	0,3
Численность педагогических работников, имеющих высшее образование	12366	48,2

Окончание таблицы 7

Показатель	Численность пед. работников	Доля от общей численности в %
из них педагогическое	11734	45,7

Численность педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена	13112	51,1
из них педагогическое	12638	49,2
Численность педагогических работников, имеющих педагогический стаж работы от 10 Лет	15148	59,0
Численность педагогических работников, имеющих педагогический стаж работы менее 3 лет	3759	14,6
Численность педагогических работников в возрасте до 25 лет	1096	4,3
Численность педагогических работников в возрасте старше 55 лет	4075	15,9

Анализ данных показал, что в 2019 году численность педагогических работников в возрасте до 25 лет составила 4,3 %, тогда как возрастных педагогов 15,9%. Риск «старения» педагогического коллектива – традиционный для системы образования, он обусловлен тем, что число молодых специалистов, пришедших в ДООУ, с каждым годом сокращается.

В результате проведенного исследования рынка труда педагогических кадров Свердловской области можно сделать вывод, что должность педагога ДОО (воспитателя, логопеда, дефектолога, педагога-психолога и другие) не привлекательна для молодежи в силу ряда причин: низкий уровень заработной платы, отсутствие перспектив карьерного роста, страх работы из-за отсутствия опыта, отсутствие системы поддержки молодых специалистов, отсутствие условий для их профессиональной самореализации. Отток педагогических кадров также является типичным кадровым риском для дошкольного образования.

В условиях падения престижа педагогического труда и массового ухода высококвалифицированных специалистов из сферы образования в поисках более высокооплачиваемой работы, можно обозначить ряд проблем:

- проблемы диспропорции во взаимодействии спроса и предложения, которые обусловлены несбалансированностью динамики потребностей в образовательных услугах с возможностями их удовлетворения на рынке труда педагогов, что снижает эффективность образования и наращивания человеческого капитала;

- причины диспропорций заключаются в отсутствии механизмов, обеспечивающих взаимосвязь между рынками труда и образовательных услуг; ориентации кадровой политики дошкольных образовательных организаций на достижение текущего результата, а не на перспективное развитие; отсутствии государственного регулирования в прямой и обратной связи между рынком образовательных услуг и запросами работодателей;

- преодоление этих и других диспропорций требует совершенствования системы регулирования спроса на образовательные услуги и предложения рынка педагогического труда. Решение данной задачи во многом связано с интегрированностью информационно-аналитического инструментария в принятие управленческих решений субъектами образовательного комплекса с учетом тенденций рыночных отношений, конкурентной среды.

Исследование спроса на образовательные услуги на региональном рынке труда педагогических кадров был проведен по следующим показателям:

- получение объективной информации о численности педагогических кадров, занятых в сфере дошкольного образования Свердловской области в 2019 году;

- прогноз объема спроса на выпускников профильных ВУЗов и колледжей, и качества профессиональной подготовки для нужд отрасли;

- анализ факторов текучести кадров в сфере дошкольного образования на рынке дошкольных образовательных услуг;

По результатам мониторинга выявлено, что сохраняют актуальность негативные тенденции, характеризующие рынок труда педагогов дошкольного образования: дефицит кадров, отток квалифицированных специалистов, снижение уровня квалификации педагогов, старение кадров.

Оценка текучести кадров (на примере Кировского района г. Екатеринбурга)

Оценка текучести кадров была проведена в 4 дошкольных организациях Кировского района г. Екатеринбурга за последние 3 года (таблица 8):

- коэффициент текучести кадров;
- оценка текучести кадров по возрасту, стажу и квалификации;
- анализ данных по увольнениям.

Таблица 8 – Сведения о текучести кадров и экономическом ущербе (затратах) по увольнениям⁴

ДОО	Коэффициент текучести педагогических кадров (%)			Возрастная категория: до 35 лет\свыше 50 лет (%)			Стаж работы в организации: До 3 лет\свыше 3 лет			Квалификационная категория: соответствие\Первая\высшая		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
МАДОУ № 103	13,3	10	11,5	13,3\0	10\0	11,5\0	13,3	10	11,5	0\13,3\0	0\10\0	0\11,5\0
МБДОУ № 102	15	11,7	11	10\5	7\4,7	5,5\5,5	10\5	11,7	11	0\15\0	0\11,7\0	0\11\0
МБДОУ № 389	4	7,4	8	4\0	7,4\0	8\0	4\0	7,4\0	8\0	0\4\0	0\7,4\0	0\8\0
МБДОУ № 361	11,1	7,0	11,5	11,1\0	7\0	11,5\0	7\4,1	7,0\0	11,5\0	11,1	0\7,0\0	0\11,5\0

Окончание таблицы 8

⁴ Составлено автором по [39, 40, 41, 42]

ДОО	Коэффициент текучести педагогических кадров (%)			Возрастная категория: до 35 лет\свыше 50 лет (%)			Стаж работы в организации: До 3лет\свыше 3 лет			Квалификационна я категория: соответствие\Пер вая\высшая		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Сводные данные	10,9	9,0	10,5	9,6	7,8	9,1	7,3	9	10,5	10,8	9	10,5
Затраты				220 тыс. рублей						264 тыс. рублей		
Итого	484 тыс. рублей (Четыреста восемьдесят четыре тысячи рублей)											

По результатам сводных данных текучести кадров в таблице 6 можно сделать вывод, что наблюдается избыточный отток кадров, коэффициент текучести составляет более 10%.

Экономический ущерб от увольнений работников составляет:

- затраты на выплату подъемных, денежной суммы в размере 2 окладов единовременно (всего молодых педагогов 11 человек, выплаты составили 220 тыс. рублей);

- затраты на доплату за первую квалификационную категорию:

- а) на 1 педагога 20% от оклада = 2тыс.рублей в месяц, 24тыс. рублей.

в год;

- б) на 11 педагогов затраты составили 264 тыс. рублей.

Итого общая сумма затрат 484 тыс. рублей.

Исходя из анализа увольнений, наибольшее число увольнений приходится на третий год работы. Работники отмечают такие причины увольнений, как высокий уровень требований со стороны руководства, переукомплектованность групп, большая педагогическая нагрузка более 1 ставки из-за дефицита кадров.

Возраст уволившихся педагогов составляет до 35 лет, в то время как среди работников предпенсионного и пенсионного возраста желающих уволиться по собственному желанию практически нет. Такой возрастной дисбаланс говорит о тенденции к старению кадров.

Все уволившиеся педагоги имеют первую квалификационную категорию, затраты на дополнительные выплаты к окладу составили 220 тыс. рублей, поэтому организации невыгодно терять таких квалифицированных работников, прошедших обучение.

Таким образом, по результатам оценки текучести кадров в дошкольных организациях Кировского района города Екатеринбурга за последние 3 года выявлена тенденция к сохранению и увеличению проблемы оттока квалифицированных кадров.

2.3 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА ФОРМ ПРОЯВЛЕНИЯ ТРУДОВОГО ОПОРТУНИЗМА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление деятельностью дошкольной образовательной организацией осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации на принципах единоначалия и самоуправления.

Руководство деятельностью осуществляется заведующим.

Учредитель: Управление образования г. Екатеринбурга

В организации созданы и функционируют следующие формы самоуправления: Управляющий Совет ДОО, педагогический совет, общее собрание трудового коллектива (рисунок 1).

Управляющий Совет ДОО – постоянно действующий орган, в функции которого входит рассмотрение и принятие основных вопросов организации и осуществления образовательного процесса.

Педагогический совет – принимает образовательные программы, рабочие программы, иные локальные акты.

Общее собрание является органом общественного самоуправления, в состав которого входит весь трудовой коллектив. Общее собрание принимает решения, не противоречащие законодательству Российской Федерации по всем вопросам жизнедеятельности ДОО.

Тип организационной структуры: линейно-функциональная 3х уровневая. Недостатки: жесткое разделение трудовых функций не позволяет работать интегрированными группами, обезличенность во взаимоотношениях, четко определенная иерархия не дает возможности принимать самостоятельные решения и отвечать за них; система прав и обязанностей не подлежит обсуждению, носит стереотипный характер.

Основным недостатком данной организационной структуры является то, что руководитель должен обладать разносторонними знаниями; это трудно совместить в одном лице. Поэтому каждое звено управления имеет относительно небольшие возможности решения функциональных задач, а оперативные вопросы доминируют над стратегическими. Система управления при линейно-функциональной структуре из-за чрезвычайной сложности подготовки нестандартных управленческих решений трудно приспосабливается к новым целям и задачам.

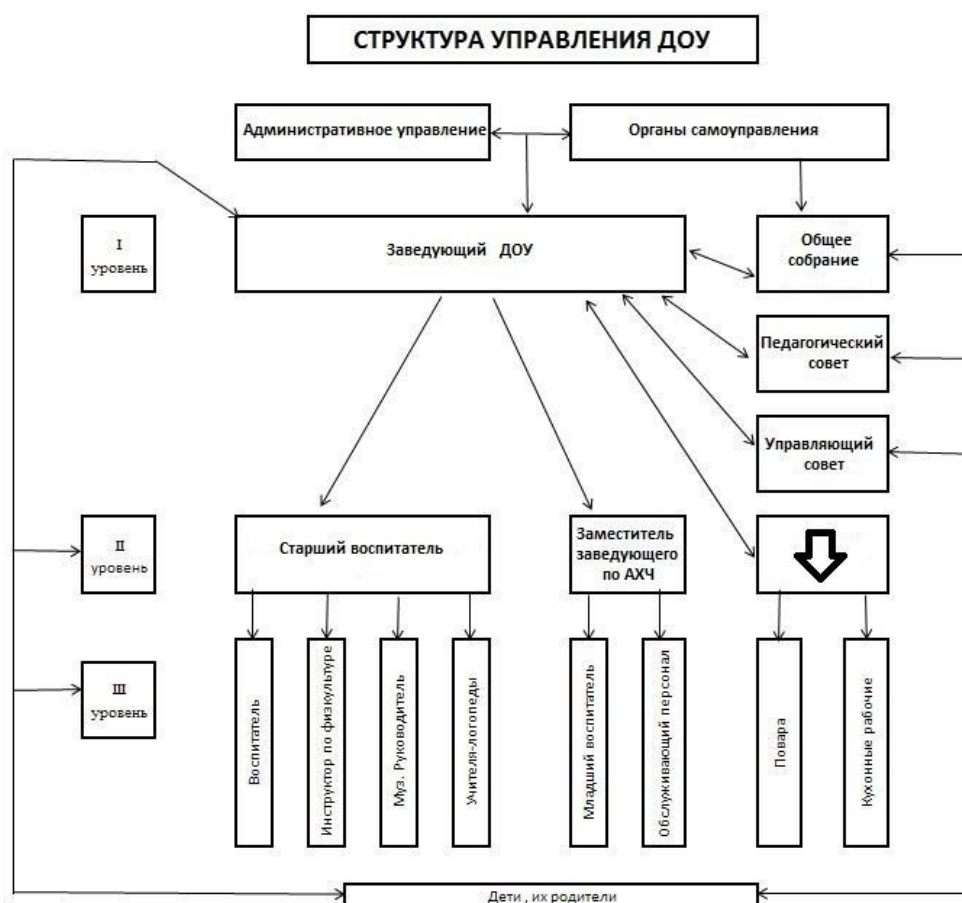


Рисунок 1 – Структура управления МАДОУ⁵

В целях определения эффективности управления рассчитаем коэффициент управляемости, характеризующего степень средней загруженности каждого звена с учетом нормы управляемости по формуле 1 (по количеству подчиненных).

$$K_{уп} = \frac{1}{Z} * \left(\sum_{1}^m \frac{N_{ф}}{N_{н}} \right) \quad (1)$$

, где Z – число уровней управления;

m – число руководителей данного уровня управления;

$N_{ф}$ и $N_{н}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя данного уровня управления.

⁵ Составлено автором

Норматив $K_{уп} = 0,5 - 1$.

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности заведующего:

$$K_{уп} = (1/2) \times (2 / 3) = 0,33$$

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности заместителя заведующего по АХЧ:

$$K_{уп} = (1/2) \times (2/2 + 2/1) = 1,5$$

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности заведующего намного ниже нормы, а коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности заместителя заведующего по Административно Хозяйственной Части (далее АХЧ) превышает норму. Из этого следует, что необходимо перераспределить нагрузку и часть полномочий делегировать ответственным лицам.

Исследование кадрового состава педагогов проведено на основе анализа образовательного ценза: образовательного уровня, квалификационной категории, стажа работы сотрудников; возраста, позволяет нам получить не только реальную картину состояния кадрового ресурса, но и понимать мотивацию сотрудников для определения путей повышения профессиональной деятельности.

Всего работников 62, из них 30 педагогов.

Таблица 9 – Возрастной состав педагогических кадров⁶

Возраст педагогов			
До 30 лет	30-40 лет	40-50	Старше 50
3 педагога (10 %)	6 педагогов (20%)	6 педагогов (20%)	15 педагогов (50 %)

По мнению исследователей, организация жизнеспособна, если поддерживается следующее равновесие возрастных пропорций:

⁶ Составлено автором [39]

- 30-35% – сотрудники в возрасте до 30 лет;
- 30-35% от 30 до 50 лет;
- 30-35% старше 50 лет.

Таким образом, равновесие возрастных групп в дошкольной образовательной организации нарушено за счет недостатка молодых специалистов.

Таблица 10 – Распределение педагогов по педагогическому стажу [39]

Стаж педагогов			
До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Свыше 15 лет
3 педагога (10 %).	10 педагогов (30%),	12 педагогов (40%)	5 педагогов (20 %),

Анализ таблицы 10 показал, что 60% педагогического коллектива состоит из педагогов со стажем более 10 лет.

Таблица 11 – Распределение педагогов по уровню образования [39]

Высшее педагогическое	Среднее профессиональное
14 педагогов (46,6 %).	16 педагогов (53,4%),

Таким образом, уровень образования педагогических кадров соответствует квалификационным требованиям (таблица 11).

Показатели образовательного уровня и стажа коррелируют с возрастной структурой персонала: больше трети работников (34,5%) находится в предпенсионном и пенсионном возрасте. При этом динамика отражает тенденцию ухудшения ситуации: за последние 5 лет численность молодежи в Муниципальном Автономном Дошкольном Образовательном Учреждении (далее МАДОУ) уменьшилась, а число работников старшей возрастной группы увеличилось. Это свидетельствует о старении кадров и приводит к

неоптимальной структуре персонала, негативно влияет на показатели деятельности организации.

Сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы более подробно раскрывает SWOT-анализ, представленный в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT анализ МАДОУ № 103 ⁷

Сильные стороны	Слабые стороны
- Дополнительное финансирование за счет платных образовательных услуг; - качественное предоставление образовательных услуг, что подтверждается степенью удовлетворенности родителей, как получателями услуг и независимой рейтинговой оценкой; - положительный имидж ДОУ на уровне района, города.	- Отсутствие необходимого опыта педагогов и менеджмента для реализации проектного управления; - снижение трудовой мотивации персонала; - неблагоприятный социально-психологический климат; - наличие вакансий специалистов; - отток молодых кадров, тенденция к старению кадров; - повышение педагогической нагрузки, работа более чем на 1 ставку; - прием на работу совместителей.
Возможности	Угрозы
- Разнообразие курсов по повышению педагогической квалификации и переподготовке кадров, в том числе и онлайн; - появление интернет-ресурсов и платформ, позволяющих выстроить систему взаимодействия с контактными аудиториями; - включенность органов государственного управления в процесс модернизации дошкольного образования; - готовность педагогических образовательных учреждений вступать в партнерства с образовательными.	- Повышение конкуренции на рынке образовательных услуг; - снижение финансирования; - оптимизация штатного расписания; - дефицит специалистов (логопед, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель); - низкий уровень подготовки кадров на рынке труда; - снижение престижа профессии педагога; - переукомплектованность групп детьми; - неопределенность социально-экономической ситуации.

⁷ Составлен автором [39]

Из представленного в таблице 12, SWOT-анализа выявлено, что слабой стороной ДОО является снижение трудовой мотивации персонала, вакансии специалистов (логопед, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель), тенденция к старению кадров.

*Диагностика форм проявления оппортунизма трудового персонала в
дошкольной образовательной организации*

Методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин) позволяет выявить значимость тех или иных потребностей при выполнении профессиональных обязанностей.

Результаты тестирования показали следующее ранжирование потребностей работников: практически у всех педагогов преобладает первый фактор – потребность в материальном вознаграждении. Мотивация при помощи денег сопряжена с трудностями, наиболее важными из которых являются утрата управленческого контроля и проблема определения справедливого уровня вознаграждения.

Преобладание второго фактора, потребность в комфортных условиях работы, на первом месте не встретилось ни у одного из опрошенных, тем не менее большинство сотрудников принимают во внимание данный фактор.

Для 26,6% работников (8 человек) самым важным фактором является структурирование работы в рамках должностных обязанностей. Требования администрации проводить родительские собрания или методические мероприятия сверх установленного рабочего времени или выполнять дополнительную нагрузку воспринимают негативно. Они должны точно знать свои права, быть уверенными, что четко выполняют все обязанности.

Фактор потребности в социальных контактах преобладал у 7 сотрудников (23,33%). Сотрудники с высоким значением данного фактора любят общение с людьми, они получают удовлетворение и положительные эмоции от того, что окружены другими. Для них очень важен психологический климат в организации. В процессе работы они стараются установить контакты с широким кругом интересных людей.

Преобладание пятого фактора встретилось у 11,1% (2 человека).

В ходе исследования было выявлено, что шестой фактор является важным для 5 сотрудников (27,7%). Для них очень важно проявление внимания со стороны руководства. Потребность в достижении и постановке целей лидирует у 30 % опрошенных (9 сотрудников).

Потребность во влиятельности и установлении контроля над другими - данный фактор является преимущественным для 4 работников (13,3 %).

У 3 человек (10 %) самым высоким является девятый фактор. Такие сотрудники не могут сидеть на одном месте. Им требуется постоянно переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за новое дело, они вскоре начнут испытывать скуку.

Потребность в креативности и расширении кругозора доминирует у двоих сотрудников (6,66 %). Это качество является очень ценным для работников, т.к. такие люди обладают энтузиазмом к работе и должны быть уверены, что среда, в которой они трудятся, дружелюбна и способствует креативности.

Следующий фактор, потребность в независимости и самосовершенствовании, является наиболее важным также для 2 человек. Последний фактор является доминирующим у 10 % опрошенных (3 человека).

В процессе эмпирического исследования нами разработана анкета, состоящая из вопросов об использовании практик оппортунизма работниками, результаты представлены в таблице 10. В основном педагоги используют 2 направления отлынивания – снижение качества работы и использование рабочего времени в личных целях. Снижение качества работы проявляется в минимизации усилий и снижении затрат времени на выполнение должностных обязанностей; использование рабочего времени в личных целях проявляется в разговорах, в том числе по телефону, работе в интернете по своим интересам, чаепитиях и другие.

Таблица 13 – Результаты анкетирования на определение использования практик оппортунизма педагогов

№	Наименование вопроса	да	Нет	затрудняюсь
1	Приходится ли вам задерживаться после работы для выполнения поручений руководства, в том числе выходить на работу в выходные дни	24 чел.\80%	6 чел\20%	0\0%
2	Приходится ли выполнять работу, не соответствующую должностным обязанностям	16 чел\53,3%	11\36,6%	3\10%
3	Принимаете ли участие в работе коллегиальных органов управления	6\20%	19\63,3%	5\16,6%
4	Замечаете ли вы занижение оценки вашей деятельности путем снижения вознаграждений за труд	21\70%	6\20%	3\10%
	Используете ли вы такие практики отлынивания, как:			
5	Уменьшение усилий на подготовку к занятиям	18\60%	4\13,3%	8\26,6%
6	Минимизация усилий и снижение затрат времени на проведение занятий	18\60%	4\13,3%	8\26,6%
7	Снижение затрат времени и усилий на работу с родителями	11\36,6%	12\40%	7\23,3%
8	Снижение усилий / минимизация времени на выполнение дополнительных (вне основной нагрузки) поручений руководства	17\56,6%	9\30%	4\13,4%
9	Снижение затрат времени по основной работе для подработок на стороне	4\13,3%	14\46,6%	12\40%
10	Формальные «отписки» взамен тщательной проработки требований учебно-методической документации	21\70%	4\13,3%	5\16,6%
11	Затягивание сроков / откладывание на потом выполнение работ в надежде, что не спросят	16\53,3%	7\23,3%	7\23,3%

Окончание таблицы 13

№	Наименование вопроса	да	Нет	затрудняюсь
12	Минимизация усилий на выполнение тех работ, которые не учитываются в рейтингах (указать, каких)	15\50%	11\36,6%	4\13,3%
13	Имитация профессиональной активности по тем направлениям, которые оцениваются формально (корректировка рабочих программ, разработка планов, образовательных проектов, публикаций, т.п.)	13\43,3%	7\23,3%	10\33,3%
14	личные разговоры в рабочее время, в т.ч. по телефону	23\76,6%	4\13,3%	3\10%
15	работа в интернете по вопросам личного характера	6\20%	17\56,6%	7\23,3%
16	Перекусы, чаепития, кроме предусмотренных трудовым договором	4\13,3%	25\83,3%	1\3%
17	отсутствие на рабочем месте, кратковременные уходы из группы под разными предложениями (кроме прямого указания руководства), указать причину	19\63,3%	6\20%	5\16,6%
18	Использование больничного листа как способ уклониться от работы	7\23,3%	16\53,3%	7\23,3%
	Итого	14,3\47,7%	10,1\33,7%	5,6\18,6%

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о том, что чем больше основная или дополнительная нагрузка на педагога, независимо от возраста, тем в большей степени используются разные формы оппортунизма. В процентном соотношении данные формы оппортунизма представлены диаграммами на рисунке 2.

Снижение качества работы – 49,2%

Использование рабочего времени в личных целях – 88, 62%.

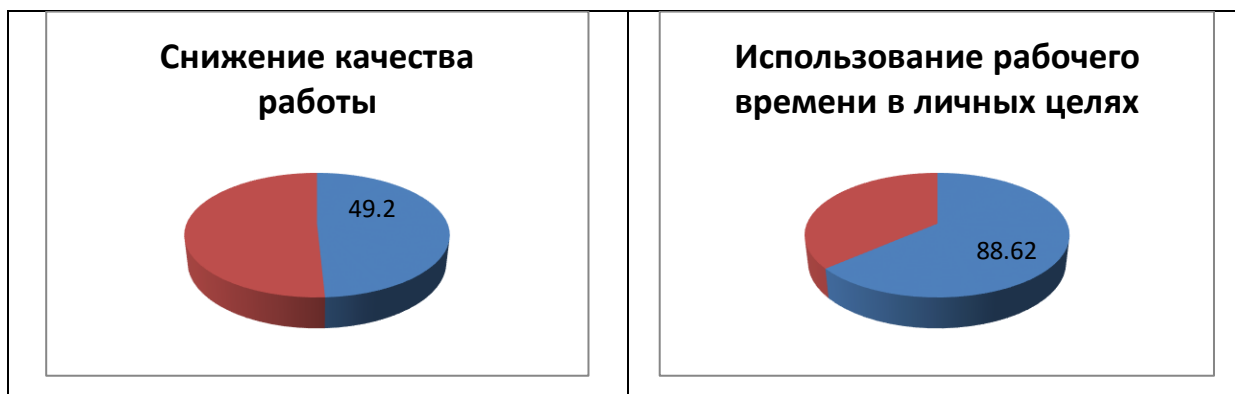


Рисунок 2 – Сравнительный анализ использования форм трудового оппортунизма персонала ДОО

Снижение качества работы составляет 49,2%

Использование рабочего времени в личных целях 88, 62%

Так, педагоги, отвечая на вопросы анкеты об использовании практик отлынивания, отмечали причины, например, большой объем документации, необходимость использовать интернет-ресурсы и интерактивные средства обучения при подготовке к занятиям в нерабочее время, дополнительная нагрузка в виде участия в профессиональных конкурсах и учеба на курсах повышения квалификации в нерабочее время. Кроме того, в нерабочее время педагоги готовят наглядные пособия, фотоотчеты и презентации для сайта дошкольной организации, а также публикации для размещения на персональных сайтах образовательных порталов. Эти требования инициирует администрация как внешние показатели эффективности по реализации образовательных программ, а также для повышения рейтинга МАДОУ.

Стремление содержательно выполнить новые требования внешней регламентации, которые контролируются и оцениваются руководством (прежде всего в отношении отчетности и документации) приводит к тому, что педагог полностью включается в реализацию формальных предписаний, выполняет их добросовестно и в срок, в результате чего не успевает выполнять другие должностные обязанности, которые не оцениваются. Так, например, не проводятся все мероприятия по плану (работа с родителями, с детьми), а также подготовка к ним. При этом часть работников формально занимаются отписками

наиболее простым способом, который экономит их время и усилия для того, чтобы использовать сэкономленные ресурсы для своих собственных целей. Повседневная добросовестная педагогическая деятельность, результаты которой либо неизмеримы в принципе, либо отсрочены во времени, отходит на второй план, становится имитацией профессиональной активности в ущерб качеству образования и его результатов.

Анализ листов самооценки работников для стимулирующих выплат. Цель: самоанализ собственной деятельности и персонального вклада в достижение общих результатов деятельности МАДОУ

Листы самооценки разработаны нами для проведения самоанализа педагогами собственной деятельности и персонального вклада в достижение общих результатов деятельности МАДОУ.

Педагогам было предложено ранжировать критерии самооценки по степени значимости для себя и степени удовлетворенности размером стимулирующих выплат. Анализ результатов ранжирования показал, что большинство педагогов не удовлетворены размером стимулирующих выплат и отметили те мероприятия, которые оцениваются и оплачиваются больше при меньших затратах времени и усилий.

Показатель 1 – открытые формы (представление опыта коллегам и родителям), с документальным подтверждением оценивается следующим образом: открытое занятие на уровне детского сада 500 рублей, а уровень района 1000 рублей, разница несущественная, а затрат времени, усилий и ответственности больше, поэтому снижается стремление обобщать опыт работы на уровнях выше детсада.

Показатель 2 – экскурсии, выезды в театры и музей в нерабочее время занимает много времени, а оплата установлена в пределах 500 рублей, поэтому педагоги стараются отлынивать от дополнительной нагрузки в свой выходной день.

Показатель 3 – профессиональные конкурсы, призовое место (подтверждение дипломом) требует вложения собственных средств и времени

для ведения персонального сайта, оформления презентаций, видеоматериалов, методических пособий, методических разработок, особенно на уровне города и выше. Призовое место конкурса городского уровня оценивается в 2000 рублей не покрывая денежных затрат для участия. Разница в оплате за 1,2,3 место районного, городского, областного уровней составляет всего 1000 рублей не соответствует затратам временных ресурсов и усилий, не мотивирует педагогов приложить усилия для победы в конкурсе. Участие в профессиональных конкурсах оценивается в 500 рублей, так же как роль на утреннике в детском саду, поэтому педагоги отдают предпочтение и принимают участие в утреннике. Понятно, что для профессионального роста предпочтительнее и значимее общественное признание достижений педагога в профессиональных конкурсах, его личных заслуг, которые могут стать основанием для награждения Знаками отличия. Следовательно, и оцениваться значимость личного вклада педагога должна по-разному.

Показатель 13 – отсутствие детского травматизма в рабочее время также приравнен в оплате с *показателем 15* – отработкой полного рабочего месяца (предыдущего за отчетным) – что несоизмеримо по значимости. Для профилактики травматизма педагог проводит большой объем мероприятий в соответствии с планом, несет персональную ответственность вплоть до уголовной в случае травмы ребенка. А для отработки полного рабочего месяца, т.е. без больничного листа, не требуется специальных усилий и затрат времени

Кроме того, неудовлетворенность педагогов системой стимулирования связана с отсутствием критериев самооценки педагогической деятельности, которые также требуют дополнительных затрат ресурсов и при этом являются значимыми результатами деятельности:

- работа с детьми ОВЗ (разработка индивидуальной адаптированной программы, работа с тьютором, психологом, другими специалистами, индивидуальное сопровождение развития ребенка);

- работа в группе раннего возраста, выпускной группе связана с дополнительной нагрузкой (в группе раннего возраста – уход за каждым

ребенком: одевание, раздевание, кормление, укладывание в постель, носить на руках и др; в подготовительной группе большая учебная нагрузка);

- изготовление пособий, раздаточного материала к занятиям. Ежедневно воспитатель готовится к проведению занятий, в ходе которых необходимо изготавливать демонстрационный и раздаточный материал, готовить презентации и видеоматериалы, лепбуки;

- развивающая предметно-пространственная в соответствии с ФГОС ДО. Оформление центров развития и пополнение их материалами, приобретение пособий, детской художественной литературы, изготовление панно и композиций, игровых макетов;

- самообразование. Работа по теме самообразования и представление результатов педагогическому сообществу;

- персональный сайт. Разработка и размещение методических материалов и публикаций, обобщение и распространение опыта инновационной педагогической деятельности;

- публикации в сборниках научно-практических конференций, изданий;

- организация работы с родителями по благоустройству и озеленению участков. Сюда включаются разбивка, посадка рассады цветов на клумбы, покраска уличного оборудования, обустройство композиций из бросового материала.

Таким образом, по результатам проведенного исследования и оценки причин возникновения и форм проявления трудового оппортунизма в конкретной дошкольной образовательной организации можно сделать следующий вывод.

При анализе факторов, способствующих возникновению оппортунистического поведения персонала МАДОУ, выявлено, что в системе управления решению кадровых проблем уделяется недостаточно внимания, имеется тенденция к старению педагогических кадров, дефициту специалистов.

Анкетный опрос на использование разных практик оппортунизма показал такие формы оппортунизма, как использование рабочего времени в личных целях и снижение качества работы из-за минимизации усилий и снижение затрат

времени на те направления работы, которые оцениваются выше и при этом требуют меньше усилий. Оппортунистический способ действий персонала проявляется в замещении содержательной деятельности «работой на показатель», а также выбором «показателя», позволяющего продемонстрировать свою «эффективность» руководству с наименьшими для педагога затратами и максимальной выгодой.

Причинами оппортунизма являются снижение трудовой мотивации и недостаточная степень удовлетворенности персонала системой поощрения. Разработанные в МАДОУ показатели стимулирования не способствует повышению уровня трудовой мотивации персонала.

Проведенная оценка факторов, влияющих на возникновение различных форм трудового оппортунизма в дошкольной организации, диктует необходимость построения эффективной системы управления для предотвращения рисков недобросовестного поведения персонала.

3 РАЗРАБОТКА И ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПОРТУНИСТИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛА

3.1 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОГО АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНИЯ ОПОРТУНИСТИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной организации включает разработку последовательных действий с использованием технологий кадрового менеджмента и внутреннего маркетинга (рисунок 3).

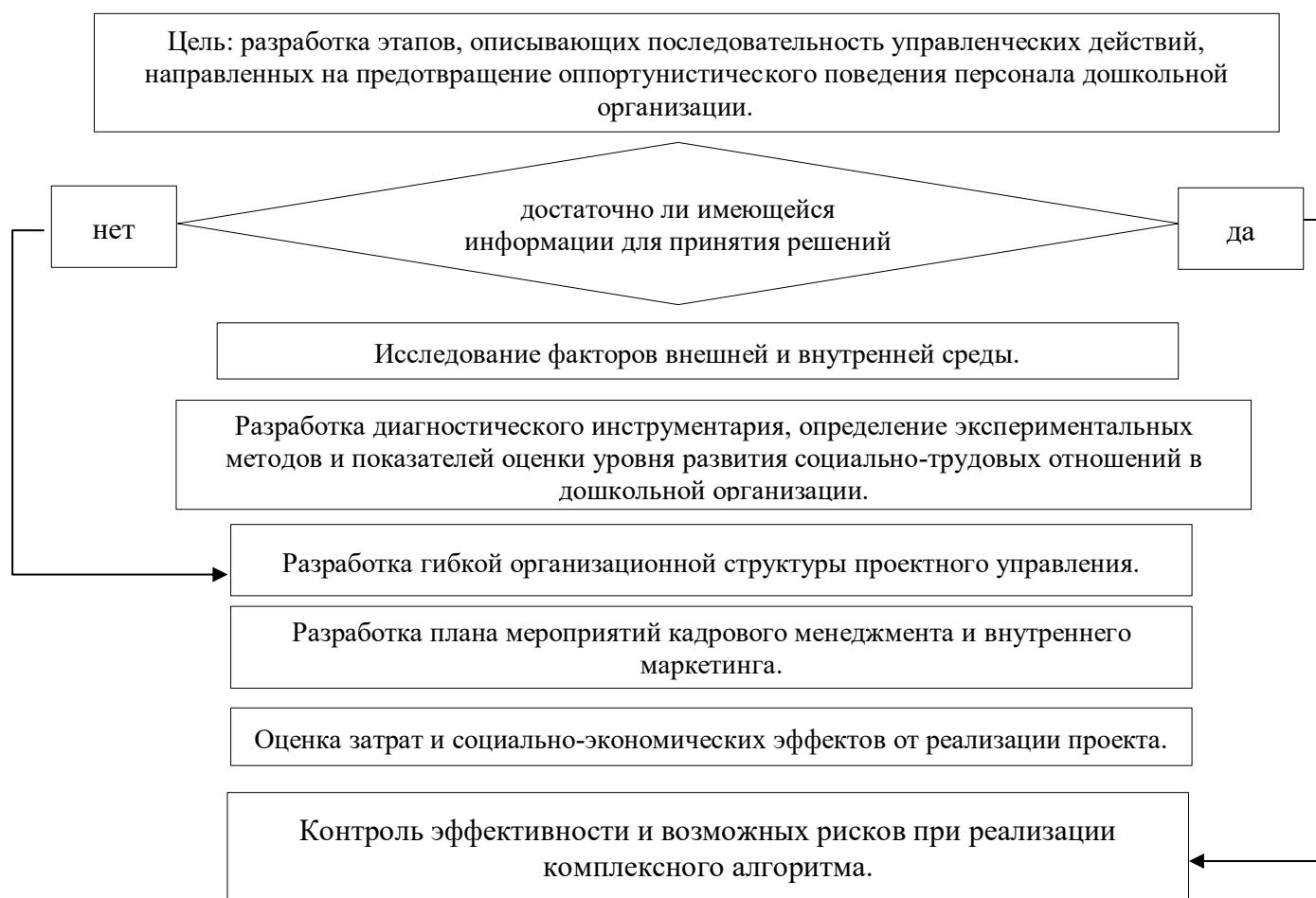


Рисунок 3 – Комплексный алгоритм⁸

⁸ Составлено автором

Цель: разработка этапов, описывающих последовательность управленческих действий, направленных на предотвращение оппортунистического поведения персонала дошкольной организации.

Задачи:

- развитие социально-трудовых отношений, трудовой мотивации персонала;
- оптимизация организационной структуры управления;
- формирование системы мотивации и стимулирования, основанной на персонализации критериев оценки труда.

Этапы комплексного алгоритма и его содержание представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением трудового персонала в дошкольной организации⁹

Этап	Содержание	Инструменты
Исследование внутренней среды внешней и факторов	Выявление и определение тенденций. Оценка потребностей и возможностей дошкольной организации на рынке труда и образовательных услуг образования региона в области дошкольного социально-экономического развития	SWOT анализ внутренней услуги рынка труда в регионе и конкретной дошкольной организации данных рынка статистических Анализ
Разработка диагностического инструментария	Определение экспериментальных методов и показателей оценки рисков оппортунистического поведения персонала в дошкольной организации	Опрос методами анкетирования и интервьюирования Наблюдение
Разработка гибкой организационной структуры	Организация проектного управления в рамках существующей структуры	

⁹ Составлено автором по [33]

Продолжение таблицы 14

Этап	Содержание	Инструменты
Разработка программы мероприятий	Технологии кадрового менеджмента: -технологии обучения и развития персонала; -технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников: дифференцированная система вознаграждений, включая систему публичного признания заслуг и достижений; оценка индивидуального вклада на основании профессионально значимых критериев. Технологии персонал-маркетинга: - Организация курсовой подготовки и переподготовки кадров с применением маркетинговых технологий клиентоориентированности персонала. - Обучение правилам профессиональной этики и корпоративной культуры. - Организация наставничества и сопровождения вновь принятых работников. - Вовлечение персонала в управление дошкольной организацией, делегирование полномочий. - Организация совместных мероприятий и значимых событий, традиций дошкольной организации.	План повышения квалификации и переподготовки кадров План работы по самообразованию педагогов План работы комиссии по стимулирующим выплатам Положение о наставничестве Положение об охране труда Положение о мониторинге качества образовательных услуг Аттестация рабочих мест Положение о профессиональной этике Положения о коллегиальных органах самоуправления

Продолжение таблицы 14

Этап	Содержание	Инструменты
Оценка затрат и социально-экономических эффектов от реализации проекта	Изучение и оценка уровня заработной платы персонала и стимулирующих выплат; - определение педагогической нагрузки специалистов; - изучение укомплектованности кадрового состава (соответствие численности работников числу рабочих мест); - выявление степени удовлетворенности работников-клиентов условиями труда, личностным и профессиональным ростом; - выявление степени удовлетворенности потребителей (родителей, общества) качеством образовательных услуг; - изучение динамики текучести кадров; - определение степени удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом; - выявление эффективности использования рабочего времени и использования различных практик оппортунистического поведения персонала; - выявление интенсивности курсовой подготовки и переподготовки специалистов.	Тарификация педагогических кадров Анкетирование Опрос НОК анализ данных по увольнениям по возрасту, стажу и квалификации

Окончание таблицы 14

Этап	Содержание	Инструменты
Контроль эффективности и возможных рисков при реализации комплексного алгоритма	Обеспечение обратной связи и коррекции управленческих действий на каждом этапе комплексного алгоритма	Реестр рисков HR метрики с использованием сервисов для проведения опроса персонала Google Forms Gallup Survio

1 этап алгоритма. Исследование факторов внешней и внутренней среды.

К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Внешние факторы среды организации¹⁰

Наименование фактора	Характеристика фактора
Общэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности	Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.

¹⁰ Составлено автором по [17]

Окончание таблицы 15

Наименование фактора	Характеристика фактора
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Внутренние факторы среды организации [17]

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для производственного маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации образовательной услуги (продукта), так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется на управление персоналом в целом с правильным распределением обязанностей между работниками, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

1 этап. Изучение рынка труда.

Предмет изучения рынка труда является весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда. Анализ внешнего рынка труда включает: структуру рынка труда, в том числе секторную, региональную, возрастную, квалификационную, профессиональную; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда; стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Направления анализа внутреннего рынка труда¹¹

Направление анализа	Инструментарий
Структура персонала, в том числе численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала Информация о результатах обучения персонала Деловая оценка (аттестация) персонала
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале Планирование замещения вакансий Планирование мероприятий по развитию персонала

¹¹ Составлено автором по [17]

Окончание таблицы 17

Направление анализа	Инструментарий
Организационная структура, в том числе формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур Органограммы Диаграммы выполнения функций Диаграммы коммуникационных связей Опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание). Описание работ и должностей (должностные инструкции) Диагностика рабочих мест, опросы сотрудников
Культура управления, в том числе стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы эмпирических социальных исследований Работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников Групповые дискуссии Анализ применения теорий мотивации

Одним из направлений анализа внутреннего рынка труда является организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи. С этой целью проводится анализ требований к должностным обязанностям и рабочим местам (таблица 16).

Таблица 18 – Требования к должностям и рабочим местам¹²

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности, способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

¹² Составлено автором по [33, 34]

Окончание таблицы 18

Группа параметров	Содержание параметров
Профессиональное поведение	Готовность к труду; самостоятельность в работе; навыки сотрудничества и взаимопомощи; стиль и эффективность общения и т.п.

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений дошкольной организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале:

- набор персонала через педагогические вузы и колледжи посредством заключения двусторонних соглашений с конкретным учебным заведением, и с выпускником;
- представление заявки по вакансиям в государственные службы занятости;
- использование услуг специализированных организаций по найму персонала (кадровых и рекрутинговых агентств, бюро по найму персонала и т.п.);
- поиск нового персонала через своих работников: из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов из других организаций;
- размещение информации о своих вакансиях через объявления в средствах массовой информации и интернет-ресурсах.

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются: горизонтальное перемещение сотрудников (ротация); перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного обучения); формирование новой функциональной

роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Таким образом, анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда, закладывает основу для разработки мероприятий по кадровому менеджменту и внутреннему маркетингу дошкольной организации.

2 этап. Разработка диагностического инструментария, определение экспериментальных методов и показателей оценки уровня развития социально-трудовых отношений в дошкольной организации.

На данном этапе определяются методики и анализируются показатели оценки уровня развития социально-трудовых отношений в дошкольной организации:

- трудовая мотивация (методика выявления потребностей персонала)
- степень удовлетворенности персонала профессиональным и личностным развитием, системой поощрения (анкетирование, опрос)
- социально-психологический климат;
- текучесть кадров (расчет коэффициента текучести кадров, анализ увольнений);
- анализ кадрового состава (возраст, образование, квалификация, стаж);
- укомплектованность штата.

3 этап алгоритма. Разработка гибкой организационной структуры проектного управления.

Организацию проектного управления планируется осуществить в рамках существующей структуры.

Актуальность разработки и внедрения организационной структуры проектного управления определяется сокращением цикла жизни современных образовательных продуктов, необходимостью оперативного внедрения нового продукта: кто быстрее разрабатывает и внедряет продукт, быстрее получает результаты и выигрывает в конкурентной борьбе за ресурсы и клиента, что

требует построения гибкой системы управления, реагирующей на угрозы и вызовы окружения.

Высокая скорость изменений внешней среды требует компетенций по грамотному распределению ресурсов, позволяет осуществлять быстрые манёвры в условиях ограниченности ресурсов и времени с помощью проектного управления.

Новый управленческий подход имеет ряд преимуществ перед традиционным:

- четкое определение приоритетов деятельности;
- однозначная формулировка ожидаемых результатов и целей;
- практика облечения инициатив в четкие структурированные формы плана мероприятий;
- грамотный учет возможных рисков и поиск путей их нивелирования;
- выход на четкие критерии успешности работы;
- оптимизация ресурсных затрат компании;
- повышение мотивации персонала.

В проектном управлении реализуется метод делегирования полномочий, который является одной из идеальных систем управления человеческими ресурсами. Основная задача заключается в передаче определённых компетенций и ответственности от руководства к сотрудникам, в данном стиле передаётся право самостоятельно и единолично принимать решения. Руководитель разделяет свои права с персоналом, что нацелено на эффективную работу и приводит к успешному завершению определённых задач и достижению целей самой организации.

Во-первых, снижается нагрузка на руководство; во-вторых, уровень доверия сотрудников к руководству увеличивается, а значит, психологический климат в коллективе будет находиться на уровне удовлетворения, что побуждает сотрудников проявлять инициативу и непосредственно нести всю ответственность за принятие решений и их последствия.

Организационная структура проектного управления сформирована из сотрудников функциональных подразделений, образующих команду проекта. Каждый сотрудник, задействованный в проекте, отвечает за одну функциональную область. Проект реализуется под руководством проектного менеджера. Таким образом, оргструктура является функциональной и вписывается в существующую структуру управления.

4 этап алгоритма. Разработка плана мероприятий кадрового менеджмента и внутреннего маркетинга.

План мероприятий по маркетингу персонала включает следующие направления:

- реализация технологии маркетинга для обучения и развития персонала:
 - а) формирование клиентоориентированного подхода, новой трудовой этики как составляющей организационного поведения, лояльности к организации, партнерских отношений;
 - б) внедрение комплекса маркетинга: адаптация, наставничество,
 - в) принадлежность к организации, этап приверженности;
- внедрение технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников:
 - а) дифференцированная система вознаграждений, включая систему публичного признания заслуг и достижений;
 - б) оценка индивидуального вклада на основании профессионально значимых критериев.

Технологии маркетинга направлены на формирование клиентоориентированного подхода, нового маркетингового мышления, как составляющей организационного поведения, лояльности к организации, партнерских отношений и включают комплекс маркетинга: адаптацию, наставничество, принадлежность к организации, приверженность.

Каждый сотрудник находится на определенном этапе лояльности по отношению к дошкольной организации. И на каждом из этапов необходимо правильно применять инструменты внутреннего маркетинга.

Этап адаптации.

Длительность этапа зависит от личностных особенностей работника. В это время работник привыкает к коллективу и осваивает трудовые обязанности, изучает условия труда, внутреннюю культуру общения с коллегами. На этом этапе необходимо организовать наставничество и коучинг. Новому сотруднику помогает адаптироваться опытный сотрудник, задача которого обучать новичка всем тонкостям профессии и постепенно вовлекая в коллектив. Для наставника такая деятельность является мотивирующим фактором, который дополнительно оплачивается.

Этап первоначальной (ложной) лояльности

На этой стадии нужно активно воздействовать на мотивацию сотрудника, проводить эффективные тренинги по формированию корпоративной культуры, активно включать человека в организацию и проведение педагогических и неформальных мероприятий.

Этап принадлежности к компании.

На этом этапе происходит процесс «покупки» сотрудником своей дошкольной организации. Он ощущает себя частью коллектива, активно работает, принимает самостоятельные решения. Становится активным защитником корпоративных ценностей, как в глазах сотрудников, так и в глазах потребителей услуг. Проявляет лидерские качества, может повести за собой других. Теперь для поддержания лидерских способностей человеку необходимо давать большие полномочия и возможности, способствовать его карьерному росту и личностному развитию. На этапе принадлежности очень полезны тренинги командообразования, формирующие лидерское поведение, ответственность за принятие решений и за собственные действия.

Этап приверженности. Такого уровня лояльности можно достичь, если дошкольная организация постоянно развивается и в ней есть возможности для роста сотрудников.

Маркетинговые технологии обучения персонала решают задачи позиционирования обучения как стратегической функции дошкольной

организации и, как результат, вовлечение в целевое обучение ключевых категорий персонала. Кроме того, важной задачей является информирование персонала о возможностях обучения, прозрачность связи системы обучения и развития с карьерным ростом, создание общего имиджа дошкольной организации как работодателя, инвестирующего в персонал.

«Продажа» обучения работникам-клиентам является одной из основных компетенций всех специалистов в области корпоративного обучения. Каждый сотрудник является «продавцом» внутри организации, что способствует укреплению имиджа организации и самих работников.

Например, после завершения программы повышения квалификации или ее определенного этапа, если программа длительная, готовится информация с отзывами участников и фотоматериалами.

Неформальное общение сотрудников на тему обучения и профессионального развития является еще одним инструментом, основанный на возможностях интернет-ресурсов. Формами общения выступают блоги, форумы, персональные сайты. На темы профессиональной деятельности и обучения персонала дошкольная организация снимает и выкладывает в сети видеоролики.

Инструментами маркетинга обучения являются рекламные буклеты и листовки, рассказывающие об одной программе или дистанционном курсе. Распространенным инструментом коммуникаций остается целевая email-рассылка. Индивидуальные email-сообщения используются при формировании групп и назначении на целевые курсы и тесты.

В практику обучения внедряются информационные сессии или face-to-face meetings. Этот метод принимает форму выступлений (презентаций) на рабочих совещаниях или специальных встреч с руководством образовательной организации, профсоюзами, тьюторами. «Очные» встречи обеспечивают личную вовлеченность, взаимопонимание и сотрудничество, являются эффективным методом формирования бренда.

Этап оценки затрат и социально-экономических эффектов от реализации проекта.

Для оценки затрат и эффектов разработана система показателей оценки социально-экономической эффективности дошкольной организации:

- оценка уровня заработной платы персонала и стимулирующих выплат;
- объем педагогической нагрузки специалистов;
- укомплектованность кадрового состава (соответствие численности работников числу рабочих мест);
- степень удовлетворенности работников-клиентов условиями труда, личностным и профессиональным ростом;
- степень удовлетворенности потребителей (родителей, общества) качеством образовательных услуг (анкетирование, опрос, Независимая Оценка Качества);
- текучесть кадров (анализ данных по увольнениям по возрасту, стажу и квалификации);
- социально-психологический климат.
- эффективность использования рабочего времени.
- интенсивность курсовой подготовки и переподготовки специалистов

Этап контроля эффективности и возможных рисков при реализации комплексного алгоритма.

Содержанием данного этапа является обеспечение обратной связи и коррекции управленческих действий на каждом этапе реализации комплексного алгоритма. С этой целью используются стандартизированные метрики в HR-аналитике.

HR-показатели, которые необходимо отслеживать, представлен в таблице 19.

Таблица 19 – HR-метрики¹³

№	Показатели	Инструменты
---	------------	-------------

¹³ Составлено автором по [32]

1	Текучесть кадров	Число увольнений, разделенное на среднее число сотрудников
2	Скорость закрытия вакансии	Сумма времени закрытия всех вакансий Количество закрытых вакансий
3	Индекс лояльности сотрудников	метрики лояльности (eNPS)
4	Показатели вовлеченности сотрудников	количество работников, удовлетворенных своей работой общее количество работников (опросник Gallup Q12)
5	Расходы на обучение одного сотрудника	$P_o = (P / C) * 100\%$, где P – сумма расходов на обучение; C – средняя численность сотрудников.
6	Кадровый резерв	$B_p = (P_c / B) * 100\%$, где P _c – количество сотрудников занявших вакансию из резерва; B – общая численность открытых вакансий, за период.

- *Текучесть кадров.* Текучесть кадров определяется соотношением числа увольнений к среднему числу сотрудников, умноженному на 100.

- *Скорость закрытия вакансии.* Равна соотношению суммы времени закрытия всех вакансий на количество закрытых вакансий. Для определения времени, затраченного на закрытие отдельной позиции, нужно посчитать, сколько дней прошло от открытия вакансии до подписания трудового контракта.

- *Индекс лояльности сотрудников (eNPS).* Лояльность – это приверженность к организации. Лояльность сотрудника влияет на желание продуктивно работать и оставаться в организации сейчас и в будущем, а также на вероятность поддержки изменений. С помощью индекса лояльности оценивается субъективный параметр как отношение людей к работе и организации в целом.

Главной метрикой лояльности в международной практике является индекс eNPS (employee Net Promoter Score, перев. с англ. «чистый индекс лояльности

сотрудников») – это индекс для определения соотношения групп сотрудников, условно называемых «промоутерами» и «критиками» - лояльных сотрудников и нелояльных. Чем выше индекс, тем лучше для компании. Его значения теоретически изменяются от -100 до +100, но в мировой практике исследований обычно находятся в рамках от -45 до +45. Если индекс от 0 и ниже или в диапазоне от 0 до +10 процентов, невозможно системное развитие и успех компании. Чем ниже значение, тем выше риски потери ценных кадров, качества продукции или услуг (рисунок 4).

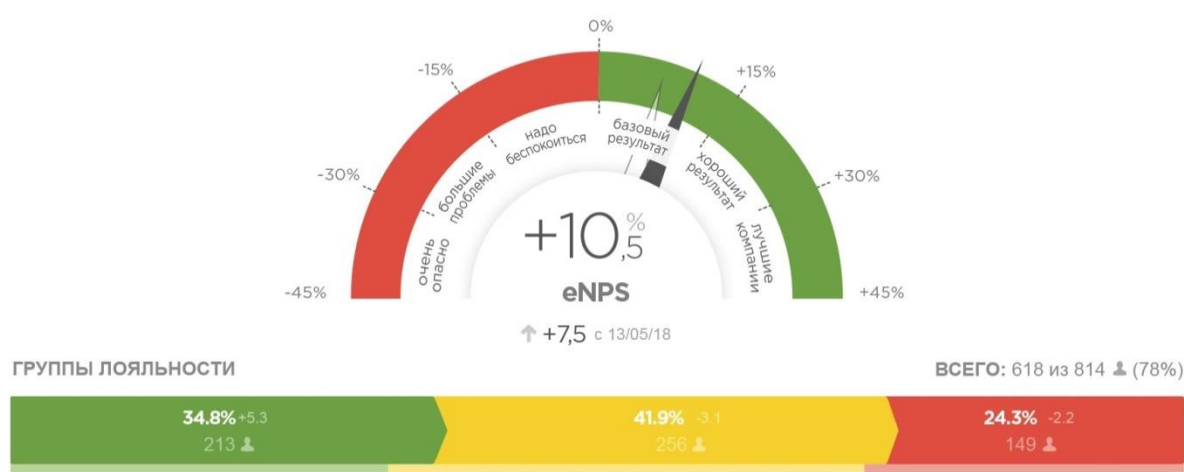


Рисунок 4 – Индекс вовлеченности персонала eNPS

Исследование лояльности базируется на 5 вопросах, ответы на которые по шкале от 0 до 10 баллов представляют 5 метрик лояльности:

- «Готовы ли Вы рекомендовать Вашу компанию друзьям в качестве потенциального места работы?» метрика показывает процент сотрудников, рекомендующих компанию и процент тех, которые недовольны настолько, чтобы вовлекать в нее близких людей. Рекомендующие компанию не всегда продуктивные сотрудники, но, как правило, готовы к изменениям, заинтересованы в достижении целей и улучшении сервиса для клиентов;

- остается сейчас. «Часто ли Вы задумываетесь о смене работы?» метрика показывает общую удовлетворенность сотрудников местом работы или их карьерные амбиции по поиску более привлекательного работодателя.

Нелояльные сотрудники начинают сразу рассматривать альтернативные варианты работы в регионе.

- остается в будущем. «Планируете ли продолжать работать в компании в ближайшие 2 года?» метрика полезна для понимания того, как сотрудники видят перспективы будущей карьеры в компании или оценку текущих альтернативных работодателей в регионе с учетом экономической ситуации;

- гордость. «Я горжусь тем, что работаю в этой компании» метрика оценивает, как бренд и репутация компании воспринимается внутри сотрудников. Приверженность к известному бренду высоко коррелирует с желанием остаться в будущем компании;

- стремление. «Мотивирует ли Вас компания на выполнение работы, выходящей за рамки Ваших обязанностей?»;

- степень приверженности к компании, которая побуждает сотрудника сделать больше, чем стандартные должностные обязанности для работы метрика декларируемой инициативности. Результаты показывают отдельную грань приверженности к компании, которая побуждает сделать больше;

- показатели вовлеченности сотрудников. Уровень удовлетворенности работой равен отношению количества работников, удовлетворенных своей работой, к общему количеству работников.

Вовлеченность – это внутренний настрой работника, при котором можно продуктивно работать долгий период времени. Вовлеченность складывается из внутреннего настроя (мотивация на результат) и внешнего окружения, т.е. среды, которая поможет продуктивной работе.

Вовлеченность повышается в условиях постоянного развития продуктивности рабочей среды и удовлетворенности сотрудников своей работой. Когда отношения между сотрудником и компанией ограничены не только формальными корпоративными правилами, но также построены на принципах конструктивной критики и взаимного внимания, это говорит о хорошем фундаменте для вовлеченности. В этом случае руководство

заинтересовано в развитии сотрудника, а он, в свою очередь, заинтересован в своей продуктивности и успехе организации.

Список вопросов анкеты Gallup Q12:

- знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
- у вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
- у вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?
- за последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?
- считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?
- кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?
- учитывается ли ваша точка зрения?
- миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?
- считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
- у вас есть лучший друг на работе?
- за последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
- в прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

Вопросы анкеты включают четыре группы вопросов, которые условно можно поделить по направлениям работы:

- карьера и развитие. Опрос о вовлеченности касается не только роли, которую играет сотрудник, но и о его карьере. Эти три вопроса помогут понять, чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе;
- миссия и цель организации. Для членов команды жизненно важно видеть, как время и усилия, которые они вкладывают в ежедневную работу, способствуют миссии компании. Успех миссии компании будет частично

зависеть от того, осознают ли члены команды не только саму миссию, но и свою значимость. Аналитическая компания Gartner говорит, что вопросы миссии и целей являются одними из самых важных для любого вопросника по вовлеченности сотрудников;

- вопросы о признании и ценности;

- каждый член команды хочет получить признание и похвалу за хорошую работу, но бурный темп работы в высококонкурентных отраслях, может повлиять на отдачу от компании: похвала может быть незаметной или вовсе отсутствовать. Этот блок вопросов помогает оценить, работает ли ваша программа признания и ценности;

- вопросы о межличностных отношениях;

- сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги в общем относятся друг к другу также имеет огромное значение для производительности и определения того, где эффективность может быть снижена трудными отношениями с токсичными коллегами.

Анализ ответов опросника Q12:

Опросник вовлеченности персонала Q12 состоит из 12 вопросов, на которые необходимо дать ответ “да” или “нет”.

Шаг 1: посчитать количество ответов “да” и количество ответов “нет” для каждой анкеты.

Шаг 2: сложить количество ответов “да” во всех анкетах, то же самое сделать и с ответами “нет”.

Шаг 3: перевести ответы в проценты – количество, соответствующее “да” и есть процент вовлеченности для компании.

Результаты: о высоком уровне вовлеченности можно говорить, когда процент превышает 70%. Но в целом 50+ процентов - это удовлетворительный результат, но есть над чем работать. Серьезно беспокоиться стоит, если уровень вовлеченности менее 50%.

Как получать точные результаты:

- использовать одни и те же вопросы;

- проводить опросы регулярно, через определенные промежутки времени;
- опрос должен быть анонимным.

Для проведения опроса используются сервисы:

- Google Forms – один из самых доступных инструментов для проведения анкетирования и опросов от Google. В нем есть русскоязычный интерфейс, Сервис автоматически считает результаты и выводит их в таблицу на Google Диск.

- Gallup – официальный инструмент опросника. Цена зависит от размера компании и, соответственно, от количества сотрудников. Сервис автоматически проводит анализ результатов.

- Survio – инструмент, позволяющий проводить опросы, анкетирования и другие варианты обратной связи. Есть русскоязычный интерфейс.

Кадровый резерв. Такой показатель измеряется для понимания количества сотрудников, способных занять вакантную должность и возможной ротации персонала.

В процессе разработки комплексного алгоритма управленческих действий, направленных на снижение оппортунистических проявлений персонала дошкольной организации, проведен анализ достоинств и возможных рисков и недостатков (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ достоинств и возможных рисков и недостатков при внедрении комплексного алгоритма по снижению оппортунистических проявлений персонала дошкольной организации¹⁴

Достоинства	Недостатки
-------------	------------

¹⁴ Составлено автором по [26]

- позволяет преодолеть неопределенность условий трудового контракта через систему требований к должностям и рабочим местам; - вовлечение персонала в управление дошкольной организацией - возможность профессионального и личностного роста персонала через внедрение технологий внутреннего маркетинга; - повышение конкурентноспособности организации на рынке труда и образовательных услуг через создание имиджа организации и «продажи» рабочих мест, удержания квалифицированного персонала; - максимальное использование трудового потенциала персонала через реализацию комплекса маркетинга; - снижение затрат на нерациональное использование рабочего времени через повышение удовлетворенности персонала трудом; - привлечение и удержание квалифицированных кадров через формирование клиентоориентированного маркетингового мышления; - позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации, быстро приспосабливается к новым целям и задачам через выстраивание гибкой системы проектного управления; - позволяет управлять рисками проявлений оппортунистического поведения персонала на каждом этапе реализации управленческих решений.	- дополнительное ресурсное обеспечение: финансовых и материально-технических ресурсов для подготовки и переподготовки кадров, повышения уровня заработной платы и улучшение условий труда для конкурентноспособности организации; - необходимость привлекать и оплачивать работу внешних тьюторов для организации корпоративного обучения персонала; - дополнительная временная и трудовая нагрузка на команду проекта и наставников (коучей) для разработки и внедрения плана маркетинговых мероприятий; - недостаточный опыт работы специалистов для принятия самостоятельных решений в рамках коллегиальных органов управления
--	--

По результатам анализа таблицы 20 мы можем сделать вывод, что достоинства предлагаемого комплексного алгоритма управленческих действий значительно превышают ограничения, которые можно преодолеть следующим образом:

- предусмотреть дополнительное ресурсное обеспечение на реализацию комплексного алгоритма за счет расширения спектра платных дополнительных

образовательных услуг и перераспределения целевых средств на охрану труда из бюджетных ассигнований;

- использовать опыт работы коллегиальных органов управления и делегирования полномочий конкурирующих дошкольных организаций на рынке труда и образовательных услуг.

Представленный алгоритм является универсальным для образовательных организаций разного уровня и направленности, что позволяет внедрять его в действующую структуру управления для предотвращения оппортунистического поведения персонала.

3.2 ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОПОРТУНИСТИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Внедрение комплексного алгоритма управленческих действий требует оптимизации действующей системы управления дошкольной организации с использованием проектного подхода, который позволяет выстроить гибкую систему управления, способную быстро реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние факторы и риски возникновения оппортунистических проявлений трудового персонала дошкольной организации.

Исследование внешних и внутренних факторов окружения, представленных в главе 2, способствуют запуску программы мероприятий, представленной в таблице 21.

Таблица 21 – Программа мероприятий по снижению оппортунистического поведения персонала дошкольной организации ¹⁵

№	Программа мероприятий	Ответственные
1	Повышение квалификации педагогических кадров по направлениям:	Заместитель заведующего по ВМР

¹⁵ Составлено автором по [26]

	- формирование клиентоориентированного подхода и новой трудовой этики, корпоративной культуры - повышение профессиональных компетенций Переподготовка кадров для создания кадрового резерва и закрытия вакансий специалистов: инструктор по физической культуре, логопед, 5 воспитателей	
2	«Школа молодого педагога» работа с начинающими педагогами, организация наставничества.	Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе
3	Работа педагога-психолога, тьюторов по организации тренингов с педагогами по обучению навыкам эффективного взаимодействия и общения с коллегами, профилактике эмоционального выгорания.	Педагог-психолог, специалисты
4	План материально-технического оснащения проекта по улучшению условий труда и отдыха: - организация комнаты отдыха и приема пищи; - оборудование спортивного зала тренажерами для релаксации; -оснащение рабочих мест интерактивными средствами и оборудованием;	Заместитель заведующего по административно-хозяйственной части
5	План работы по самообразованию педагогов: - создание и ведение персональных сайтов; -обобщение педагогического опыта (публикации, конкурсы профессионального мастерства);	Педагоги

Продолжение таблицы 21

№	Программа мероприятий	Ответственные
6	План мероприятий по охране труда: - улучшение условий труда в соответствии с требованиями безопасности (освещенность, микроклимат, оборудование)	Комиссия по охране труда

7	План работы комиссии по стимулирующим выплатам: -разработка критериев в соответствии с напряженностью, сложностью и интенсивностью труда; - корректировка Положения об оплате труда	Комиссия по стимулирующим выплатам
8	План контроля за реализацией программы мероприятий: составление реестра рисков; мониторинг показателей эффективности мероприятий	Заведующий
9	План подготовки к аттестации рабочих мест: Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты Составление перечня рабочих мест Определение параметров опасных и вредных производственных факторов Определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса Оценка травмобезопасности рабочих мест	Комиссия по аттестации рабочих мест
10	План работы коллегиальных органов самоуправления по внедрению программы мероприятий осуществляет распределение функции для внедрения алгоритма управления оппортунистическим поведением персонала (педагогический Совет, общее собрание трудового коллектива): а) Педагогический Совет. Принимает участие в	Коллегиальные органы самоуправления

Окончание таблицы 21

№	Программа мероприятий	Ответственные
10	организации курсовой подготовки и переподготовки кадров, разрабатывает тематику, содержание обучения, подводит итоги результативности обучения. Координирует работу наставников.	

б) Общее собрание трудового коллектива. Обеспечивает публичность, гласность и открытость выполнения мероприятий по реализации комплексного алгоритма, организует презентации с отчетами ответственных лиц, встречи с администрацией, рекомендует работников для награждений и поощрений.	
---	--

Программа включает 10 направлений, реализуемых в подпрограммах, ответственность за разработку и внедрение которых возлагается на органы самоуправления и руководителей структурных подразделений. С этой целью разработана матрица ответственности (таблица 22).

Таблица 22 – Матрица ответственности членов команды проекта «Модель системы управления ДОО по повышению трудовой мотивации педагогических кадров»¹⁶

№ п/п	Работы/ ответственные	Прошлецова Светлана Викторовна	Скачкова Ксения Борисовна	Пономарева Анна Александровна	Дайнеко Алена Сергеевна	Березина Лилия Михайловна
1	Описание паспорта проекта	X				
2	Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	X	X	X	X	X
3	Формирование технического задания по размещению материалов на сайте, информирование участников			X		

Продолжение таблицы 22

№ п/п	Работы/ ответственные	Прошлецова Светлана Викторовна	Скачкова Ксения Борисовна	Пономарева Анна Александровна	Дайнеко Алена Сергеевна	Березина Лилия Михайловна
----------	-----------------------	--------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	----------------------------	---------------------------------

¹⁶ Составлено автором по [23]

	образовательного процесса, родителей, социума					
4	Формирование команды проекта	X				
5	Сбор и анализ информации о кадровых ресурсах, контроль	X				
6	Сбор информации о социальном статусе семей обучающихся, особенностях микросоциума, взаимодействие с социальными институтами				X	
7	Сбор информации о материально- технических ресурсах					X
8	Изучение, разработка и корректировка локальных актов (Устав, Положение об оплате труда, Положение о наставничестве и другие)		X			
9	Мониторинг социально- психологического климата в коллективе, мотивации персонала)				X	
10	Разработка диагностических материалов для мониторинга и оценки результатов проекта				X	
11	Изучение структуры и стиля управления				X	
12	Разработка и реализация плана повышения квалификации педагогических кадров по направлениям: КПК, самообразование, трансляция опыта педагогической деятельности на всех уровнях		X			
13	Сбор фотоматериалов			X		
14	Разработка и реализация Плана				X	

Окончание таблицы 22

№ п/п	Работы/ ответственные	Прошлецова Светлана Викторовна	Скачкова Ксения Борисовна	Пономарева Анна Александровна	Дайнеко Алена Сергеевна	Березина Лилия Михайловна
	взаимодействия с социальными институтами					
15	Разработка и реализация плана работы с начинающими педагогами, организации наставничества		X			
16	Разработка и реализация плана работы педагога-психолога по организации тренингов с педагогами				X	
17	Разработка и реализация плана материально-технического оснащения проекта					X
18	Организация персональных мини-сайтов			X		
19	Информирование заинтересованных сторон о ходе и результатах проекта	X				
20	Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	X				
21	Внесение корректив в планы и организацию мероприятий	X	X	X	X	X
22	Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	X				
23	Создание архива проекта		X			

Для организации работ по реализации комплексного алгоритма разработано календарное планирование на каждой стадии (таблица 23)

Таблица 23 – Перечень работ по проекту ¹⁷

¹⁷ Составлено автором по [26]

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
<i>Концептуальная стадия проекта</i>		
Описание паспорта проекта	3 дня	Управляющий
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	3 дня	Члены команды
формирование технического задания	1 день	Заместитель заведующего по воспитательно-методической работе
<i>Фаза разработки (планирования) проекта</i>		
Формирование команды проекта (издание приказа)	1 день	Заведующий
Разработка диагностических материалов для мониторинга и оценки результатов проекта	3 дня	Педагог-психолог
Разработка плана повышения квалификации педагогических кадров по направлениям: КПК, самообразование, трансляция опыта педагогической деятельности на всех уровнях	3 дня	Заместитель заведующего по воспитательно-методической работе
План взаимодействия с социальными институтами	10 дней	Воспитатели
План работы с начинающими педагогами, организации наставничества	7 дней	Воспитатели
План работы педагога-психолога по организации тренингов с педагогами	3 дня	Педагог-психолог
Разработка плана материально-технического оснащения проекта	3 дня	Заместитель заведующего по административно-хозяйственной части
Сбор фотоматериалов	10 дней	Воспитатели
<i>Фаза реализации проекта</i>		
Организация прохождения курсовой подготовки по направлениям	10 дней	Заместитель заведующего по воспитательно-методической работе
Организация работы по самообразованию педагогов (консультации, презентации, мастер-классы)	7 дней	Воспитатели
Размещение информации о достижениях педагогов	10 дней	Воспитатели
Организация взаимодействия с социальными институтами	12 дней	Воспитатели
Руководство наставничеством	10 дней	Воспитатели

Окончание таблицы 23

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
Организация персональных мини-сайтов	10 дней	воспитатели
Организация комфортных бытовых условий для создания благоприятного микроклимата в коллективе, рационального распределения рабочего времени и времени отдыха	10 дней	Заместитель заведующей по административно-хозяйственной части
Мониторинг, промежуточный контроль	3 дня	Заведующая
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	2 дня	Заведующая
Внесение корректив (контроль исполнителя, обратная связь)	3 дня	Заместитель заведующего по воспитательно-методической работе
<i>Фаза завершения проекта</i>		
Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	2 дня	Заведующая
Создание архива проекта	4 дня	Воспитатели

Для управления рисками составлен реестр рисков и возможностей при реализации комплексного алгоритма управления оппортунистическим поведением персонала (таблица 24)

Таблица 24 – Реестр рисков и возможностей¹⁸

№ п/п	Наименование риска	Способы устранения
1	Увеличение педагогической нагрузки на работников в связи с оптимизацией штатного расписания, сокращением штатных единиц в условиях недостатка финансирования	Соразмерная оплата труда с учетом реального вклада каждого работника через изменение показателей стимулирующих выплат улучшение условий труда: использование материально-технических возможностей МАДОУ

Продолжение таблицы 24

¹⁸ Составлено автором по [26]

№ п/п	Наименование риска	Способы устранения
		для предоставления комфортных условий для персонала в рабочее время и время отдыха: комната отдыха для приема пищи в обеденный перерыв; -возможность пользоваться спортивным залом для минуток релаксации;
2	Тенденция к старению кадрового состава приводит к снижению мотивации персонала, отсутствию желания у некоторых педагогов участвовать в профессиональной деятельности, требующей дополнительных затрат времени и ресурсов.	Организация наставничества для передачи накопленных знаний и навыков молодому поколению
3	Неудовлетворенность трудом приводит к имитации трудовой деятельности, минимизации вклада в достижение результатов.	Обеспечение условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования педагогов кадровые перестановки с использованием потенциального трудового резерва.
4	Риск профессионального выгорания: непрестижность профессии	Стимулирование работоспособности путем регулирования времени труда и отдыха, организация психологических тренингов, направленных на профилактику педагогического выгорания

Окончание таблицы 24

№ п/п	Наименование риска	Способы устранения
5	Риск профессионального выгорания: непрестижность профессии	Повышение статуса педагогов через включение их в результативную профессиональную деятельность, обобщение и представление и опыта на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях, участие в сетевых профессиональных сообществах и другое.
6	Возможна текучесть кадров, рост конфликтов в первоначальный период построения системы управления	Прогнозирование будущих потребностей МАДОУ в кадрах на основе оценки предполагаемых изменений в организации образовательного процесса, движения кадров.
7	Трудности определения реального вклада конкретного работника в достижение образовательных результатов, тем самым создаются предпосылки для отлынивания	Использование сайта МАДОУ для реализации принципа открытости и доступности информации, публикаций, направленных на участников образовательных отношений, информатизации образовательного пространства.
8	Отдаленность целей образования от результатов деятельности конкретного педагога	Персонификация результатов через обобщение своего педагогического опыта и предъявление его педагогическому сообществу на различных уровнях через организацию персональных мини-сайтов для более неформального профессионального общения.

В таблице 24 представлены факторы риска проявлений оппортунистического поведения персонала, механизмы предотвращения, социально-экономические эффекты комплексного алгоритма для персонала образовательной организации, потребителей образовательных услуг- родителей, общества, вышестоящих организаций системы образования.

Таблица 25 – Социально-экономические эффекты комплексного алгоритма ¹⁹

Факторы риска проявлений оппортунистического поведения	Механизмы предотвращения в процессе реализации проекта	Эффекты на конец исследования
Снижение трудовой мотивации, неудовлетворенность потребностей в профессиональном и личностном развитии.	Разработка кадровой концепции дошкольной организации и внедрение технологий кадрового менеджмента и внутреннего маркетинга:	Для ДОО: - снижение текучести квалифицированных кадров; привлечение молодых специалистов, устранение дефицита кадров;
Использование различных практик, использования рабочего времени в личных целях, минимизации усилий на выполнение должностных обязанностей персонала.	- -формирование новой трудовой этики как составляющей организационного поведения; - технологии обучения и развития персонала; - обучение персонала (курсы повышения квалификации, переподготовка; - организация наставничества технологии управления персоналом, основанные на новой методологии	-повышение конкурентноспособности на рынке образовательных услуг; -повышение лояльности персонала к организации. Для потребителей образовательных услуг, родителей: -повысилась степень удовлетворенности качеством образовательных услуг (по результатам рейтинговых оценок, анкетирования родителей).

¹⁹ Составлено автором по [26]

Продолжение таблицы 25

Факторы риска проявлений оппортунистического поведения	Механизмы предотвращения в процессе реализации проекта	Эффекты на конец исследования
	дифференциации и оценки вклада сотрудников.	Для Министерства образования: - снижение социальной напряженности, связанной с проблемами на рынке труда и рынке образовательных услуг в районе; - снижение оттока кадров из системы дошкольного образования; - удовлетворенность всех участников образовательного процесса качеством образовательных услуг.
Неудовлетворенность системой вознаграждения без учета личного вклада	- дифференцированная система вознаграждений, включая систему публичного признания заслуг и достижений. - оценка индивидуального вклада на основании профессионально значимых критериев.	Удовлетворенность работников системой стимулирования
Неблагоприятный социально-психологический климат (конфликты)	- улучшение условий труда и отдыха работников. - групповые и индивидуальные тренинги с педагогом-психологом. - организация формальных	Снижение дополнительных затрат на оплату больничных листов, затрат на текучесть кадров и прием новых работников, их обучение и оплату дополнительной

Окончание таблицы 25

Факторы риска проявлений оппортунистического поведения	Механизмы предотвращения в процессе реализации проекта	Эффекты на конец исследования
	и неформальных коммуникаций (совместных корпоративных праздников, отдыха). - снижение дополнительной психоэмоциональной нагрузки из-за большого объема работы	нагрузки из-за работы по совместительству на освободившуюся вакансию

На данном этапе работы можно сделать выводы об определенных достижениях. Во-первых, сформирован достаточно показательный, и в то же время, компактный инструментарий диагностики социально-трудовых отношений в части трудовой мотивации, позволяющий выявить наиболее проявляемые формы оппортунистического поведения. Во-вторых, определен социальный механизм управления снижением уровня оппортунистического поведения персонала, включающий в себя отбор персонала, формирование корпоративной культуры и правильно организованную систему оплаты труда и стимулирующих выплат, подбор к каждому рабочему месту работника с соответствующими профессиональными предпочтениями и учетом требований организации; создание такой системы управления, которая позволяет существенно сократить потери дошкольной организации, связанные с неполным и некачественным использованием трудовых ресурсов.

Для решения проблем, связанных с проявлениями трудового оппортунизма, предложен и реализован комплексный алгоритм, который представляет собой набор инструментов управления оппортунистическим поведением персонала дошкольной организации.

В процессе внедрения программы мероприятий в рамках алгоритма было выявлено, что мероприятия по вовлечению персонала в управление дошкольной организацией и делегирование полномочий коллегиальным органам управления способствуют формированию корпоративного мышления работников, повышению лояльности к организации, личностному росту работников. Так, организация мероприятий по повышению квалификации и переподготовке педагогических кадров была возложена на педагогический Совет, который разрабатывал направления и содержание обучения, отбирал кандидатов на курсовую переподготовку. В результате был подготовлен кадровый резерв специалистов, инструктор по физической культуре и логопед из числа педагогических работников. Реализация мероприятий по обучению персонала, обеспечивающих возможность профессионального и личностного роста, позволяют удерживать квалифицированные кадры. При собеседовании и выявлении причин неудовлетворенности трудом работники называли отсутствие перспектив роста одной из значимых причин увольнения.

Работа с вновь поступившими педагогами осуществлялась в рамках плана мероприятий по наставничеству с использованием маркетинговых технологий на этапе адаптации. Опытные педагоги осуществляли сопровождение начинающих работников, что обеспечило выравнивание интересов работника и организации, принятие правил корпоративной этики организации, что обеспечило максимальное использование трудового потенциала персонала через реализацию комплекса маркетинга.

В рамках работы комиссии по распределению стимулирующих выплат был проведен пересмотр критериев оценки с учетом реального вклада каждого педагога, разработано новое Положение об оплате труда, обеспечена гласность и публичность результатов оценки труда, что позволило повысить степень удовлетворенности персонала и снять социальную напряженность и конфликты в коллективе.

Таким образом, предложенный комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением персонала позволяет своевременно

реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации, использовать в полном объеме имеющиеся ресурсы дошкольной организации для реализации целей и задач через выстраивание гибкой системы управления.

3.3 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОППОРТУНИСТИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛА В ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка результативности комплексного алгоритма представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Результаты реализации комплексного алгоритма управления оппортунистическим поведением персонала МАДОУ № 103²⁰

Показатели эффективности	Динамика изменений %		Отклонения (%)
	До	После	
Текучесть кадров	3\26 (11,5)	1\26 (3, 8)	- 7,7
Укомплектованность кадрового состава (соответствие численности работников числу рабочих мест)	19\30 (63,3%)	26\30 (86,6%)	+ 23,3
Курсовая подготовка и переподготовка специалистов (соотношение количества прошедших обучение работников к общему числу)	11\19 (57,9)	18\26 (69,2)	+11,3
Удовлетворенность условиями труда	63,15	84,2	+ 21,05
Вовлеченность сотрудников	8\19 (42,1)	19\26 (73,0)	+30,9
Эффективность использования рабочего времени (снижение издержек использования рабочего времени в личных целях)	88,62	61,3	- 27,32
Степень удовлетворенности потребителей (родителей, общества) качеством образовательных услуг (анкетирование, опрос, НОК)	72,11	85,16	+13, 04

²⁰ Составлено автором по [39]

Данные таблицы показывают динамику снижения издержек, связанных с различными практиками оппортунистических проявлений до и после внедрения комплексного алгоритма за счет изменений в системе управления дошкольной организацией.

Так, коэффициент текучести кадров снизился на 7,7%, в течение 3 мес. уволился по собственной инициативе 1 воспитатель из 26 педагогов, что составило 3,8% от общего числа работников, стаж работы менее 2 лет, квалификационной категории не имеет. При собеседовании причинами увольнения названы низкая заработная плата, высокая интенсивность труда, переукомплектованность группы и необходимость заниматься документацией и подготовкой к занятиям в нерабочее время. Отсюда можно сделать вывод, что снижение показателя текучести кадров связано с внедрением маркетинговых технологий клиентоориентированности, комплекса маркетинга и повышением степени удовлетворенности персонала системой стимулирования с учетом интенсивности, сложности и качества труда.

Внедрение комплекса маркетинговых мероприятий, таких как сопровождение молодого специалиста в период адаптации и организация наставничества, позволяет работнику постепенно осваивать правила корпоративной этики, требования организации к рабочему месту и профессии, перенимать опыт квалифицированных специалистов, тем самым формируя позитивный настрой и лояльность к дошкольной организации.

Укомплектованность кадрами повысилась на 23,3% (7 педагогов), в том числе специалистами по физическому воспитанию, логопед за счет переподготовки кадров (2 воспитателя получили диплом о втором высшем образовании) и формирования кадрового резерва. Таким образом, закрыты 7 вакансий, что на данный период составляет соотношение 26 педагогов на 30 рабочих мест (86,6%). Рекрутирование 5 воспитателей осуществлялось через заявку в службу занятости Кировского района г. Екатеринбурга, а также через сайт дошкольной организации. При собеседовании с кандидатами на стадии отбора выявлено, что все обращались за информацией о МАДОУ № 103 на сайт

дошкольной организации, интересовались рейтингом и условиями труда, читали отзывы родителей и педагогов о коллективе, чтобы сделать правильный выбор при трудоустройстве. Это говорит об эффективности мероприятий дошкольной организации по размещению рекламы и информации на сайте МАДОУ, формировании имиджа и повышении конкурентноспособности организации, выстраивании системы современных и перспективных взаимоотношений дошкольной организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале.

Положительная динамика изменений показателей результативности комплексного алгоритма позволяет прогнозировать снижение издержек оппортунистического поведения персонала с учетом ресурсов и возможностей дошкольной организации.

Таким образом, алгоритм управления персоналом оказывает комплексное мотивационное воздействие на работников-клиентов, формирование трудовой этики, организационного поведения, улучшение социально-психологического климата, обеспечивая достижение стратегических целей дошкольной организации для снижения оппортунистического поведения персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе рассмотрена проблема оппортунизма трудового персонала дошкольной организации, как одного из типов социально-трудовых отношений.

Теоретический анализ исследуемой проблемы показал, что образовательная деятельность в дошкольной организации характеризуется рядом специфических особенностей, которые могут стать основаниями для возникновения оппортунистического поведения персонала.

Во-первых, специфика образовательной услуги. Образовательная услуга относится к доверительным благам, в вопросе определения качества, объемов, содержания и результатов потребления образовательной услуги ее потребитель полностью доверяет ДОО и полагается на него [3].

Во-вторых, результат образования отдален от оценки реального вклада педагогов настолько, что делает трудоемким и затратным разработку объективных критериев для оплаты труда персонала и контроль за их выполнением; педагоги не видят конкретной связи между уровнем зарплаты и результатами своего труда и заменяют реальный труд «маркерами» публичной активности [4].

В-третьих, уровень реальных возможностей и способностей детей настолько индивидуален, что достижение стопроцентного успеха в обучении каждого ребенка никто гарантировать не может.

Таким образом, специфика в организации образовательного процесса обуславливает возникновение рисков недобросовестного поведения персонала, что требует внедрения современных научных технологий управления в систему дошкольного образования.

Во второй главе проведен анализ рынка системы дошкольного образования и качества образовательных услуг на уровне Российской Федерации, Свердловской области и г. Екатеринбурга, анализ рынка труда и исследования в конкретном ДОО. По результатам анализа выявлено, что

в дошкольных образовательных организациях существуют такие кадровые риски, как старение и отток педагогических кадров, обусловленные повышением требований к уровню квалификации в условиях увеличения педагогической нагрузки и интенсивности труда. Кроме того, выявлены особенности рынка дошкольного образования Свердловской области: сокращение возможностей раннего развития в местах в ДОО для детей от двух месяцев до трех лет; увеличение укомплектованности дошкольных групп и групп раннего возраста; отсутствие равной доступности образования в удаленных от центра территориях Свердловской области для детей с ОВЗ; низкий уровень соответствия квалификации выпускников системы профессионального образования. Эти факторы увеличивают риск оппортунистических проявлений персонала при выполнении трудовых обязанностей.

В процессе нашего исследования определены методы и показатели оценки уровня развития социально-трудовых отношений в дошкольной организации, такие как трудовая мотивация, степень удовлетворенности персонала системой поощрения, выявление ведущих потребностей и различных практик оппортунистического поведения персонала ДОО. Для исследования факторов, влияющих на проявления разных практик оппортунизма, был подобран диагностический инструментарий, разработаны анкеты для анонимного опроса персонала по использованию практик трудового оппортунизма в дошкольной организации.

Анализ результатов диагностики оппортунистического поведения персонала подтвердил умеренное распространение отлынивания как формы проявления постконтрактного оппортунизма: разные практики отлынивания используют почти половина (46,7%) педагогов дошкольной организации, в том числе имитация трудовой активности для скрытия резервов рабочих мест для своих личных целей. Оппортунистический способ действия персонала проявляется в замещении содержательной деятельности «работой на показатель», а также выбором «показателя», позволяющего продемонстрировать

свою «эффективность» руководству с наименьшими для педагога затратами и максимальной личной выгодой.

В третьей главе на основе проектного подхода нами разработан комплексный алгоритм управления оппортунистическим поведением персонала МАДОУ № 103 г. Екатеринбурга, включающий 6 этапов:

- исследование факторов внешней и внутренней среды;
- разработка диагностического инструментария;
- разработка гибкой организационной структуры;
- разработка программы мероприятий;
- оценка затрат и социально-экономических эффектов;
- контроль эффективности и возможных рисков при реализации комплексного алгоритма.

Результаты внедрения комплексного алгоритма включают:

- формирование среды педагогического сотрудничества, минимизирующей риски оппортунистических действий персонала;
- вовлечение персонала в управленческую деятельность, способствующей повышению профессиональной активности каждого члена коллектива; использование резервов и возможностей коллегиальных органов управления для разработки и принятия управленческих решений; делегирование полномочий и предоставление самостоятельности в разработке и принятии конкретных управленческих проектов.
- формирование персональной ответственности за результат работы;
- формирование системы материальной мотивации, стимулирующей добросовестное исполнение обязательств: вознаграждение, ориентированное на результат, гласное распределение стимулирующего фонда оплаты труда, согласно изменениям в Положении.

В ходе реализации проекта выявлено, что система проектного управления является эффективным механизмом для предотвращения и снижения трудового оппортунизма в процессе формирования системы мотивации, стимулирующей

добросовестное исполнение обязательств персоналом дошкольной образовательной организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства Свердловской области от 24.01.2019. № 27-ПП. URL : https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/81_8870338 (дата обращения 22.09.20.).
2. Постановление Правительства Свердловской области от от 11.06.2020 № 400-ПП. URL : https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/81_8870338 (дата обращения 22.09.20.).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2016.
4. Устав МАДОУ ЦРР детский сад №103 «Родники»
5. Федеральный Государственный образовательный стандарт дошкольного образования : утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г., № 1155 / Министерство образования и науки Российской Федерации. – Москва: 2013г.
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г.
7. Барановский А.И. Образовательный менеджмент: актуальные проблемы становления // Современные наукоемкие технологии. 2008. № 1. С. 25-28.
8. Бас А. Б. Регулирование оппортунистического поведения экономических субъектов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 4. С. 53–56.
9. Беляев В.И. Институционализация трудовых отношений и преодоление оппортунизма персонала на промышленных предприятиях // Беляев В.И., Кузнецова О.В., Пяткова О.Н., Шихалева О.Н. / Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 3. С. 61-70.
10. Беляев В.И. Трудовой оппортунизм: сущность и формы проявления // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 398. С. 169-177.
11. Беляев В.И., Кузнецова О.В. Теория, методология, практика системного решения проблем трудового оппортунизма на предприятиях //

Вестник Томского государственного университета: Экономика. 2017. № 37. С. 69-84.

12. Беляева М.Г. Оппортунизм работодателя: причины и тенденции в условиях экономической нестабильности // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2015. № 9/2 (131). С. 9-18

13. Богданова Н.Ю. Оппортунистическое поведение: к формулировке понятия / Н. Ю. Богданова // Вестник Волгоградского государственного университета. 2010. № 2 (10). С. 199-204.

14. Бодров О.Г. Оценка причин трудового оппортунизма персонала // Вопросы экономики. 2014. № 12 (588). С. 41-51.

15. Введенский В.Н. Эволюционное развитие профессионального образования // Педагогика. 2015. №3. С. 61 – 66.

16. Волобуева Л. М. Проблемы современного менеджмента ДОО / Л. М. Волобуева // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2016. № 7. С. 16-24.

17. Вольчи, В. В., Маслюкова Е. В. Реформы, неявное знание и институциональные ловушки в сфере образования и науки // Terra Economicus. 17(2). 2019. С.146-162.

18. Гордеева Д.С. Экономика образования [Текст]: учебное пособие для студентов / Д.С. Гордеева, Н.А. Дегтярева. Челябинск: «Цицero», 2017. 95 с.

19. Дошкольные организации Свердловской области, 2019: статистический сборник // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. Екатеринбург, 2020. URL : <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 24.09.2020).

20. Дудина О. Н. Управление персоналом в системе образования: эволюция научных взглядов // Молодой ученый. 2015. № 24 (104). С. 421-423. URL : <https://moluch.ru/archive/104/24284/> (дата обращения: 24.09.2020).

21. Капелюшников Р. И. Феномен старения населения: экономические эффекты. // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 2. С. 8-63.
22. Кисилева Е.В. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений // Кисилева Е.В., Крутцова М. Н., Приятелева Л. Г., Рудко А. М., Скворцова Л. И., Старцева С.Г. ; под ред. Е.В. Киселевой. Вологда: Вологодский фил. РАНХиГС, 2016. 422 с.
23. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь. 2-е изд., стер. М.: Academia, 2005. 173 с.
24. Козлова Е.В. Экономические механизмы выявления и ограничения оппортунистического поведения в российских корпорациях // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. Экономика. 2012. № 10. Вып. 38. С. 117-121.
25. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Педагогический поиск, 2000. 224 с.
26. Кондрашова, Н. В. Современная система оценки и управления качеством дошкольного образования // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2017. № 7. С. 18-27.
27. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. М.: Вильямс, 2015. 752 с.
28. Кошкиенко И.В. Управление дошкольной образовательной организацией на основе стратегии ее развития системами / Кошкиенко И.В., Рыжкова А.А. // Образование и наука: современные тренды ; гл. ред. О.Н. Широков. Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 91-98.
29. Красиков О. А., Рощина И.В. Оппортунизм и трудовой оппортунизм работников: общие и специфические черты, причины проявления // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 42. С. 119-128.
30. Курбатова М.В., Каган Е. С. Оппортунизм преподавателей ВУЗов как способ приспособления к усилению внешнего контроля деятельности //

Журнал Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований), 2016. С. 116-136.

31. Лазарев С.В. Формирование системы менеджмента качества производства // Компетентность. 2018 №7(158). С. 36-37.

32. Мартюкова Е.Г. Оппортунизм и издержки оппортунистического поведения в российской экономике: идентификация и оценка. Автореф. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. СПб.: Изд-во ПетрГУ, 2013. 23 с.

33. Маслова Т.Ф., Михайличенко Н.А. Технологии анализа регионального рынка труда педагогов и проблем управленческих решений : Учебное пособие // Ставрополь : Ставролит, 2019. 52 с.

34. Микляева Н.В. Особенности стратегического управления в современном детском саду // Управление дошкольным образовательным учреждением: науч.-практ. журн. 2015. № 3. С. 112-119.

35. Михеева С. А. Управление образованием и педагогический менеджмент: терминологический аспект // Управление образованием: теория и практика: науч-метод. журнал. 2018. № 2 (30). С. 11-24.

36. Оппортунизм в структуре социально-трудовых отношений. Монография / коллектив авторов под ред. В.И. Беляева, А.Н. Мельникова, Р.А. Самсонова. Барнаул: Изд-во «Концепт», 2015. 236 с.

37. Официальный портал по трудоустройству в России. URL : <https://www.trud.com/> (Дата обращения 15.05.2020).

38. Официальный сайт вакансий города Екатеринбурга. URL : <https://ekb.zarplata.ru/> (Дата обращения 23.07.2020).

39. Официальный сайт Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 103 «Родники». URL : <https://103.tvoysadik.ru> (дата обращения 17.09.2020).

40. Официальный сайт Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 389. URL : <https://389.tvoysadik.ru/> (дата обращения 17.09.2020).

41. Официальный сайт Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детский сад комбинированного вида № 102. URL : <https://102.tvoyasadik.ru/> (дата обращения 17.09.2020).
42. Официальный сайт Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 361. URL : <https://361.tvoyasadik.ru/> (дата обращения 17.09.2020).
43. Панфилова Е.А Категоризация оппортунистического поведения экономических субъектов // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 31.
44. Пастюк О.В. Менеджмент в дошкольной организации России: миф или реальность // Детский сад от А до Я. 2014. № 1. С. 14-28.
45. Плетнев Д.А., Козлова Е.В. Особенности проявления оппортунизма в российских корпорациях // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 27. С. 74-80.
46. Попов Е. В., Симонова В. Л. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. 186 с.
47. Попов Е.В. Трансакции. Екатеринбург: УрО РАН, 2011. С. 648-676.
48. Попов Е.В., Ерш Е.В Оппортунизм на производственных предприятиях // Управленец. 2015. № 2 (54). С. 60-64.
49. Пяткова О.Н. Трудовой оппортунизм на предприятиях: содержание, формы проявления и пути преодоления // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров / Материалы II Международного экономического форума / О.Н. Пяткова, В.И. Беляев, О.В. Кузнецова. Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2019. С. 49-55.
50. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие / Ружанская Л.С., Яшин А.А., Солдатова Ю.В.; под общ. ред. Л.С. Ружанской. Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015. 200 с.
51. Симонова В.Л. Институты управления эндогенным оппортунизмом в системе принципал-агент: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2006.

52. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент или управление образованием? // Вопросы новой экономики. 2014. № 3(31). С. 101-104.
53. Сулеева М.Т. Технологии тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом // Педагогика: традиции и инновации: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, январь 2017 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2017. С. 11-14. URL : <https://moluch.ru/conf/ped/archive/210/11645/> (дата обращения: 16.10.2020).
54. Третьяков П.И. «Оперативное управление качеством образования в школе». М.: Скрипторий, 2014. 568 с.
55. Федеральная служба государственной статистики URL : <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 08.06.2020).
56. Фурин А.Г. Специфика транзакционных издержек в сфере образования в условиях формирующейся экономики знаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2014. С.11-15
57. Фурин А.Г. Транзакционные издержки при оказании платных образовательных услуг: особенности, виды и формы проявления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. № 5. Т. 8. URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN516.pdf> (дата обращения 13.09.20.).
58. Чашин В.В. Маркетинг персонала как инструмент управления неопределенностью внутренней среды предприятия при адаптации персонала // Российское предпринимательство. 2011. № 4. Т. 12. С. 85-90.
59. Чашин В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда: автореферат дис. ... д. экон. наук : 08.00.05 / Чашин В. В. ; [Место защиты: Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ"]. Ростов-на-Дону, 2013. 57 с.
60. Чашин В.В. Экономический иллюзион. Игры о лжи и обмане. М.: КНОРУС, 2017. – 516 с
61. Чашин В.В., Рожкова М.В. Маркетинг персонала: актуальные проблемы и практические приложения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 9. С. 262-271.

62. Яковлева Г. В. Управление инновационной деятельностью в современном дошкольном образовательном учреждении // Теория и практика управления образованием. 2015. № 4. С. 5-9.