

УДК 331.108.6:371.1

ЧЕРНОВОЛ-ТКАЧЕНКО Р. І.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

*У статті розкрито концептуальні засади дисциплінарних відносин у навчальному закладі, схарактеризовано їх структуру та механізм управління ними.*

**Ключові слова:** дисципліна, дисципліна праці, трудові відносини, трудова дисципліна, дисциплінарні відносини, поведінка людини, самодисципліна.

*В статье раскрыты концептуальные аспекты дисциплинарных отношений в учебном заведении, подана характеристика их структуры и механизмов управления ими.*

**Ключевые слова:** дисциплина, дисциплина труда, трудовые отношения, трудовая дисциплина, дисциплинарные отношения, поведение человека, самодисциплина.

*The main concepts of disciplinarian relations in an educational establishment are discussed in the article. The structure and management mechanism of these relations are characterized.*

**Key words:** discipline, discipline of work, trade relations, trade discipline, discipline relations, persons behaviors, selfdiscipline.

**Постановка проблеми.** Наука про управління і практику її впровадження в освітню сферу сьогодення набуває зростаючих темпів розвитку й актуальності. Важливою теоретичною і практичною складовою менеджменту після визначення цілей управління, планів діяльності, формування організаційної структури та системи взаємовідносин персоналу, прийняття управлінських рішень є пошук найефективніших способів впливу на людей, які б забезпечили досягнення поставлених цілей, виконання планів і рішень.

Лева частина окресленої проблеми знаходиться в забезпеченні дисципліни праці, яку сучасні фахівці й учені розглядають у площині дисциплінарних відносин. Дисциплінарні відносини – складне соціальне явище. Ефективне управління дисциплінарними відносинами у сфері освіти на всіх її рівнях означає створення доцільних ділових відносин між

учасниками навчально-виховного процесу, враховуючи дії різних груп, факторів, що сприяють становленню цих відносин, а також знаходження механізмів формування дисциплінованості як риси особистості, що є актуальним в умовах утвердження нової освітньої парадигми.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблемі управління дисциплінарними відносинами присвячена значна кількість праць учених близького і далекого зарубіжжя, а також вітчизняних фахівців. Зокрема, соціально-трудова відносина досліджували О.Амоша, О.Афонін, О.Бандурка, А.Колот, В.Лавриненко, Н.Лук'янченко, І.Стеценко та інші. Наукові роботи, що сприяли розвитку дисциплінарних відносин належать російським ученим: В.Адамчуку, Ю.Адушкіну, Р.Безруких, О.Єгоршину, В.Шкагуллі та іншим.

Однак ці праці не дають концептуально цілісного механізму управління дисциплінарними відносинами в організації чи на виробництві. Що ж до виробничих відносин в освітній сфері такі дослідження майже відсутні.

**Метою статі** є концептуальне осмислення теоретико-методологічних, науково-методичних та правових основ управління дисциплінарними відносинами в навчальному закладі.

**Виклад основного матеріалу.** За всіх часів існування людської цивілізації дисципліна була об'єктом управління, хоча тлумачення її сутності відрізнялися. Історичний досвід проблеми управління дисципліною й дисциплінарними відносинами включає багато як наукових, так і практичних аспектів. Визначити наукові засади управління дисципліною, як стверджують сучасні фахівці, можна лише за умов урахування здобутків попередніх періодів (радянського й пострадянського). При цьому дослідники наголошують на необхідності визначення концептуальних основ дисципліни й обов'язкового оволодіння новітніми дисциплінарними технологіями, що забезпечить чітке розуміння, що таке дисципліна та дисциплінарні відносини.

*Дисципліна* (від лат. *disciplina* - порядок) – певний порядок поведінки людей, що відповідає сформованій у суспільстві, організації нормі права і моралі. Дисципліна в широкому зазначенні – невід'ємний елемент у житті і діяльності будь-якої організації людей (державної, виробничої, суспільної, особистісної та ін.), вона є необхідною умовою єдності дій з метою найбільш ефективного досягнення поставлених цілей [8,с.11]. Класик менеджменту А.Файоль писав: «Дисципліна складає головну силу армій... Дисципліна – це все те, у що її перетворюють начальники»

[11]. Дійсно, вміння спонукати до праці – це, мабуть, одна з найголовніших якостей керівника, якому надано право організовувати діяльність підлеглих. Від того як віддано розпорядження, багато в чому залежить якість його виконання.

З погляду М.І.Хавронюка, дисципліна – це стан, при якому всі суб'єкти правовідносин влади і підпорядкованості неухильно дотримуються порядку та правил, встановлених законами, а також відповідними статутами й положеннями [12, с.15].

У наукових джерелах поняття «дисципліна» найчастіше пов'язують із *дисципліною праці*, яка є об'єктивним, динамічним, соціально обумовленим процесом. Дисципліна праці... визначає порядок поведінки працюючих при виконанні трудових функцій, закріплених моральними, правовими й іншими соціальними нормами, що регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей у процесі кооперації праці. У контексті розглянутого, цікавою є наукова думка про те, що «дисципліну варто розглядати не як порядок, а як його дотримання», бо поняття «порядок» та «дисципліна» хоч і близькі, але не тотожні. Якщо порядок це – «правильний, налагоджений стан чого-небудь» [10,с.57], то в сфері суспільної трудової діяльності це поняття вживається на позначення сукупності суспільних зв'язків і відносин, що знаходяться в певній субординації й взаємозалежності. Субординація ж і взаємозалежність цих зв'язків устанавлюється за допомогою дисципліни [10,с.21], а от же від того, у якій формі будуть здійснюватись субординаційні стосунки залежатиме рівень і характер дотримання порядку в організації. Наприклад, щоб розуміти «з півслова» управлінське розпорядження, яке передано у формі товариського прохання, підлеглий має глибоко знати проблеми свого навчального закладу, вміти оцінити смисл рішення керівника і дати, якщо є можливість, пораду, як краще реалізувати запропонований план дій. Така форма ділових стосунків досить важлива для забезпечення здорового психологічного клімату в педагогічному колективі, оскільки вона практично виключає або зводить до мінімуму елемент вольового тиску і спонукання з боку керівника. Безумовно, що далеко не у всіх випадках передача управлінської інформації (розпорядження) у формі товариського прохання може бути ефективна чи взагалі доречна. Якщо керівник не має достатньої кваліфікації, якщо його підлегли не на стільки обізнані професійно і культурно, щоб сприймати товариське прохання як розпорядження й самостійно розвинути його зміст, то керівник зобов'язаний (або змушений) вжити більш категоричну форму. Рівень категоричності

широко варіативний залежно від особистих властивостей людини, якій дається вказівка.

Дослідники дисципліни в трудових колективах, покладаючись на різницю в характерах підлеглих, систематизували кращі формули спілкування у відповідності до форм індивідуального вольового впливу. Перша – вища категорія добропорядності й працюovitості: звернення будеється за формулою «Прошу Вас». Друга категорія: «Я радив Вам діяти таким чином». Третя категорія: «Вам доручено виконати». Четверта: «Вам наказую виконати». П'ята: «Вам категорично наказую виконати наступну роботу і в разі її провалу стосовно вас буде вжито відповідних заходів» [9,с.257].

Практичний досвід засвідчує, що облік того, що знають, уміють, чого бажать підлеглі, чітко уявлення про їхні особисті якості дозволяють керівникові обрати найбільш точну формулу субординаційного спілкування (керівник – підлеглий). Безумовно, що будь-які догми й шаблони у виборі тону і формулювань впливу на підлеглого безпідставні. Безперечним є лише принцип індивідуального підходу в спілкуванні з підлеглими залежно від їхніх особистісних якостей.

Підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що важливим елементом ділової кваліфікації керівника, як організатора дисципліни в колективі, виступає його вміння розумно і доцільно спонукати підлеглих до її дотримання.

Значущість дисципліни в наш час обумовлена нестабільністю соціуму, економіки, застарілістю нормативних актів стосовно досліджуваної проблеми, деградацією культурних цінностей, що спричинило перешкоди розвитку дисципліни і підсилило зростання витрат, пов'язаних з порушеннями її.

*Дисципліна праці* складається з *трудової, технологічної та виробничої* дисципліни. З огляду на проблему дослідження, нас цікавить *трудова дисципліна* як форма суспільного зв'язку людей у процесі виконання ними трудових функцій з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Вона адаптує особистість до певного стереотипу поведінки, який притаманний і визнаний у цьому колективі.

У такому контексті цілком закономірно наголосити, що *трудова дисципліна* (у вузькому розумінні цього поняття) трактується як дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, який визначає трудові обов'язки всіх категорій працівників, заохочення за досягнення в роботі й відповідальність за невиконання обов'язків [2,с.170].

Таким чином, трудова дисципліна учасників навчально-виховного процесу в закладі освіти (як керівника, вчителя так і учнів) полягає в їх сумлінному ставленні до праці, вияві власного переконання, в доцільності й справедливості вимог дисципліни.

З метою розв'язання проблеми зміцнення трудової дисципліни та своєчасного упередження негативних проявів щодо її недотримання потрібно проводити моніторингові дослідження рівня якості її стану засобами комплексного оцінювання за відповідними критеріями. Науковці вважають, що провідним критерієм дисциплінованості праці є кінцеві результати діяльності. В освітньому закладі – це рівень якості навчально-виховного процесу і рівень сформованості особистості нової генерації. Оцінка кількісних показників ідентифікується через кількість і різновиди правопорушень дисципліни, кількість звільнених з посад за порушення дисципліни. Оцінка якісних показників включає професійно-освітній інтелектуальний потенціал педагогічного колективу.

*Трудова дисципліна*, однастижно стверджують дослідники цієї проблеми, виражає організаційний характер трудових правовідносин. Центральне місце в системі цих відносин належить трудовим правовідносинам між працівником і роботодавцем.

І в той же час ми поділяємо точку зору Л.А. Лутая про те, що не доцільно звужувати трудові відносини тільки до рівня трудової дисципліни, яка включає дотримання прав і відповідальності на робочому місці. Цю проблему варто розглядати крізь призму різноманітних дисциплінарних відносин, які регулюються практично всіма галузями права. Дисциплінарні відносини – вторинна форма трудових відносин. Науковці розглядають їх у вузькому і широкому значенні. У вузькому – це виконання працівниками обов'язків і реалізація прав, передбачених відповідними законодавчими актами. У широкому – це частина трудових відносин, що охоплює питання права, мотивації, влади, організації управління [8,с.69].

Структуру дисциплінарних відносин становлять: права, реалізація і виконання прав і обов'язків, об'єкт – поведінка й розподіл відповідальності.

Посилаючись на наукові дослідження, цілком закономірно за *змістом* виділити такі види дисциплінарних відносин: *охоронні, заохочувальні, виховні, організаційні, не правові й культурні* [8;14]. Змістом охоронних є право й обов'язок адміністрації застосовувати до порушника заходи впливу, а обов'язок працівника – прийняти заходи стягнення [14,с.359]. *Заохочувальні відносини* здійснюються носієм дисциплінар-

ної влади, який може й зобов'язаний заохочувати працівника, коли той виявляє активність у тому вигляді, що зазначено в гіпотезі заохочувальної норми (гіпотеза – частина норми права, в якій перераховуються факти, за наявності яких виникають права й обов'язки) [14, с.360]. *Виховні відносини* – власник або уповноважений ним орган реалізує, застосовуючи різні методи. Найпоширенішим в Україні є метод *переконання*. Зарубіжні фахівці в галузі дисципліни перевагу надають дисциплінарним бесідам, корпоративним правилам, іншим дисциплінарним діям і стверджують що, по-перше, ніхто й ніколи не почуває себе добре, отримуючи покарання; по-друге – людина, яку переконують всупереч її бажанню, не змінює своєї думки. Тому примусове з нав'язування своїх правил, призводить лише до короткострокової згоди, але не до активного співробітництва, коли правила приймаються без тиску [4, с.371].

Якщо в *організаційні відносини* В.І. Шкатулла включає визначення прав, обов'язків і відповідальності та розподіл їх серед працівників закріпленням у правилах внутрішнього трудового розпорядку, то Л.А. Лутай вважає такий підхід звуженим. Науковець стверджує, що сюди варто включати організаційну структуру організації, що також регулює створення й підтримку дисциплінарних відносин, а також усілякі нормативні акти внутрішнього порядку, зокрема Положення про дисциплінарну комісію, яка вповноважена розглядати конфлікти між самими працівниками, між працівниками й роботодавцями. Він також пропонує доповнити існуючий перелік ще двома видами відносин: *неправовими* й *культурними відносинами*.

*Неправові трудові відносини* (практики) трактуються як сукупність стійких і масових проявів порушення законодавства, ігнорування культурних традицій і норм у сфері праці й зайнятості (посадові просування працівників усупереч їхнім професійним і особистісним якостям, грубе поведіння з підлеглими, свідомо несправедливий розподіл роботи, сексуальні домагання тощо). *Культура дисципліни* відображає всі цінності, норми (правила) поведінки у вимогах, запропонованих організацією до своїх працівників відповідно дисципліни праці. Це вміння поважати протилежну думку, висловлювати претензії, критику й прямі обвинувачення професійно грамотно й толерантно.

*Характер* дисциплінарних відносин між учасниками навчально-виховного процесу по *вертикалі* виражається через владу й регулюється трьома правами: примусом, заохоченням й переконанням, а по *горизонталі* – співробітництвом, методом переконання.

Об'єктом дисциплінарних відносин виступає поведінка людини [12,с.362] в таких різновидах, як: активно-ініціативна, пасивно-виконавська, поведінка з відхиленнями у т. ч. протиправна; поведінка поза сферою праці. Схарактеризуємо кожну з них. *Активно-ініціативна* повною мірою реалізується через свої права і якісне виконання обов'язків. *Пасивно-виконавська* виражається тільки в межах посадових інструкцій традиційними методами. *Поведінка з відхиленнями*, в т. ч. протиправна – це та, що не відповідає нормам організації або трудового колективу, не вписується в рамки норм суспільства, але дотримується суспільних норм. *Поведінка поза сферою* праці характеризує ставлення працівника до дотримання певного режиму праці й відпочинку.

Отже, поведінка – найважливіший об'єкт дисциплінарних відносин, їх підгрунття, що виражає механізм взаємозв'язку й протиріч, які формуються й розвиваються в педагогічному колективі. У ній органічно переплітаються дисциплінарні, моральні, етичні, соціальні та інші владні засади. Рівень трудової дисципліни в колективі презентує кількісну і якісну характеристику поведінки.

Таким чином, у контексті вище розглянутого, дисциплінарні відносини дослідниками проблеми класифікуються за трьома ознаками: за змістом: охоронні, заохочувальні, виховні, організаційні, не правові, культурні; за об'єктом: активно-ініціативна, пасивно-виконавська поведінка, поведінка з відхиленнями (протиправна та нелояльна, поведінка поза сферою праці). Сюди відноситься кількісна (якісна) характеристика поведінки – рівень трудової дисципліни, її вимірювання та оцінка; за характером відносин між учасниками: вертикальні (дисциплінарна влада), горизонтальні (співробітництво).

З'ясувавши *структуру* дисциплінарних відносин, спробуємо обґрунтувати *механізм управління* ними в навчальному закладі, узагальнюючи певні наукові погляди [8;14]. Ми поділяємо думку Л.А. Лутая, що дисциплінарні відносини починаються з комплексу робіт: постановки завдань, дисциплінарної дії, організації роботи й дисциплінарного контролю (функціонує за допомогою економічних, психологічних, правових методів). Такий підхід характеризуватиме стабільність, розвиток або деградацію стану дисципліни в будь-якому колективі, в тому числі й педагогічному.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що механізм управління дисциплінарними відносинами є найменш розробленим. З огляду на проблему доцільно послуговуватись теоретичними узагальненнями

В.І. Шкатулли, який виділяє *прямий і непрямий* механізми управління дисциплінарними відносинами. До *прямого* належать методи виховання, заохочення, примусу. *Непрямий* – це управління умовами організації праці (рівень управління (самоврядування), кваліфікація кадрів, організація управління соціально-економічними умовами та ін [14, с.377].

Слушним є погляд на цю проблему Л.А. Лутая, який вважає, що складовою механізму управління дисциплінарними відносинами є врахування *комплексу питань*. Зокрема, процес управління необхідно розглядати як *частину управління людськими ресурсами*, в якому працівники є надбанням, цінним ресурсом, умовою досягнення стратегічних цілей організації. Це сукупність функцій і стратегій управління дисципліною організації з метою формування *самодисципліни*. Вчений стверджує, що механізм управління дисциплінарними відносинами підприємства (ми вважаємо і навчального закладу в тому числі) має включати: *діагностику стану дисциплінарних відносин, визначення мети й функціональне забезпечення її розвитку, планування дисциплінарних відносин, організацію робіт зі зміцнення дисципліни, мотивацію дисципліни, розробку стратегій управління дисциплінарними відносинами, формування життєздатної системи контролю над результатами* [8, с.80].

Стадія діагностики дисциплінарних відносин реалізується через *дисциплінарний аудит*. Її результати слугують визначенню мети управління, спрямованої на розвиток дисципліни від простих форм до складних, від примусової дисципліни до формування самодисципліни.

*Організаційне* виконання заходів щодо зміцнення дисципліни передбачає в собі оцінку ефективності використання робочого часу, рівня професійної орієнтації, створення локальних нормативних актів про дисципліну. Науковці наголошують на необхідності розробки методик експертного виявлення залежності *рівня дисципліни від професійних якостей працівника*. Дуже важлива правильна організація освітнього середовища, здатного постійно підтримувати високий рівень дисципліни.

Ефективний механізм управління дисциплінарними відносинами реалізується через ефективне функціонування системи *контролю*: проведення системного аналізу стану причин і умов порушень трудової дисципліни, вивчення практики адміністративного й громадського впливу на порушників і результативність різних адміністративних і громадських заходів, застосовуваних до них.

Стратегічне управління дисциплінарними відносинами доцільно реалізовувати не тільки через визначення методологічних підходів до



цього процесу, а й механізмів реалізації, ступеню впливу на кінцеві результати діяльності навчального закладу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Представлені концептуальні засади *управління дисциплінарними відносинами* в навчальному закладі не можуть бути вирішеними лише на локальному рівні без усвідомлення проблеми на рівні держави, Президента України, зміни трудового законодавства відповідно до європейських і міжнародних правових норм. Необхідно розробляти і застосовувати методики експертних оцінок рівня управління цим процесом у різних сферах, в тому числі й освітній. Це обумовлює пошук, апробацію і впровадження в навчально-виховний процес освітніх закладів високоефективних технологій, спрямованих на віднаходження раціонально-конструктивних алгоритмів вирішення конфліктів, розвиток професійної управлінської компетенції керівних кадрів на ґрунті науково-теоретичних й методично виважених положень і рекомендацій у сфері досліджень дисциплінарних відносин.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішкова.- 2-ге вид., стер.-К.: Знання – прес., 2001.- 313с.
2. Гирич О.Г. Трудовое право: курс лекцій / О.Г.Гирич.-К.: Т.П. Пресс,2003.-208с.
3. Губерная Г.К. Власть и управление / Г.К. Губерная, В.Г. Ильющенко // Менеджер: Вісник Доп.держ. ун-та управління.- 2003.- №2(24) – С.7-12.
4. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер [Пер. с англ. изд. Д.П.Коньковой]- М.:БИНОМ. Лаб. знаний, 2004.-799с.
5. Кодекс законів України про працю України: Закон України від 10.12.71 № 322 – У 111 // Відомості Верховної Ради УРСР.- 1971.-№50.-С. 375
6. Корельский В.М. Всё начинается с дисциплины / В.М. Корельский.- М.: Мысль, 1985,-204с.
7. Лутай Л.А. Структура дисциплинарных отношений в условиях переходной экономики / Л.А. Лутай // Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах: зб. матеріалів II міжн.наук.-практ.конф., м.Черкаси, 28-30 верес. 2005р.- Черкаси,2005.-С.211-214.
8. Лутай Л.А. Управління дисциплінарними відносинами: теоретико-методологічні аспекти: Монографія / Л.А. Лутай.- Донецьк: ДОН ДУЕТ, 2006.- 220с.
9. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя / В.И. Михеев.- М.:«Молодая гвардия»,1975.-367с.

10. Словарь по трудовому праву [Сост. О.В. Абрамова. Отв. ред. Ю.П. Орловский].- М., 1999.- 575с.
11. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. [Пер. с фр.] – М.:Контроманг, 1992.- 11с. (Б-ка журн. «Контроманг», сер.: «Классики менеджмента».- Вып. 3)
12. Хавронюк М.І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність: Навч. посіб. / М.І. Хавронюк.- К.: Атака. 2003.- 240с.
13. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: учеб.пособие для вузов / Н.И. Шаталова.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.-399с.
14. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла.- 3-е изд.,изм., и доп.-М.: НОРМА, 2003.-992с.