

М.Г. Масилова¹, А.Ю. Нестерова²

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия

Современные подходы к управлению дисциплиной труда

Управление дисциплиной труда в настоящее время является одним из факторов эффективности деятельности компании, однако сложившиеся методы укрепления дисциплины труда не соответствуют современным тенденциям управления персоналом. В российской практике преобладают механизмы детальной регламентации деятельности, установления жестких рамок поведения и наказания за нарушения. Однако, как показывают социологические исследования и практика управления, этих мер недостаточно для создания оптимального уровня трудовой дисциплины. Вторичное исследование выявило, что поведение работника обусловлено в большей степени его желанием, его значимостью в системе социально-трудовых отношений. Следовательно, резервы повышения эффективности управления дисциплиной труда необходимо искать в других формах и методах, таких, как моральное стимулирование, развитие солидарности, управление вовлеченностью персонала.

В исследовании управления дисциплиной труда в ООО «Шторм Марин Холдинг» – судоходной компании, использовались комплексный подход и совокупность методов: анализ документов, социологический опрос в форме интервьюирования и анкетирования, наблюдение. Выявлены нарушения, экономические потери из-за фактов нарушения дисциплины труда и применяемые дисциплинарные меры; уровень вовлеченности персонала различных категорий. Показана взаимосвязь между нарушениями дисциплины труда и уровнем лояльности сотрудников.

Сделаны выводы, что укрепление дисциплины труда представляет собой комплексную управленческую задачу, построенную на принципе сочетания мер организующего и регулирующего воздействия в отношении регламентации трудового поведения и профилактики нарушений дисциплины труда. В рамках выполнения комплексной задачи укрепления дисциплины предложены возможные меры, эффективность которых апробирована в практике управления.

Ключевые слова и словосочетания: дисциплина труда, управление дисциплиной труда, трудовая дисциплина, вовлеченность персонала, самодисциплина.

M.G. Masilova, A.Yu. Nesterova

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok. Russia

Modern approaches to the management of labor discipline

Management of labor discipline is currently one of the factors of the company's performance, however, the existing methods of strengthening labor discipline do not correspond to modern trends in personnel management. In the Russian practice, the mechanisms of detailed regulation of activities prevail, establishing a rigid framework of behavior and punishment for violations. However, as sociological studies and management

¹ Масилова Марина Григорьевна – канд. социол. наук, доцент кафедры управления; e-mail: marina.masilova@vvsu.ru.

Masilova Marina Grigorievna – candidate of sociological sciences, associate professor of department of management, associate professor.

² Нестерова Александра Юрьевна – студент кафедры управления; e-mail: sasha-9-6@mail.ru.

Nesterova Alexandra Yurevna – student of the department of management.

practice show, these measures are not sufficient to create an optimal level of labor discipline. The secondary research revealed that the behavior of the employee is determined to a greater extent by his desire, his importance in the system of social and labor relations. Consequently, the reserves for improving the management of labor discipline should be sought in other forms and methods, such as moral incentives, the development of solidarity, and the management of staff involvement.

In the study of labor discipline management in OOO Storm Marine Holding, a shipping company, a comprehensive approach and a set of methods were used: document analysis, a sociological survey in the form of interviewing and questioning, and observation. Violations, economic losses due to violations of labor discipline and applied disciplinary measures were detected; the level of involvement of personnel in various categories. The relationship between violations of labor discipline and employee loyalty level is shown.

It is concluded that the strengthening of labor discipline is a complex management task, built on the principle of combining measures of organizing and regulatory impact on the regulation of labor behavior and prevention of violations of labor discipline. As part of the complex task of strengthening discipline, a number of possible measures have been proposed, the effectiveness of which has been tested in management practice.

Keywords: discipline of labor, management of labor discipline, labor discipline, staff involvement, self-discipline.

Введение

В современных условиях управление дисциплиной труда является одним из важных факторов, обеспечивающих высокую эффективность производственной деятельности в каждой организации.

По мнению экспертов, в подавляющем большинстве российских компаний и предприятий не уделяется должного внимания вопросам производительности и эффективности труда. В рамках Сочинского инвестиционного форума – 2017 эксперты констатировали, что в последние 10 лет наблюдается снижение уровня производительности труда, что приводит к торможению экономического роста страны [6]. Так, по данным Росстата, в целом по экономике индекс производительности труда снизился со 107,5% в 2006 году до 97,8% в 2015 году, по транспортной отрасли этот показатель еще ниже: в 2006 году индекс составлял 110,7%, в 2015 – 99,4% [11].

В то же время опыт стран с высокими темпами экономического роста свидетельствует, что усиление внимания к повышению производительности и эффективности труда в кризисные периоды способствовало преодолению экономических трудностей.

Одним из путей повышения производительности и эффективности труда признается целенаправленное управление дисциплиной труда работников, ведь именно низкий уровень дисциплины труда приводит к серьезным экономическим потерям. Однако в настоящее время можно видеть несоответствие сложившихся в российской практике методов укрепления дисциплины труда современным тенденциям управления персоналом.

Анализ исследований проблем управления дисциплиной труда в зарубежных и отечественных организациях выявляет отличия в подходах и показывает, что резервы повышения эффективности управления дисциплиной труда следует искать в управлении мотивацией, вовлеченностью персонала в дела организации. Вовлеченные сотрудники заинтересованы в успешности организации, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами, проявляют высокую дисциплину труда. Именно поэтому вовлеченность персонала становится важным объектом управленческой деятельности и предметом исследований.

Предмет и источниковая база исследования

Современное понимание дисциплины труда закреплено в трудовом законодательстве Российской Федерации. Согласно ст. 189 Трудового кодекса дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [8].

Вместе с тем дисциплина труда – понятие широкое, включающее в себя и производственную, и технологическую дисциплину. Производственная дисциплина направлена на обеспечение порядка на производстве, связанного с выполнением норм труда, бережным отношением к имуществу работодателя, соблюдением порядка на рабочем месте и так далее. Технологическая дисциплина заключается в соблюдении технологических процессов, правил обращения с машинами, инструментами и приспособлениями, предполагает точное выполнение всех требований технологии производственного процесса. Сюда же относятся обеспечение высокой культуры производства, соблюдение чистоты и порядка в производственных помещениях, содержание в порядке своего рабочего места, недопущение каких-либо действий, мешающих выполнению работы другими участниками производства и т. п.

Дисциплинарная ответственность, в свою очередь, рассматривается как ответственное отношение к различным видам деятельности и подразумевает добровольное выполнение правил поведения, режима работы и готовность нести ответственность за совершение дисциплинарных проступков.

В современных публикациях вопросы управления дисциплиной труда связаны с внедрением механизмов рыночной экономики. Так, с позиции управления трудом дисциплина рассматривается в работах Р.К. Безруких, В.Л. Василенко, Н.В. Моджиной, Е. Никитина и др. Г.В. Хныкин высказывает точку зрения, что трудовая дисциплина в организации является неотъемлемой частью повышения эффективности труда, поэтому основным направлением по ее укреплению должна стать разработка необходимых регламентов, которые будут устанавливать рамки поведения и предусматривать порядок привлечения работников к ответственности за их нарушения [9].

Чаще всего вопросы управления дисциплиной труда разрабатывались представителями юридической науки и экономики труда, где дисциплина труда рассматривалась как показатель социально-экономической эффективности организации, важнейшим критерием которого выступала неявка на работу.

Наиболее известны работы ученых в области трудового права: О. Абрамовой, В.С. Аракчеева, И.Н. Барцица, Б.А. Борисова, А.И. Иванова, А.К. Котова, П.В. Сотова, Д.О. Тузова, Ю.П. Орловского и др. Вопросам изучения факторов, влияющих на дисциплину труда и отношение к работе, посвящены также работы представителей социальной психологии и педагогики (Г.А. Андреева, А.Н. Лутошкин, Д. Майерс и др.).

Термин «дисциплинированность» А.С. Макаренко определял, как «... умение при любых условиях выбирать правильное поведение, наиболее полезное для об-

щества, умение вести себя, несмотря на трудности и неприятности...» [5]. Автор рассматривал дисциплину как средство воспитания в коллективе.

Современные представления социальной педагогики о дисциплине труда заключаются в определении её как качественной характеристики порядка, организованности людей, которая отражает соответствие их поведения правилам и требованиям организации. Иначе говоря, дисциплинированность – это качество личности, включающее внутреннюю организованность, ответственность, готовность и привычку подчиняться собственным целям (самодисциплина) и установленным правилам [2].

Аналогичное понимание раскрывается в рамках психологии управления: под дисциплиной труда понимается социально обусловленное поведение человека, то есть она не может существовать вне социума, а дисциплинированность – комплексное качество личности, обладающее целостностью. В основе дисциплинированности лежит подчинение своих интересов интересам общества, внутренняя выдержанность и организованность, привычка подчинять свои действия целям. Дисциплинированность проявляется на когнитивном уровне – человек знает и понимает, как и почему должен себя вести, эмоциональном – переживает различные чувства и эмоции в отношении своих поступков и поступков других людей, связанных с дисциплиной, волевым – может приложить усилия и подчиниться правилам.

В теории и практике управления персоналом под дисциплиной труда понимается закреплённая правом и другими социальными нормами система отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности. Ученые и практики кадрового менеджмента (А.Я. Кибанов, В.И. Шкатулла и др.) среди функций системы управления персоналом традиционно выделяют управление дисциплинарными отношениями.

Обобщение имеющихся публикаций по данной проблематике показывает высокое значение дисциплины труда, так как ее укрепление:

- приводит к работе без брака, претензий клиентов и т.п., способствуя высокому качеству результатов труда работников и всего производства;
- обеспечивает рост производительности труда;
- способствует рациональному использованию рабочего времени;
- позволяет работникам трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу и внедрять новшества;
- способствует сохранению здоровья во время трудовой деятельности, так как нарушения трудовой и технологической дисциплины могут приводить к авариям, несчастным случаям и др.

Вторичное исследование и авторская позиция

Анализ подходов к содержанию понятия «дисциплина труда» в различных отраслях науки позволяет обобщить, систематизировать представления о данном социальном явлении не только как деятельности человека, связанной с подчинением определенным обязательным нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе, но и как о необходимом условии общественной организации труда и повышении его производительности.

Однако, как показывают социологические исследования и практика управления, детальной регламентации организационного поведения и функций работников, алгоритмов действий, а также санкций в случае отклонений от них недостаточно для создания оптимального уровня трудовой дисциплины. В настоящее время стремление соблюдать установленные нормы и правила организационного поведения обуславливается в большей степени желанием человека, то есть при отсутствии у работников мотивации дисциплинированного поведения существенно повысить дисциплину труда не удастся [12].

Исследователи отмечают, что, прежде всего, это объясняется повышением роли человека в системе социально-трудовых отношений. С ростом образовательного и культурного уровня, личностных запросов к трудовой деятельности растет и стремление работников стать активными участниками трудового процесса. Кроме того, изменилось и содержание труда, которое теперь требует все более высокой квалификации и ответственности работника. А это, в свою очередь, затрудняет осуществление функции контроля, особенно в области нестандартизированного труда, связанного с творчеством и инновациями. Поэтому требуется внедрение новых технологий управления персоналом, направленных на повышение значимости самоконтроля и самодисциплины [7].

Появление на российском рынке множества иностранных компаний дает возможность рассмотреть зарубежные практики в области управления дисциплиной труда. Подобный опыт представлен в работе Дика Грота «Дисциплина без наказаний», в которой автор описал собственную практику анализа причин сбоев в работе крупной производственной компании Frito-Lay (США) и пришел к выводу, что причиной проблем с персоналом была действующая система дисциплинарных наказаний. Д. Грот разработал программу, в основу которой положили отказ от выговоров и штрафов, в результате была создана новая дисциплинарная модель и не только пресечены нарушения трудовой дисциплины, но и в оптимальные сроки налажена продуктивная атмосфера [3].

В отечественной практике подобные публикации крайне немногочисленны и касаются в большей степени управления дисциплиной в воинских, правоохранительных организациях и специальных условиях. Вместе с тем одним из хороших примеров является изучение опыта управления трудовой дисциплиной в ОАО РЖД.

Современное состояние дисциплинарного менеджмента в ОАО РЖД приводит к пониманию, что угроза увольнением, штрафами или другими наказаниями не является действенной мерой поддержания трудовой дисциплины, на необходимом уровне. Приведенные данные социологических опросов свидетельствуют о заметном разбросе мнений руководителей относительно значимости такого распространенного нарушения трудовой дисциплины, как опоздания на работу, и способов реагирования на подобные проступки. В целом у руководителей отечественной компании преобладает установка на применение санкций, наказаний: к ним прибегают 74% респондентов. При этом большая часть (54%) применяет наказания материального характера, в частности снижение премии. И лишь 15% руководителей предпочитают меры морального воздействия [1].

Таким образом, анализ исследований проблем управления дисциплиной труда в организациях выявляет отличия в подходах и показывает, что резервы повышения эффективности управления дисциплиной труда следует искать в других формах и методах, таких, как моральное стимулирование трудовой дисциплины, развитие солидарности, управление вовлеченностью персонала в дела организации.

Вовлеченность персонала изучалась целым рядом отечественных ученых и практиков (М.М. Кустова, С.А. Липатов, С.В. Орел, А.Ю. Павлюк, Г.Ф. Яричина и др.). Обобщение имеющихся подходов данному понятию дает возможность определить вовлеченность персонала как эмоциональное и интеллектуальное состояние работников, при котором они проявляют сверхнормативную активность – стремятся выполнять работу как можно лучше, как правило, не требуя за это отдельной платы.

В ряде исследований доказывается связь высокого уровня вовлеченности сотрудников с достигнутыми финансовыми результатами. Так, по данным международных консалтинговых компаний Aon Hewitt, Towers Perrin Europe, рост вовлеченности прямо влияет на эффективность бизнеса: увеличение вовлеченности работников на 5% обеспечивает 0,7% прироста операционной рентабельности; объем продаж у вовлеченных работников на 28% выше; прибыль на одну акцию в компаниях с высоким уровнем вовлеченности в 3,9 раза больше, чем в компаниях с низким уровнем вовлеченности; рост вовлеченности на 7% приводит к росту удовлетворенности клиентов на 3% и др.

Напротив, наличие в организации большого числа сотрудников, характеризующихся низкой степенью вовлеченности и заинтересованности в успехе, будет проявляться, прежде всего, в высоких показателях текучести кадров, скрытого оттока, пропусков работы по болезни, несоблюдении сроков выполнения заданий и других нарушениях дисциплины труда и др.

Методы эмпирического исследования

Исследование управления дисциплиной труда в ООО «Шторм Марин Холдинг» носило локальный характер, основывалось на эмпирических данных и являлось прикладным социологическим исследованием. При этом использовались комплексный подход и совокупность методов: анализ документов, социологический опрос в форме интервьюирования, анкетирования, беседы, наблюдения.

Исследование проводилось по ряду направлений:

1. Изучение документационного и организационно-кадрового обеспечения данного процесса.

В рамках анализа документационного обеспечения изучены локальные нормативные акты, регламентирующие трудовую деятельность и поведение работников, а также реализацию отдельных функций управления персоналом, направленных на обеспечение необходимого уровня дисциплины труда.

При анализе организационно-кадрового обеспечения рассмотрены принципы и порядок распределения функций по управлению дисциплиной труда между руководителями и качество исполнения этих функций. Для этого в исследовании применялось структурированное интервью с руководителями. Кроме этого,

анализировались должностные инструкции руководителей и специалистов кадровой службы.

2. С целью получения информации о состоянии дисциплины труда во всех структурных подразделениях ООО «Шторм Марин Холдинг» проанализированы приказы, распоряжения, служебные, докладные и объяснительные записки руководителей и работников за период с 2015 по 2017 г.

3. Для оценки уровня дисциплины труда использована методика Е.В. Храповой [10].

4. С целью изучения вовлеченности и лояльности работников как показателя, отражающего степень осознанности в соблюдении дисциплины труда, в исследовании анализировался уровень вовлеченности и лояльности работников ООО «Шторм Марин Холдинг» по методике А. Зенировой [4].

Методика представлена в виде опросника, в котором выяснялось мнение и отношение работников к различным сторонам деятельности компании, таким, как перспективы предприятия, стиль руководства, психологический климат, условия и оплата труда, социальный пакет, содержание выполняемой работы; возможность самореализации и карьерного роста. В нем использованы как закрытые вопросы, где от респондента требуется оценить уровень соответствия, так и открытые – позволяющие получить более полную информацию о данном аспекте. Выборка явилась репрезентативной, так как в нее было включено 78% кадрового состава.

Основная часть

Предпринятое нами исследование в компании «Шторм Марин Холдинг» было направлено на выявление наличия связи уровня дисциплины труда и вовлеченности персонала. ООО «Шторм Марин Холдинг» – судоходная компания, предоставляет весь спектр услуг по обработке грузов, фрахтованию и обслуживанию судов в портах Дальнего Востока, сотрудничает в первую очередь со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, а также Европы, Америки. В компании работают около 80 чел., из них больше половины – производственный персонал (грузовые и судовые агенты, операторы флота и т.п.).

За последние три года в компании зафиксировано 45 нарушений дисциплины труда, привлечено к дисциплинарной ответственности 13 чел., в том числе административно-управленческого-персонала – 3, производственного – 10. В организации наблюдается небольшое, но относительно стабильное количество нарушений дисциплины по всем видам, а в 2016 году отмечается рост числа нарушений. Коэффициенты уровня дисциплины труда составили в 2014 году – 21 %, 2015 и 2016 годах 23 и 25% соответственно. Чаще всего это опоздания на работу или преждевременный уход, нерациональное расходование рабочего времени, а также нарушения техники безопасности. По отношению к нарушителям трудовой дисциплины применены следующие виды наказаний: предупреждение – 4; замечание – 2; выговор – 1; не выплачена премия или наложен штраф – 4; портрет нарушителя размещен на доске информации – 10; увольнение – 2 (за прогулы и появление в нетрезвом виде).

Анализ причин нарушений дисциплины выявил следующие:

– среди причин опоздания к началу работы сотрудники указали большую удаленность и неудобное расположение места работы (порт Ванино, Восточный), загруженность городских автодорог – «пробки» (Владивосток);

– причиной нарушений техники безопасности (как правило, курение в неположенном месте) объясняли незнанием правил техники безопасности и неудобством ходить на перекуры в отведенное место;

– самой частой причиной объяснения нерационального использования рабочего времени послужило «все сделал, осталось свободное время» и др.

Как нами было показано выше, недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к большим потерям и дополнительным затратам организации, дезорганизует эффективную работу по предоставлению услуг. По мнению руководства ООО «Шторм Марин Холдинг», экономические потери из-за фактов нарушений дисциплины труда выражаются в:

– потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочих местах по неуважительным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки без производственной надобности);

– потерях рабочего времени, связанных с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

– простоях и нерациональном использовании оборудования, снижении качества оказания услуг и других негативных последствиях, связанных с нарушением установленного порядка и технологии труда;

– необходимости приема на работу и содержания дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;

– снижении коллективных результатов труда исполнителей, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных работников.

Таким образом, несмотря на относительно невысокую динамику коэффициента уровня дисциплины в организации за три года, необходима целенаправленная работа по совершенствованию управления дисциплиной труда.

Поскольку формирование вовлеченности и лояльности работников к организации является одним из способов укрепления дисциплины труда, нами проанализирован уровень лояльности работников ООО «Шторм Марин Холдинг». Анализ данных показал, что наиболее высокие результаты получены по критериям «Стиль руководства» и «Психологический климат». Наименьшие результаты – по критериям «Возможности самореализации», «Карьерный рост», «Содержание выполняемой работы» (рис.).

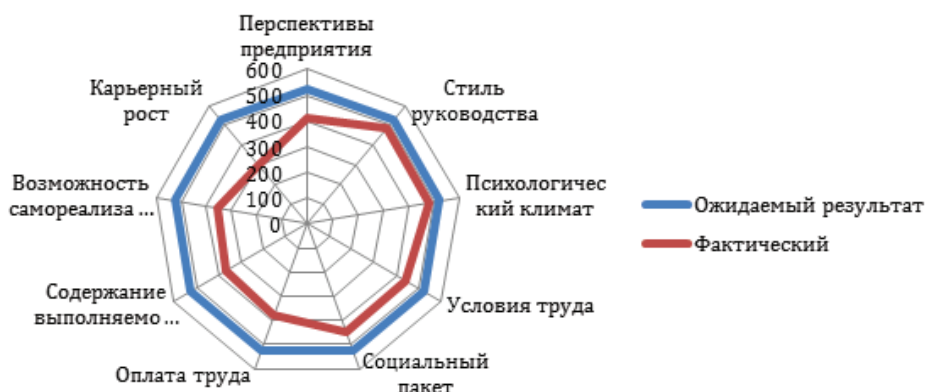


Рис. Результаты оценки лояльности по основным критериям

Анализ результатов оценки лояльности в зависимости от категории персонала выявил существенные различия по некоторым факторам (табл..

Таблица

Сравнительная оценка лояльности работников по категориям персонала (среднее значение баллов)

№ п/п	Критерий оценки	Все работники	Администр.-управл. персонал	Производственный персонал
1	Перспективы предприятия	7,6	7,0	4,45
2	Стиль руководства	8,9	7,4	5,85
3	Психологический климат	8,8	7,5	5,64
4	Условия труда	8,1	7,2	6,7
5	Социальный пакет	8,3	6,3	6,78
6	Оплата труда	7,0	6,9	3,9
7	Содержание выполняемой работы	6,7	8,1	4,07
8	Возможность самореализации	6,6	6,4	3,64
9	Карьерный рост	5,5	4,0	3,9
10	Общий показатель	7,5	6,8	4,9

Факторами, оказывающими негативное влияние на дисциплинированность работников производственного персонала, могут служить низкие показатели по критериям «Оплата труда», «Содержание работы», «Возможность самореализации» и «Карьерный рост».

Причиной нарушений дисциплины у производственного персонала также могут быть условия труда, так как оценка лояльности по этому критерию ниже, чем у административно-управленческого персонала.

Анализ данных по критерию «Содержание труда» выявляет низкий уровень лояльности, возможно, вследствие достаточно однообразной работы, что способствует нарушениям в использовании рабочего времени и несвоевременному выполнению трудовых обязательств, а отсутствие перспектив карьерного роста является демотивирующим фактором и может привести даже к текучести кадров.

Достаточно высокие оценки лояльности по критериям «Стиль управления», «Психологический климат», «Социальный пакет» свидетельствуют о положительном отношении работников к руководству, доброжелательной атмосфере, сложившейся в коллективах, ощущению социальной защищенности. Это создает благоприятный фон для управления дисциплиной труда.

Уровень лояльности персонала в целом по компании достаточный для поддержания дисциплины труда. Однако имеют место выраженные отличия по категориям персонала и отдельным показателям. У производственного персонала по всем показателям оценки лояльности ниже, чем у административно-управленческих работников.

Выводы, предложения

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что на нарушение дисциплины труда работниками оказывает влияние уровень их вовлеченности и лояльности. Работники, оценка лояльности которых ниже по организационно-экономическим и технологическим факторам (условиям труда, содержанию работы, возможностям карьерного роста и др.), склонны чаще нарушать трудовую дисциплину. Сопоставительный анализ нарушений дисциплины труда с факторами, значимо влияющими на оценку лояльности работников, обнаруживает их взаимосвязь: низкие показатели лояльности по отдельным критериям ведут к росту числа конкретных видов нарушений дисциплины.

Вместе с тем наличие как негативных тенденций, так и благоприятных условий, проявляющихся в достаточном уровне удовлетворенности социально-психологическими факторами, показывает, что управление дисциплиной труда в организации можно и нужно совершенствовать, применяя современные подходы.

Эффективными методами профилактики нарушений дисциплины труда могут служить следующие меры:

1. Разработка корпоративной философии и корпоративных ценностей, которые повышали бы престижность компании в сознании сотрудников, создавали атмосферу единения, улучшали бы социально-психологический климат в коллективе.

В целом доброжелательный социально-психологический климат является немаловажным фактором снижения недисциплинированности персонала, однако возможно и обратное проявление излишне дружеских отношений: в сокрытии фактов нарушения дисциплины труда, коллективных нарушениях и т.п. Поэтому руководителю необходимо проводить оценку складывающегося климата и определить набор индикаторов изменений, происходящих в коллективе.

2. Введение дополнительных материальных и нематериальных стимулов. Следует отметить, что лишение премии не является хорошим способом управления дисциплиной труда. Более того, в большинстве случаев депремирование является причиной негативного отношения к руководителю. Напротив, введение бонусов за безукоризненное соблюдение норм и правил дисциплины труда, техники безопасности, порядка на рабочем месте и др. будет эффективным способом материального стимулирования, а внедрение «Доски лучших работников» с описанием

фактов лучшего опыта и безукоризненного соблюдения дисциплины труда станет примером морального стимулирования.

3. Усиление внимания при отборе и найме нового персонала к проверке и оценке их склонности к нарушениям дисциплины труда, использование при этом тестов этических дилемм, провоцирующих интервью и т.д., позволят не только отсеять квалифицированных, но недисциплинированных работников, но и повысить самомотивацию специалиста.

4. Проведение анализа социальной ситуации сотрудников и сбор информации о возможных семейных затруднениях или сложных жизненных ситуациях, которые могут послужить основаниями для дестабилизации положения и вызвать изменение в отношении к труду, провоцировать нарушения. Оказание своевременной социальной помощи работникам будет способствовать недопущению осложнений, а также проявлению социально ответственного поведения компании как работодателя.

В качестве отдельного и самостоятельного направления работы следует выделить повышение уровня вовлеченности сотрудников компании, т.к. вовлеченные сотрудники заинтересованы в успешности организации, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами, проявляют высокую дисциплину труда.

Таким образом, укрепление дисциплины труда представляет собой комплексную управленческую задачу, построенную на принципе сочетания мер организующего и регулирующего воздействия в отношении регламентации трудового поведения и профилактики нарушений дисциплины труда.

-
1. Белоголовая А.А. Воспитание трудовой дисциплины // Мир транспорта. 2010. № 4. С. 142–147.
 2. Глухов Д.Н. Генезис понятия «дисциплинарная ответственность» в педагогических и психологических науках // Теория и практика общественного развития. 2013. № 9. С. 172–174.
 3. Грот Д. Дисциплина без наказаний: как превратить проблемных работников в ценные кадры организации. СПб.: Питер, 2012. 334 с.
 4. Зенирова А.П. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. № 14 (306). С. 57–70.
 5. Макаренко А.С. Соч. в 7 т. М.: АПН РСФСР, 1958. Т. 5: Общие вопросы теории педагогики в советской школе. 588 с.
 6. Производительность труда: фактор развития или сюр? // ЦЭРС ИНЭС, 2017 [Электронный ресурс]. URL: <http://profiook.com/about/news/detail.php?ID=4195>.
 7. Прядеин В.П. Ответственность как системное качество личности: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГПУ, 2001. 209 с.
 8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/>.
 9. Хныкин Г. В. Дисциплина труда: контроль неизбежен? // Справочник кадровика. 2011. № 1. С. 10–23.

10. Храпова Е.В. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования: монография. Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ», 2014. 148 с.
11. Эффективность экономики России [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/.
12. Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 4 (21). С. 294–298.

Транслитерация

1. Belogolovaya A.A. Vospitanie trudovoi distsipliny, *Mir transporta*, 2010, No 4, pp. 142–147.
2. Glukhov D.N. Genezis ponyatiya «distsiplinarnaya otvetstvennost'» v pedagogicheskikh i psikhologicheskikh naukakh, *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2013, No 9, pp. 172–174.
3. Grot D. Distsiplina bez nakazanii: kak prevratit' problemnykh rabotnikov v tsennyye kadry organizatsii. SPb.: Piter, 2012, 334 p.
4. Zenirova A.P. Metodika izmereniya udovletvorennosti (loyal'nosti) personala, *Upravlenie personalom*, 2014, No 14 (306), pp. 57–70.
5. Makarenko A.S. Soch. v 7 t. M.: APN RSFSR, 1958. T. 5: Obshchie voprosy teorii pedagogiki v sovetskoi shkole. 588 p.
6. Proizvoditel'nost' truda: faktor razvitiya ili syur? // TsERS INES, 2017. URL: <http://profiok.com/about/news/detail.php?ID=4195>.
7. Pryadein V.P. Otvetstvennost' kak sistemnoe kachestvo lichnosti: ucheb. posobie. Ekaterinburg: UrGPU, 2001. 209 p.
8. Trudovoi kodeks Rossiiskoi federatsii ot 30.12.2001 No 197-FZ (red. ot 05.02.2018) // Spravochno-pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus». URL: <http://www.consultant.ru/popular/>
9. Khnykin G.V. Distsiplina truda: kontrol' neizbezhen? *Spravochnik kadrovika*, 2011, No 1, pp. 10–23.
10. Khrapova E.V. Trudovoi potentsial: otsenka, dinamika razvitiya, rezervy uluchsheniya ispol'zovaniya: monografiya. Омск: OIVT (filial) FBOU VPO «NGAVT», 2014. 148 p.
11. Effektivnost' ekonomiki Rossii. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/.
12. Yakimova Z.V., Tsareva N.A. Mekhanizmy razvitiya tsennostnogo upravleniya personalom, *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2017, No 4 (21), pp. 294–298.

© М.Г. Масилова, 2018

© А.Ю. Нестерова, 2018

Для цитирования: Масилова М.Г., Нестерова А.Ю. Современные подходы к управлению дисциплиной труда // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2018. Т. 10. № 2. С. 80–91.

For citation: Masilova M.G., Nesterova A.Yu. Modern approaches to the management of labor discipline, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2018, Vol. 10, No 2, pp. 80–91.

DOI dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2018-2/080-091

Дата поступления: 18.04.2018.