

**Азизова Сайёра Хамидуллаевна**,  
преподаватель кафедры «Экономическая  
теория» Национального университета  
Узбекистана имени Мирзо Улугбека;  
**Вдовиченко Лариса Юрьевна**,  
кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономической политики и  
безопасности Национального университета  
кораблестроения имени адмирала Макарова,  
г. Николаев, Украина

# МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

УДК 333.101.3

## **АЗИЗОВА С.Х., ВДОВИЧЕНКО Л.Ю. ХОДИМЛАРНИ МОТИВАЦИЯЛАШ МЕҲНАТ ИНТИЗОМИНИ ОШИРИШ ОМИЛИ СИФАТИДА**

Мақолада меҳнат интизоми тушунчаси ва моҳияти таҳлил этилган, меҳнат интизоми асосий ташкил этувчи қисмлари, корхонада ишчи ходимлар фаолиятини ташкил этиш омили сифатида меҳнат фаолияти ва ижро интизомининг асосий ташкилий жиҳатлари ажратиб кўрсатилган, меҳнат интизомининг асосий даражалари таҳлил этилган ҳамда меҳнат интизоми самарадорлигини ошириш усуллари келтирилган, ташкилотда меҳнат интизоми сақлаб туришга йўналтирилган чора-тадбирлар мажмуаси берилган, ходимлар мотивациясига салбий ва ижобий таъсир этувчи омиллар рўйхати кўрсатилган, уларни ходимларнинг индивидуал, касбий ва психологик характерларидан келиб чиқиб қўллаш хусусиятлари кўриб чиқилган ва натижада муаллифлар меҳнат интизоми ошириш соҳасида ижобий натижаларга эришиш бўйича ўз таклифларини тақдим этганлар.

Таянч сўзлар: меҳнат кодекси, меҳнат ва ижро интизоми, мотивация, мотивацион профил, ходим, самарадорлик.

## **АЗИЗОВА С.Х., ВДОВИЧЕНКО Л.Ю. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

В статье рассматривается понятие и сущность дисциплины труда, выделяются основные составляющие дисциплины труда, главные аспекты организации трудовой деятельности на предприятии и исполнительской дисциплины в качестве фактора организации труда работников, анализируются основные уровни трудовой дисциплины, а также приводятся способы повышения эффективности дисциплины труда, даётся комплекс мер, направленный на поддержание трудовой дисциплины в организации, выделяется отрицательная и положительная мотивация работников с перечнем влияющих факторов, рассматриваются особенности их применения в соответствии с индивидуальными, профессиональными и психологическими особенностями работников, вследствие чего авторы предоставляют свои научные предложения по достижению видимых результатов в сфере повышения трудовой дисциплины.

Ключевые слова: трудовой кодекс, трудовая и исполнительская дисциплина, мотивация, мотивационный профил, работник, эффективность.

**AZIZOVA S.X., VDOVYCHENKO L.Y. EMPLOYEE MOTIVATION AS A FACTOR IN INCREASING OF LABOR DISCIPLINE**

There is discussed in the article concept and essence of labor discipline, highlighted the main components of labor discipline, the main aspects of the organization of labor activity in the enterprise and executive discipline as a factor in the organization of labor of workers. It is highlighted the main levels of labor discipline, and also gives ways to ensuring the efficiency of labor discipline. As well there provided a set of measures aimed at the maintenance of labor discipline in the organization. Considered the negative and positive motivations of employees with a list of these influencing factors, peculiarities of this application in relation to the individual, professional and psychological characteristics of employees as a result of the author's scientific researches to achieve tangible results in the area of ensuring labor discipline are given.

Keywords: labor code, labor and executive discipline, motivation, motivational profile employee efficiency.

**Постановка проблемы.** На современном этапе развития экономики Узбекистана и Украины основным ресурсом предприятия становится персонал. Мотивация является главным элементом активизации человеческого фактора, который не только создаёт материальные предпосылки производства, но и обеспечивает их эффективное использование. Ни одна система управления не будет функционировать совершенно, если в масштабе страны, региона или отдельного предприятия не будет разработана эффективная система мотивации труда персонала, которая бы побуждала каждого работать продуктивно для достижения личностных целей и целей предприятия. Поэтому одной из главных функций управления на предприятии является именно мотивация. Предприятие может реализовать свой потенциал экономического роста лишь при условии эффективной мотивации. Именно поэтому вопросы совершенствования мотивации труда персонала на предприятии являются актуальными.

**Цель статьи** заключается в определении сущности мотивации персонала предприятия как фактора повышения трудовой дисциплины.

**Изложение основного материала исследования.** Мотивация широко исследуется на протяжении многих лет отечественными и иностранными учёными, которые рассматривают её с позиции психологии, менеджмента, маркетинга и экономики. Мотивацию можно считать одним из методов управления, составной частью процесса управления, направленной на достижение конкретной цели менеджмента – заставить людей эффективно работать и соблюдать дисциплину труда.

Анализ законодательных актов Узбекистана и Украины показывает, что на сегодняшний день существует проблема в нормативном определении самого понятия «трудовая дисциплина» или «дисциплина труда». Да, этот термин употребляется в Трудовом кодексе Республики Узбекистан [1] и Кодексе законов о труде Украины [2]. Дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан, иными государственными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [1]. В Кодексе законов о труде Украины [2] содержится отдельная X глава с аналогичным названием, однако содержание термина «трудовая дисциплина» в положениях указанного Кодекса не раскрывается.

Для определения сущности дефиниции «дисциплина труда» рассмотрим понятие «дисциплина»:

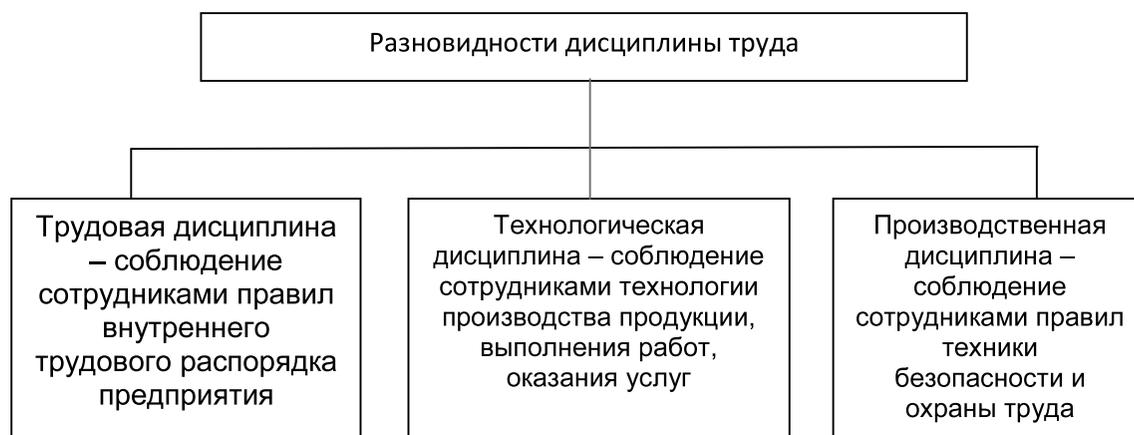
– в латинском языке discipline – «учение», «воспитание», «порядок»;

– в толковом словаре В.И. Даля «дисциплина – воинское повиновение, послушание, порядок подчиненности, чиновничество; воинская управа, расправа», следовательно, первоначально слово «дисциплина» понималось как средство установления порядка в армии с помощью иерархии и наказаний [3];

– в словаре С.И. Ожегова дисциплина это «обязательное для всех членов какого-нибудь коллектива подчинение установленному порядку, правилам» [4].

Выделяют три составляющие дисциплины труда (рис. 1).

Рисунок 1. Разновидности дисциплины труда [4].



В теории термин «дисциплина труда» обычно рассматривается, как один из постулатов трудового права. Трудовая дисциплина представляет собой управляющее начало, которое проходит через все трудовые нормы.

На практике дисциплина труда – компонент правоотношений трудового характера. С этой точки зрения трудовая дисциплина анализирует поведение каждого работника в отдельности и всего коллектива в целом. Основа для проведения анализа всех аспектов, составляющих трудовую дисциплину работника – это трудовой договор, в котором прописаны все обязанности сторон. Трудовая дисциплина рассматривает фактическое поведение работника, оценивает степень выполнения им всех пунктов, прописанных в трудовом договоре.

По нашему мнению, термин «дисциплина труда» необходимо рассматривать как в объективном, так и в субъективном смысле. В объективном смысле под дисциплиной труда понимается совокупность правовых норм, которые установлены для поддержания определенного правопорядка в организации. В субъективном смысле под дисциплиной труда подразумевается уровень соблюдения работниками своих конкретных обязанностей в соответствии с заключенным трудовым договором или закрепленных в локальных актах предприятия.

Определим следующие уровни трудовой дисциплины:

1. Высокий (в этом случае почти все работники соблюдают условия трудового договора).

2. Средний (нормы труда могут соблюдаться, но часть сотрудников иногда отклоняются от необходимого графика либо от каких-то своих обязанностей).

3. Низкий (большинство сотрудников не соблюдают дисциплину, в компании есть множественные отклонения и нарушения) [5].

Дисциплина труда нужна на предприятиях любого масштаба, для их эффективной работы. Только, если соблюдаются все нормы трудовой дисциплины, возможна продуктивная адекватная и рабочая обстановка на предприятии. Дисциплина труда способствует повышению уважения к труду, добросовестному исполнению трудовых функций, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда и эффективности общественного производства.

Обычно, все пункты, которые касаются дисциплины, прописываются в правилах внутреннего трудового распорядка. Данные правила разрабатываются организацией с целью повышения эффективности использования рабочего времени каждого сотрудника и всего коллектива, повышения характеристик производительности труда, обеспечения обоснованного использования времени трудового дня, поддержания безопасности и охраны труда, а также здоровья работников предприятия.

Важно достигнуть самого высокого уровня дисциплины труда и снизить до минимума всевозможные происшествия на производстве.

В целом, трудовая дисциплина поддерживается путём создания специальных условий для

Таблица 1. Аспекты трудовой мотивации работников (разработка авторов).

Отрицательная мотивация	Положительная мотивация
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Страх потерять работу, получить выговор, лишиться премии и т.д.</li> <li>2. Неудовлетворенность собой и своей работой, сотрудник может считать свои достижения успешными, но если он получит порицание, то это будет означать, что он не справился, что он плохой специалист.</li> <li>3. Чувство вины, глубокое переживание собственных ошибок, самонаказание и «муки совести».</li> <li>4. Соревновательный дух, когда в коллективе велика профессиональная конкуренция, меры порицания являются индикатором успеха или неудач того или иного сотрудника.</li> <li>5. Негативная картина мира, складывается у людей, в характере которых заложено неприятие помощи, гнетущее чувство обязанности кому-либо за поддержку, ожидание изменений в худшую сторону.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материальное поощрение (объявление благодарности, премирование, награждение ценным подарком).</li> <li>2. Нематериальное поощрение (награждение почетной грамотой, размещение фотографии сотрудника на доске почёта, представление к званию лучшего по профессии).</li> <li>3. Работники могут быть награждены за особые трудовые заслуги перед обществом или государством орденами, медалями, нагрудными значками, почетными званиями.</li> <li>4. Работникам предоставляются преимущества в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания: путевки в санатории, дома отдыха, улучшение бытовых условий [7].</li> <li>5. Создание работодателем необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы.</li> <li>6. Воздействие на поведение работника путём убеждения, воспитание в нём сознательности, самодисциплины и честного отношения к труду.</li> </ol>

стимулирования добросовестных работников, и она достигается через механизм морального или материального поощрения работников за успехи в труде и наказания прощтрафившихся лиц за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей.

Можно выделить комплекс мер, направленный на поддержание трудовой дисциплины в организации:

- составление перечня чётких требований и правил для каждого работника и на предприятии в целом;
- формирование работоспособного и сплочённого трудового коллектива;
- повышение мотивации сотрудников;
- рост уровня организаторских способностей руководителей организации, кадровой службы и начальников отделов.

Для укрепления дисциплины на производстве необходимо усилить трудовую мотивацию, которая выражается во включённости интересов каждого сотрудника в продуктивную работу.

Различают отрицательную и положительную мотивацию работников (табл. 1).

Мотивация, в основе которой лежат отрицательные стимулы, работает сильнее, если сотрудник уверен в том, что его неизбежно накажут за

проступок. Уверенность в том, что за действием последует наказание, порождает страх, который побуждает к работе в рамках требований начальства. Карательные меры являются показательными, поэтому влияют не только на наказуемого работника, но и на остальной коллектив [6].

Использование отрицательных стимулов оправдано в компаниях, прибыльность которых напрямую зависит от соблюдения жесткой дисциплины и где результаты можно оценить по объёму выработанного продукта. Это, прежде всего, производственные, торговые предприятия.

Необходимо отметить, что применяемые работодателем меры поддержания трудовой дисциплины должны соответствовать законодательству и не должны ухудшать положение работников по сравнению с нормами трудового кодекса [1; 2].

Чтобы работа по укреплению трудовой дисциплины приносила результат, её нужно осуществлять непрерывно. Для этого надо компетентно выстраивать мотивационную политику организации. Много современных подходов типологической модели мотивации определяют общую направленность поведения работника в рамках концепции прогнозирования трудового поведения на основании структуры мотивации,

то есть выделяют несколько мотивационных типов, которые в целом определяют поведение сотрудника. Изучение соответствия работников одному или нескольким типам представляет собой определение мотивационного профиля, в отношении которого существует множество научных подходов к его определению.

К исследованию мотивационного профиля в научных трудах обращались Е.Шейн (методика «Якоря карьеры»), Ш.Ричи и П.Мартин (методика диагностики мотивационного профиля личности), В.И.Герчиков (методика диагностики трудовых мотивов), В.Е.Мильман (методика диагностики мотивационной структуры личности), Д.Барбуто и Р.Сколла (методика диагностики источников мотивации), А.А.Меграбаян (методика для измерения мотивации достижения), Т.Елерс (методика оценки мотивации достижения успеха/избегания неудач) и др. [8].

Однако разработки зарубежных учёных зачастую не адаптированы к реалиям Узбекистана и Украины, поэтому важно выделить профилактические мероприятия в этом направлении ещё на стадии подбора персонала. Необходимо анализировать предоставленные претендентом на вакантную должность документы, уточнять основания смены предыдущих мест работы. Длительный стаж работы на одном предприятии говорит не только о высокой степени профессионализма специалиста, его настроенности на продуктивную работу, но и о его умении работать в коллективе, находить общий язык с руководством. С другой стороны, частая смена работы, перемещение на более низкие должности должны насторожить потенциального работодателя.

Исходя из вышесказанного, следует, что сотрудники должны неуклонно выполнять требования дисциплины труда, но и к работодателю предъявляются требования по созданию определенных условий. Так, работодатель обязан предоставить работу, предусмотренную трудовым договором и обеспечить работников всеми средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; своевременно выплачивать заработную плату.

Таким образом, при чётком выполнении работодателем своих обязанностей по организации

труда, он вправе рассчитывать на соблюдение трудовой дисциплины со стороны своих работников. Однако фактически многие работники в силу своеобразного мировоззрения, ошибок в воспитании и других причин склонны к нарушению трудовой дисциплины: опаздывают, не могут удержаться от общения с друзьями в рабочее время посредством телефона или с использованием компьютера и интернета, третьи считают нормой чаепитие каждые 20 минут и пр. Следовательно, проблема дисциплины на современных предприятиях существует, и эта проблема очень серьезная, она наносит урон не только конкретному предприятию, но и всей экономике страны в целом.

**Выводы исследования.** Идеальной и абсолютно справедливой системы мотивации персонала не существует. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации труда должна быть [9]: проста и понятна всем; прозрачна и публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т.д.; приниматься (утверждаться) коллегиально.

Таким образом, для достижения видимых и эффективных результатов в сфере повышения трудовой дисциплины, необходимо:

- тщательно подбирать персонал;
- разработать систему поддержания трудовой дисциплины, включающую меры поощрений, дисциплинарных взысканий, а также порядок их применения. Система премирования должна иметь чёткие критерии и размеры премирования. Конечно, это приведет к увеличению затрат на оплату труда, но одновременно повысит эффективность труда, а значит и прибыль предприятий;
- периодически проводить персональные беседы с каждым работником для выявления возможных проблем субъективного характера, мешающих сосредоточиться на рабочем процессе. Это позволит сократить текучесть кадров и улучшить микроклимат трудового коллектива;
- избавить сотрудников от отвлекающих факторов, мешающих работе: бюрократии бессмысленной коммуникации и т.д.;
- быть открытым для диалога.

**Список литературы:**

1. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан. Утверждён Законом Республики Узбекистан от 21.12.1995 №161-I.
2. Кодекс законов о труде Украины: Утверждён Законом от 10.12.1971 №322-VIII. // zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
3. Даль В.И. Толковый словарь. (II изд. (1862-1866)), адаптировано, OCR, 1998.
4. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь. – М.: «Азъ», 1992. –С. 575.
5. Трусова Л.Е. Трудовые споры в организации. // Вестник ЧелГУ, 2014, №1.
6. Верхоглазенко В. Отрицательная система мотивации, почему бы нет?! // Консультант директора. // <http://www.hrportal.ru/article/otricatel'naya-sistema-motivacii-pochemu-net>
7. Группа консультантов-методологов. Дисциплина труда. // <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/43898.html>
8. Методика: «Изучение мотивационного профиля личности». // [psitest.com.ru](http://psitest.com.ru).
9. Гулимова А. Мотивация персонала. // <http://hr-portal.ru/blog/motivaciya-personalarazgovor-popyatiam>.