

УДК 331.103.3

ФАКТОРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В.Г. Былков

Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: bylkovvg@yandex.ru

Аннотация В статье рассматриваются различные модели нормирования труда в современных условиях хозяйствования. Дана комплексная оценка факторов, воздействующих на актуализацию системы нормирования труда. Определены условия недоиспользования преимуществ нормирования труда. Выделены приоритетные, проблемные условия и предпосылки, воздействующие на систему нормирования труда. Выявлены факторы, сдерживающие дальнейшее развитие системы нормирования труда. Обоснована группировка дестабилизирующих условий, воздействующих на изменение отношения к нормированию труда. Установлены методические подходы мониторинга системы нормирования труда. В статье предложена уровневая и стадийная группировка оценочных параметров системы. Предлагаемый подход способствует объективной диагностике и внедрению действенной системы нормирования труда.

Ключевые слова: нормирование труда, издержки производства, мониторинг системы, принципы нормирования труда, затраты труда, система нормирования труда

FACTORS OF THE LABOR RATIONING SYSTEM TRANSFORMATION IN MODERN CONDITIONS

V.G. Bylkov

Baikal State University, Irkutsk, e-mail: bylkovvg@yandex.ru

Abstract. The article discusses various models of labor rationing in modern economic conditions. It provides a comprehensive assessment of the factors affecting the actualization of the labor rationing system. The article identifies the conditions for underutilizing the benefits of labor rationing. It highlights the priority, problematic, and underlying conditions affecting the labor rationing system. The article identifies the factors hindering the further development of the labor rationing system. It substantiates the grouping of destabilizing conditions affecting the change in attitudes towards labor rationing. Methodological approaches to monitoring the labor rationing system have been established. The article proposes a level-based and stage-based grouping of the system's evaluation parameters. This approach facilitates objective diagnostics and the implementation of an effective labor rationing system.

Keywords: labor rationing, production costs, system monitoring, labor rationing principles, labor costs, labor rationing system

Дата поступления статьи в редакцию: 11.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

В последние годы в научном сообществе ученых-экономистов в области труда наметился пристальный интерес к вопросам нормирования труда. На страницах научных журналов стали появляться публикации, посвященные роли и значению нормированию труда в достижении высокой производительности труда. Считается, что нормирование труда способствует существенному сокращению издержек производства. Можно выделить работы Ануфриевой И.Ю., В.Б. Бычина и Е.В. Новиковой, Воеводиной Е.И., Бурыкина А.Д., Сидорова, Н. В., в которых актуализируются проблемы развития нормирования в экономическом механизме современных предприятий.

Предлагаемая статья является продолжением изучения автором вопросов модификации роли нормирования труда в современных условиях [1]. В статье были рассмотрены лишь некоторые вопросы не укомплектованности специалистами в сфере нормирования труда. Статья должна восполнить некоторые аспекты дальнейшего развития системы нормирования труда.

Несмотря на особые преимущества и важность нормирования труда, нередко в научной литературе указывается, что роль нормирования труда явно недооценивается производством, в настоящее время. Установлено, что работа по нормированию труда носит фрагментарный,

часто формальный характер. Используемые методы иррациональны, связаны с высокой трудоемкостью и не приносят производительности, что снижает эффективность их использования.

Традиционные подходы к процессам формирования системы нормирования труда нуждаются в современном переосмыслении и глубокой методологической и методической проработке. Появляется объективная необходимость существенных трансформаций в социально-трудовой сфере, которые требуют создания принципиально новой методологической основы системы нормирования труда. В этой связи, представленные результаты исследования могут восполнить имеющийся пробел.

Цель исследования

Целью настоящей статьи является выявление реального современного состояния системы нормирования труда и разработка методических подходов факторной диагностики системы.

Объектом исследования выступает, сложившаяся в современных организационно-экономических условиях, система нормирования труда.

Предметом исследования признаются объективные предпосылки актуализации, необходимости диагностики и анализа современного состояния системы нормирования труда.

В процессе исследования используются методы системного анализа, сравнений и сопоставления, анализа, синтеза и дедукции.

В качестве научной гипотезы принимается несколько научных тезисов. Во-первых, следует выявить объективные и субъективные причины ослабления внимания к вопросам нормирования труда. Следовало выявить набор факторов, развития системы нормирования труда. Во-вторых, необходимо определить роль и значение системы нормирования труда в современной системе управления производством. В-третьих, необходимо было дать оценку существующей модели системы нормирования труда с позиций решения оперативных и стратегических задач предприятий и организаций. В-четвертых, используя авторский подход, сформулировать новую парадигму оценки развития системы нормирования труда.

Научная новизна состоит в том, что сущность и содержание системы нормирования труда в современных условиях коренным образом трансформируется. Рассмотрен механизм диагностики системы нормирования труда для достижения поставленной цели функционирования. В работе установлены факторы, учитывающие такого рода изменения. В результате исследования предложена разноуровневая модель комплексной оценки состояния системы нормирования труда. Обоснована группировка индикаторов, отражающих этапы развития системы. Доказано, что применяемые индикаторы позволят дать оценку и обосновать дальнейшее последовательность развития системы нормирования труда.

Эмпирической базой для формулирования выводов настоящего исследования стали выборочные данные предприятий и организаций различных секторов Иркутской области, результаты экспертного опроса специалистов в сфере нормирования труда.

Материал и методы исследования

В современных условиях, нацеленных на увеличение производительности труда, особую роль приобретают вопросы комплексного развития нормирования труда. В этой связи следует определить роль и значение нормирования труда (НТ) в современных условиях. Сущностная характеристика позволит выявить набор факторов трансформации, определит методологию ее функционирования. Изучение динамики изменений системы нормирования труда даст возможность оценки факторов трансформации, выделить взаимодействия с системой управления производством и подсистемой управления персоналом.

По мнению Я. Я. Клементовичус, нормирование труда — это процесс установления норм затрат труда на выполнение какой-либо работы [2]. Данная трактовка акцентирует внимание на процессе установления норм. Более широкое определение предлагает С. М. Юсупов. Он считает, что нормирования труда — это процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных работ (операций) в наиболее рациональных для данного предприятия организационно-технических условиях» [3]. Это определение дополняет понятие с указанием на рациональные организационно-технические условия.

Е. А. Савельева рассматривает нормирование труда как вид деятельности, который заключается в установлении необходимых затрат и результатов труда, а также соотношением между

численностью работающих и количеством [4]. Она расширяет понятие, включая в него установление количественных пропорций, говоря о «некотором соотношении между численностью персонала и объем производственных задач».

В контексте данного определения стоит выделить определенное отличие от ранее рассмотренных определений других авторов, нормирование труда не только определяет необходимые затраты, но и подчеркивает управленческую функцию нормирования труда. Временные затраты, выраженные в единицах рабочего времени, выступают мерой труда и определяются как норма труда. Поэтому В. С. Райгородская определяет нормирование труда как вид деятельности по управлению производством, задача которого состоит в установлении необходимых затрат живого труда, необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования, а также правил, регулирующих трудовую деятельность [5].

Можно считать, что нормирование труда (НТ) - особый вид деятельности в рамках управления производством и персоналом, целью которой является определение общественно необходимых затрат и результатов трудовой деятельности, необходимых соотношений численности в конкретных производственных единицах, а также оптимального режима регулирования труда. В конечном итоге, рассматривая нормирование как управленческую деятельность, расширяется его функция, включая управление не только производством, но и персоналом [6].

На основе анализа определений можно выделить следующие аспекты сущности нормирования труда.

Во-первых, нормирование труда по своей сути является управленческой деятельностью, поскольку через установление норм осуществляется прямое воздействие на численность, организацию труда и режимы работы персонала. Такой персонал различается по категориям: руководители, специалисты, рабочие, служащие. Через установление различных видов норм труда, НТ оказывает влияние на персонал, управляя его численностью, временем выполнения работ, режимами труда и отдыха, таким образом управляем и производственным процессом в целом в организации.

Во-вторых, НТ определяет не только затраты труда, но и способствует рациональному использованию трудовых ресурсов. Отсюда следует, что важная сущность НТ — это определение количественной численности персонала. Такой расчет позволяет определить, сколько работников необходимо для выполнения заданного объема работ, производства товаров и/или услуг, в зависимости от экономической ситуации и конъюнктуры рынка. Фактически создаются нормы численности и нормы управляемости, тем самым НТ может влиять на кадровый потенциал и качество кадрового состава в период экономических шоков и потрясений, используя как инструмент кадровой адаптации. Это позволяет организации осознанно влиять на кадровый потенциал и сохранять ключевой персонал, обеспечивая организацию наличием квалифицированных и высокоэффективных сотрудников.

В-третьих, нормирование затрагивает процесс регламентации трудовой деятельности, помогает устанавливать правила и стандарты выполнения работ. Регламентация обеспечивает единообразие и порядок в организационно-технической среде предприятия. Таким образом, нормирование задает формальные рамки и стандарты, упорядочивающие трудовую деятельность.

В-четвертых, сущность НТ заключается в более качественном изучении функции возложенных и выполняемых различными категориями сотрудников. С помощью нормирования, возможно исключить дублирование и излишества, создать более эффективную технологию выполнения работ, применяя передовые приемы организации труда — снизить трудоемкость работ, минимизировать или исключить потери в процессе выполнения необходимых работ. В результате перераспределения функций происходит нормализация интенсивности труда: нагрузка оптимизируется, что позволяет распределить нагрузку оптимально и повысить общую эффективность без увеличения штата. Это особенно ценно в условиях кадрового дефицита способствует созданию благоприятных условий труда и снижению текучести.

В-пятых, сущность НТ заключается в создании основы для стимулирования сотрудников путем установления обоснованного уровня оплаты в зависимости от ценности произведенного труда и трудозатрат для организации. Изучение плановых и фактических показателей выполнения работы с последующим их анализом, позволяет создать более справедливую и эффективную систему мотивации в организации, учитывающую разнообразные факторы трудового потенциала и индивидуальные способности работника. Такая система мотивации способствует дости-

жению устойчивого роста производительности при выполнении норм труда, учитывает специфику выполняемых задач и результатов трудовой деятельности.

В-шестых, одним из важных аспектов НТ является определение себестоимости, что представляет собой установление необходимых затрат для производства конкретной продукции, работ или услуг. В любом произведенном товаре, оказанной услуге, выполненной работе присутствуют затраты на оплату труда, конечно, в зависимости от специфики производственного процесса, удельный вес трудозатрат разнообразен.

Исходя из основной задачи по снижению стоимости затрат на оплату труда работников, способствует снижению издержек и себестоимости произведенных работ, продукции, оказанных услуг.

Данный подход, позволяет более точно оценить экономическую эффективность и конкурентоспособность производства в условиях рыночной конкуренции и изменяющейся экономической среды.

Проведенный анализ выявляет эволюцию: от восприятия НТ как технической процедуры к пониманию его как элемента управления производством и как системной деятельности, интегрирующей цели производства и работы с персоналом.

На основе анализа и с учетом современных условий можно сформулировать следующее определение: нормирование труда — это особый вид деятельности по управлению производством и персоналом, направленный на определение общественно необходимых затрат живого труда в рамках операционной деятельности с учетом индивидуальных экономических условий и организационно-технической среды, обеспечивающий формирование оптимального уровня регламентации труда.

Значение нормирования труда раскрывается через его многоплановое воздействие на организацию, которое можно структурировать по следующим ключевым аспектам: экономический (снижение издержек), организационный (рационализация процессов), социальный (справедливая оплата и условия труда) и управленческий (информационная база для решений). Следует определить ряд сфер взаимодействия нормирования труда (Рис.1).



Рис. 1 Сферы взаимодействия нормирования труда (разработано автором)

Таким образом, в современных условиях нормирование труда следует рассматривать как управленческий инструмент, целью которого будет достижение баланса между эффективностью производственной системы, экономическими интересами организации и социальным благополучием персонала. Его успешное применение требует учета контекстных факторов и отказа от излишней бюрократизации в пользу создания оптимального уровня регламентации, стимулирующего производительность и инициативу. Сформулированное авторское определение вопло-

щает системный подход, отражая интеграцию целей управления производством и персоналом через установление научно обоснованной меры труда.

В дальнейшем рассмотрим систему нормирования труда (СНТ) в организации, которая образует комплекс взаимосвязанных элементов среди которых можно выделить: структура подразделений, занимающихся нормированием; организация разработки, регламентации, утверждения и внедрения нормативных материалов; установление, пересмотр и учет норм; планирование работ по нормированию; анализ трудоемкости и использования рабочего времени; распространение передового опыта (бенчмаркинг); подготовка и повышение квалификации специалистов; анализ состояния системы нормирования [6].

Это согласуется с определением, что система нормирования труда — это комплекс организационных, технических и правовых решений, закрепленных в локальных нормативных актах организации или коллективном договоре, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда [7].

Для обеспечения нормирования всех категорий работников и видов работ необходима эффективная СНТ. Основными элементами такой системы являются нормы труда. Их классификация осуществляется по форме выражения затрат и результатов труда, степени обоснования, укрупнения и периоду действия.

Совершенно справедливым является мнение В.Б. Бычина и Е.В. Новиковой, что в организации «нормирование является основой планирования и организации производства, формирования системы оплаты труда, мотивации роста производительности труда и повышения эффективности производства» [8, с. 83]. Очень часто подчеркиваются современные вопросы актуализации нормирования труда, которые представлены в работе Сидорова Н.В. [9]. Вполне очевидными являются следующие направления приоритетного использования нормирования, которые используются при: определении численности работников на конкретных рабочих местах; измерении затрат труда; как базы для определения оплаты труда; как инструмент роста производительности труда; и основа для формирования прогрессивных приемов и методов труда и др.

Несмотря на особые преимущества и важность нормирования труда, нередко в научной литературе указывается, что именно вопросам нормирования труда, в настоящее время, уделяется недостаточно внимания. По мнению Ануфриевой И.Ю. [10], именно вопросам нормирования труда, в настоящее время, уделяется недостаточно внимания.

Поэтому в процессе исследования следовало выявить ряд объективных и субъективных факторов снижения активности по внедрению приемов и методов нормирования труда. Появляется необходимость определения: насколько эффективна система нормирования труда, которая должна быть создана на уровне хозяйствующих субъектов. Используя системную методологию [11] следует выявить приоритетные факторы дальнейшего развития нормирования труда. Этот спектр условий развития предполагает дифференциацию факторов мотивации расширения масштабов и практики использования различных методов нормирования труда. Позитивное воздействие данной группы факторов позволяет развивать систему в целом. Это проявляется в том, что нормирование труда остаётся инструментом с высоким социально-экономическим потенциалом (снижение издержек, прозрачность загрузки, справедливость оплаты). Однако, его внедрение тормозится:

- структурными проблемами (устаревшие нормы, нехватка экспертов);
- экономическими барьерами (затраты на пересмотр, отсутствие господдержки);
- социальнопсихологическими факторами (сопротивление изменениям) [10].

На первоначальном этапе нашего исследования появляется необходимость ответить на вопросы - а почему, и какие причины лежат в основе недооценки преимуществ нормирования труда. Факторный анализ позволяет выявить необходимость и потребность в нормировании труда. Однозначно необходимость в нормировании труда может иметь ряд сущностных принципов. Во-первых, принцип регламентации трудовой деятельности. Во-вторых, нормирование труда может выступать как вынужденная мера. В-третьих, принцип неизбежности установления норм труда.

Определено, что система нормирования труда функционирует, когда создана целая совокупность обеспечивающих объективных мотивов, но и ограничений. Изучение процессов развития системы в динамике позволяет выявить с одной стороны, факторы развития, а с другой, факторы сдерживания процессов внедрения системы нормирования труда. В этой связи, целе-

сообразно использовать методы маркетинга рабочей силы, который позволяют отсегментировать различные элементы трудовой деятельности [12]. Именно такой комплексный подход позволяет реализовать оптимальные варианты системы нормирования труда. В основе методологического обоснования причинно-следственных связей в системе нормирования труда лежит рассмотрение таких категорий, как: условия, предпосылки и факторы развития (Рис.2).



Рис. 2 Причинно-следственные связи системы нормирования труда (разработано автором)

Поэтому для нормального функционирования системы должны быть созданы предпосылки целевые, мотивационные, отношения к нормированию труда. В случае, если такой базовой установки не будет, система может быть деформирована или игнорирована другими подсистемами.

Среди условий оптимального функционирования можно выделить целесообразность нормирования различных видов труда [13]. В этой связи следует учитывать специфику труда (определение соотношений стандартизованного и творческого труда).

Обеспечивающим условием функционирования системы нормирования труда признается совокупность организационных, методических, экономических, поведенческих факторов (Рис.3).



Рис. 3 Факторы развития системы нормирования труда (разработано автором)

Вместе с тем, декларация наличия такого рода факторов должна иметь особые условия практического применения. Теоретические аспекты формирования системы управления нормированием труда, рассмотренные выше, находят свое практическое институциональное оформ-

ление и методическую конкретизацию в системе государственного нормотворчества. Основным документом, регламентирующим процедурные и содержательные основы построения такой системы, являются «Методические рекомендации по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях, утвержденные приказом Минтруда России от 30.09.2013 N 504» [15].

Этот нормативно-методический акт выступает в качестве инструмента практической реализации теоретической модели, переводя ее в плоскость практического управления. Его значение для исследования фундаментальных основ формирования системы управления нормированием труда заключается в следующих аспектах.

Во-первых, достижение легитимности и структурности элементов системы. Документ официально закрепляет ключевые элементы СНТ, выделенные в теоретической части (цели, виды норм, процессы внедрения и пересмотра), и предписывает их фиксацию в локальном «Положении о системе нормирования труда». Это подтверждает тезис о необходимости комплексного и документально оформленного подхода.

Во-вторых, необходимо создание методического базиса для обеспечения обоснованности норм. Рекомендации устанавливают иерархический принцип разработки норм, где типовые (межотраслевые, отраслевые) нормы являются первичной базой [15]. Тем самым они задают стандарт для формирования научно (технически) обоснованной нормативной базы предприятия, корректируемой с учетом локальных организационно-технических условий [15]. Приведенные в приложениях к документу алгоритмы расчета (например, формулы определения нормы численности на основе типовых норм времени) представляют собой конкретный инструментарий для аналитической работы, упомянутой в теоретической модели.

В-третьих, должна быть принята регламентация организационного-процессного обеспечения системы. Документ детализирует управленческие аспекты: закрепляет ответственность работодателя, рекомендует создание специализированной структурной единицы (службы), устанавливает сроки и порядок внедрения и пересмотра норм [2]. Это напрямую соотносится с теоретически выделенными элементами системы, такими как структура подразделений и регламентация процессов.

Таким образом, приказ Минтруда № 504 служит важным связующим звеном между теоретической концепцией системы нормирования труда и практикой ее построения труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Он не только подтверждает полноту и актуальность рассмотренной теоретической модели, но и дополняет ее официальным, структурированным механизмом внедрения, обеспечивая системность, обоснованность и правовую корректность процесса формирования системы управления нормированием труда как объекта диссертационного исследования.

В любой организации должна действовать эффективная система нормирования труда (СНТ) для того, чтобы обеспечить НТ всех: категорий работников, видов работ, с возможностью расчета трудоёмкости продукции. Ключевым условием эффективной СНТ, является рациональная организация НТ на предприятии. Под организацией НТ понимается процесс анализа трудовой деятельности работников и установления норм труда для каждого конкретного участка или рабочего места [16, 17].

В рамках системного подхода нормирование труда не может рассматриваться изолированно. Поскольку нормирование является подсистемой в системе управления персоналом, его эффективность реализуется только через интеграцию в общий контур управления предприятием, прежде всего — через системы оплаты труда и управления персоналом.

Со стороны государственного регулирования на частный бизнес - законодательно нормирование отнесено к компетенции самих предприятий [18]. Такая свобода, предполагает определенную гибкость в рыночных условиях, а также самостоятельность в вопросе формирования СНТ или установления отдельных ее элементов. Со стороны научного сообщества, высказывается необходимость государственного регулирования в части создания межотраслевых нормативов и методических положений для новых производств, малого и среднего бизнеса, так как у последних нет свободных ресурсов для самостоятельной научной разработки норм [19].

Проведенное исследование позволило систематизировать методологические основы нормирования труда. Современное нормирование труда находится на стыке жесткого технического расчета и гибкого управленческого-менеджмента. Это напоминает спор между сторонниками клас-

сических и инновационно-цифровых подходах и методах нормирования труда. Старые законы (советские нормы) отлично работают в простых системах, но в сложной «цифровой реальности» с участием человеческого фактора и творческого труда требуются принципиально иные решения.

Установлено, что сущность НТ эволюционировала от технико-процессуального к системно-интегрированному пониманию как деятельности по управлению производством и персоналом. Выявлено, что выбор методов нормирования детерминирован типом производства и требованиями к точности, при этом магистральным направлением является развитие аналитических и цифровых методов. Сформировано представление о СНТ как о комплексе взаимосвязанных элементов, эффективность которой определяется глубиной интеграции с системой управления персоналом и бизнес-процессами компании. Выделенные дискуссионные аспекты определяют проблемное поле для дальнейшего прикладного исследования, направленного на преодоление противоречия между экономическими и социальными целями нормирования и адаптацию его инструментария к современным условиям.

Исходя из вышеперечисленного, следует установить, что нормирование труда должно преследовать особые функциональные роли по нескольким направлениям.

Результаты исследования

Проведенный на семи предприятиях и в организациях Иркутской области анализ системы нормирования труда показал полную состоятельность выдвинутой научной гипотезы. Выбор предприятий и организаций предполагал формирование совокупности различных секторов экономики, а также разной численности работающих. Субъекты оценки были сгруппированы по условиям, рекомендованным к внедрению системы. В числе изучаемых организаций были выделены: предприятия обрабатывающего производства (4 объекта), организации транспортировки и логистики (1 объект), предприятия связи (2 объекта).

В качестве оценочных параметров были установлены:

Во-первых, охват нормированием труда, который ранжировался от 10 до 25%, 26-49, 50-79, 80-100%. В среднем по 7 организациям были получены данные, которые характеризуют средние критерии охвата. Лишь крайне критические уровни охвата (до 25% и 80-100%) имели единичные случаи. В прочих случаях в 5 организациях уровень охвата составлял от 26 до 79% (Рис. 4). Это означает, что в среднем по совокупности обследованных предприятий уровень охвата составил - 47%.

количество организаций с охватом нормирования труда
в %

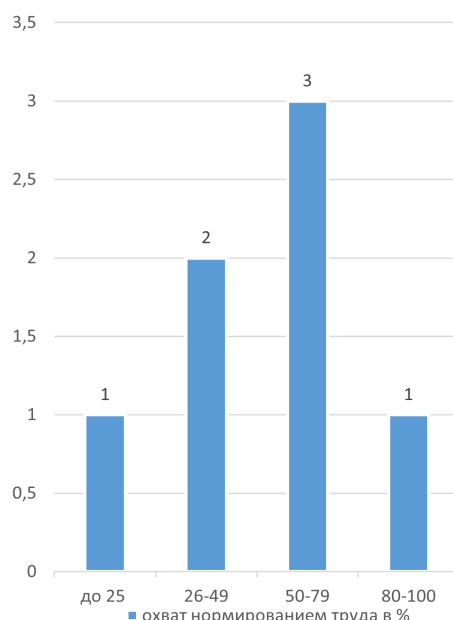


Рис. 4. Дифференциация количества организаций по уровню охвата нормированием труда

Выборочное исследование показало, что почти половина организаций нормируют труд своих работников. Причем категории персонала хозяйствующих субъектов нормируются по-разному. Выборочные данные показывают, что если работники основного производства охвачены нормированием труда от 75 до 92%, то вспомогательный персонал и управленцы используют нормативные материалы в среднем от 12 до 27%, соответственно.

В результате апробации методики оценки системы нормирования труда выяснилось, что ключевым фактором выступает количественные и качественные критерии используемых при этом методов нормирования труда.

Среди важнейших параметров системы нормирования труда признается качество использования методов установления норм.

Преобладающим методом установления норм является использование отраслевых нормативов в промышленности (72%), многие из которых были разработаны более 30 лет назад (Рис. 5).

доля норм установленных методами

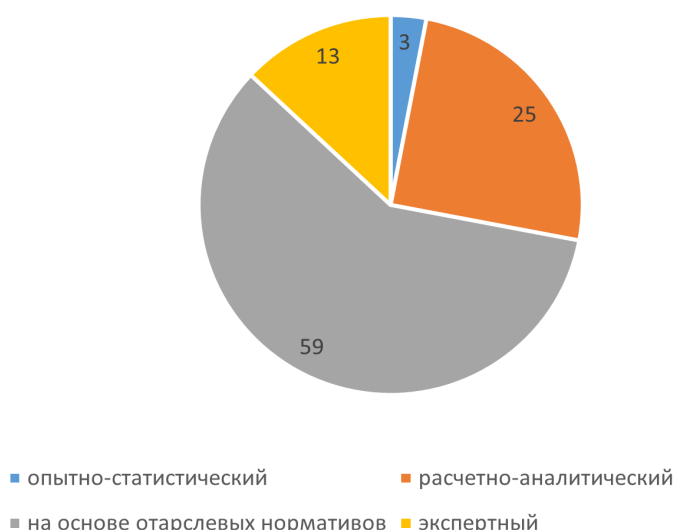


Рис. 5. Структура применяемых норм труда по методам их установления

Несмотря на формально высокий уровень охвата труда нормативными показателями (59%), проведенный анализ выявил ключевое противоречие. Существующие нормы, будучи разработанными в рамках устаревшего технологического уклада, обнаруживают признаки значительного «морального износа». Их несоответствие реальным производственным процессам, трансформированным под влиянием цифровых технологий, снижает эффективность применения нормирования как инструмента управления.

Данный факт обосновывает актуальность пересмотра парадигмы нормирования труда, которая должна эволюционировать в сторону динамической системы, непрерывно адаптируемой в контексте технологической и цифровой трансформации производства.

Ключевым индикатором качества норм является уровень их выполнения. Анализ данных за 2025 г. (табл. 1) показывает, что в среднем по отдельному предприятию нормы выработки перевыполняются на 5,5%.

Можно сделать некоторые выводы по анализу уровня выполнения норм.

Во-первых, аномалия «сдерживания выработки» около 85% рабочих выполняют норму ровно на 100%, что может указывать на сознательное ограничение производительности или административное регулирование.

Во-вторых, низкая напряженность норм существующие нормы в целом достижимы, но не являются стимулирующими (среднее выполнение 105,5%).

В-третьих, неоднородность и несправедливость проявляется в виде высокого разброса показателей между цехами (от 101,9% до 108,8%) и внутри них (до 49 п.п.), что свидетельствует о необъективности и отсутствии единого методического подхода.

Это означает, что качество норм не соответствует предъявляемым требованиям.

Таблица 1

Анализ выполнения норм выработки основными рабочими по цехам предприятия в 2025 г.

Цех/участок	Средний % выполнения норм	Минимальный %	Максимальный %	Разброс
				(Min Max/)
Цех 1	108,8	100	135,6	35,6
Цех 2	104,9	100	111,2	11,2
Цех 3	106,8	100	126,9	26,9
Цех 4	101,9	100	110,4	10,4
Цех 5	104,9	100	149	49
В среднем по предприятию	105,5	100	126,6	26,6

Исходя из принципов построения системы управления нормированием труда, были выявлены ключевые факторы, воздействующие на результативность развития СНТ. В качестве данных представлены результаты экспертной оценки воздействия ключевых факторов развития нормирования труда по отдельному предприятию. Следует остановиться на методическом обосновании дифференциации уровней развития системы нормирования труда.

Во-первых, в опросных листах выделены ключевые факторы, характеризующие уровень развития системы. По каждому фактору предложен вариант не только возможных определений, но и возможность высказывания собственных формулировок.

Во-вторых, была проведена градация (калибрование полученных результатов) по следующим параметрам оценок.

- низкие (2-3 балла)
- ниже средних (4 балла)
- среднее (5-6 баллов)
- выше среднего (7-8 баллов)
- высокий (9-10 баллов)

В-третьих, на основе полученных данных была сформулирована уровневая группировка исследуемых организаций по шкале проявления свойств (Табл. 2). Фрагмент комплексного изучения степени развития системы нормирования труда определяет основные факторы проявления. В основе шкалы проявления свойств развития системы нормирования труда были выделены четыре уровня.

Первый уровень можно охарактеризовать, как начальный или фрагментарный. По нашей градации — это оценки экспресс-опроса низкого и ниже среднего (до 4 баллов). Обобщенные качественные характеристики свидетельствовали о том, что нормирование присутствует эпизодически, только для отдельных операций или подразделений.

Причем охват нормированием труда составляет менее половины работающих (43%) на предприятиях. В основном сфера нормирования характерна для трудовых процессов основного производства, где используются типовые (межотраслевые) нормы и нормативы. Отмечалось, что отсутствуют единые методики и стандарты расчёта норм.

При этом используются упрощённые подходы (экспертные оценки «на глаз», копирование чужих норм без адаптации). Нормативная и регламентирующая документация по нормированию труда либо отсутствует, либо ведётся хаотично. В большинстве случаев, специалисты по нормированию отсутствуют, либо их функции передаются другим и их выполняют линейные руководители или кадровики попутно. Среди количественных критериев на данном уровне характерных показателей можно выделить:

Во-первых, наблюдается охват нормированием около 40% всех работающих.

Во-вторых, на предприятиях используется устаревшая нормативно-правовая база, причем ключевой документ в виде «Положение о нормировании труда» либо формально присутствует

и устарело, либо нет вовсе. Периоды пересмотра норм достаточно продолжительные от 2-х до 5 лет. Работы по автоматизации расчета норм отсутствуют.

В данную группу попали предприятия транспорта и логистики, связи, два предприятия обрабатывающего производства (4 из семи) 57% всех обследованных. Это означает, что более половины обследуемых организаций находится на начальном уровне развития системы нормирования труда.

Второй уровень можно охарактеризовать, как частично регламентирующий и выделены в пределах средних оценочных параметров (5-6 балла). Можно уверенно относить данный уровень к базовым критериям развития системы нормирования.

Ключевые характеристики обозначены тем, что на предприятиях внедрены базовые виды норм (времени, выработки, обслуживания) как правило, для основных производственных процессов. Разработаны локальные нормативные документы (Положение о нормировании труда), но они носят формальный, декларативный характер. Эпизодически применяются стандартные методы нормирования (хронометраж, фотография рабочего дня). Появляются ответственные за нормирование (либо отдельный специалист, либо отдел).

Нередко нормы используются при планировании численности и расчёте заработной платы. Количественные показатели характеризуются следующими параметрами: охват нормированием: 40–60% рабочих мест; точность норм варьируется в пределах погрешности в 15–30%; Частота пересмотра норм составляет: 1 раз в 2–3 года.

В конечном счете, все остальные обследованные предприятия и организации (43%) входят в данную группу, формирующих этот уровень. Это означает, что в настоящее время уровень развития системы нормирования труда в регионе можно охарактеризовать, как начальный или частично регламентированный. К тому же до сих пор в организациях отсутствуют центры принятия решений в области нормирования труда, заменяя одним представителем или перелagая функции на смежные профессии (бухгалтер, кадровик, менеджер).

Поскольку ни один исследуемый объект не достиг более прогрессивного уровня, поэтому дальнейший переход на более высокий уровень носит прогнозный характер.

Таблица 2

Оценка степени проявления факторов развития системы нормирования труда(фрагмент)

Факторы	Содержание оценочных метрик	Числовая оценка степени проявления (от 1 до 10)
Устаревшая нормативно-правовая база	Действующее базовое Положение об организации нормирования труда утверждено ещё в 2013 году. Современные реалии (цифровые технологии, гибкие форматы работы) не отражены в регулирующих документах. Типовые нормы труда (межотраслевые, отраслевые) разработаны лишь для ограниченного числа профессий и видов работ	3,9
Дефицит квалифицированных специалистов	В 1990/2000е годы произошло массовое сокращение кадров в сфере нормирования. Сегодня на многих предприятиях функции нормировщика выполняет 1 человек либо они вовсе не выделены в отдельную должность. Нехватка экспертов затрудняет корректный пересмотр и разработку норм.	5,1
Уровень охвата нормированием труда	Нормированием ограничено охвачены рабочие операции Труд управленческого персонала и вспомогательных работ не нормируется	3,8
Высокие затраты и трудоёмкость процесса	Нормы не учитывают: новое оборудование и автоматизацию; изменённые бизнеспроцессы; цифровые инструменты и ПО; иные условия труда (например, удалённую работу)	5,2
продолжение табл. 2		

окончание табл. 2		
Сопrotивление персонала и управленческие риски	Работники могут воспринимать нормирование как усиление контроля и давление. Руководители опасаются конфликтов при пересмотре норм и возможном снижении зарплат из-за «уплотнения» графика. В условиях дефицита кадров ужесточение норм может привести к высокой текучести кадров	4,3
Технические сложности фиксации трудовых операций	При детальном хронометраже трудно точно замерять действия, занимающие доли секунды. Ручные замеры ведут к округлениям и завышению норм. Автоматизированные системы (видеоаналитика, датчики) пока не внедрены массово из-за стоимости.	5,7
Специфика сфер деятельности	В креативных профессиях, IT, консалтинге труд сложно стандартизировать. В услугах с высокой долей клиентского взаимодействия нормы могут снижать качество сервиса. Для проектных работ с переменными задачами жесткие нормы неприменимы.	4,8
Интегральная оценка	Совокупное развитие системы нормирования труда	4,1

Третий уровень можно характеризовать как развитый и нацеленный на оптимизацию работ по нормированию труда, данные критерии представляют оценки выше средних (7-8 баллов). Отличительными особенностями данного уровня считается комплексная система нормирования, которая охватывает все ключевые процессы нормирования и подразделения в пределах не менее 75%. В данном случае весь набор норм дифференцирован не только по структурным подразделениям, но и по категориям персонала и условиям труда. При расчете норм применяются аналитические методы нормирования (от 50 до 85%) с учётом организационно-технических условий производства. Главной особенностью данного уровня является то, что уже используются нормативы для вспомогательных и управленческих процессов с охватом не менее 60%. Учитывая тесную взаимосвязь с системой управления производством, подсистема должна быть интегрирована с планированием производства и бюджетированием. Проводятся регулярные исследования и расчеты для актуализации и оптимизации норм.

Возможными ключевыми параметрами данного уровня прогнозируется:

Во-первых, предельный охват нормированием труда в пределах 65-90%. Во-вторых, планируется возможная погрешность установленных норм в пределах от 5 до 15%. В-третьих, предполагается ежегодный пересмотр норм труда, а также в случаях существенного изменения условий и режимов труда. В-четвертых, прогнозируется, что на этом уровне развития система нормирования должна быть построена на полной автоматизации установления норм и нормативов при использовании специального программного обеспечения. Непременным условием является частичная интеграция с ERP-системами.

Одним из прогрессивных и инновационных направлений совершенствования системы нормирования труда считается достижение адаптивного(продвинутого) уровня развития. Поэтому выделен четвертый адаптивный уровень развития системы НТ.

Четвертый продвинутый (адаптивный) уровень развития системы имеют высокий 9-10 баллов оценочных критериев.

Характерные параметры указанной модели системы нормирования труда признаются следующие признаки. Прежде всего, это создание гибкой системы нормирования, способной оперативно адаптироваться к изменениям (внедрение нового оборудования, перераспределение функций и работ, проектное производство, изменение объёмов производства и т.д.). Расчет норм и нормативов основан на использовании передовых(инновационных) методов (математическое моделирование, имитационное моделирование трудовых процессов). Внедряется совокупность динамических норм, учитывающих загрузку, сезонность, квалификацию работников, социальные параметры исполнителей. Максимальная интеграция с системами управления персоналом, качеством и производительностью. В организациях используется активное вовлечение работников в процесс нормирования (обратная связь, предложения по оптимизации). Осуществляется регулярный бенчмаркинг с отраслевыми эталонами и стандартами.

Количественные показатели должны свидетельствовать если не полный, то в пределах 90-95% охват нормированием труда, как основного так и вспомогательного производства. Причем большая часть работ (более 75%) по управлению производством должны быть подвержена нормированию. Точность установления норм по сравнению с эталоном должна быть в пределах 5%. Особое требование к процессу пересмотра норм, который должен осуществляться либо в случае изменения организационно-технических условий, либо по мере необходимости, но не реже чем раз в квартал. Непременным условием является не только максимальная автоматизация системы нормирования, но и полная интеграция с цифровыми системами предприятия (IoT, Big Data, AI для прогнозирования норм).

Использование предлагаемой методологии оценки индикаторов развития системы нормирования труда позволяет проводить качественный мониторинг и осуществлять полную инвентаризацию моделей, применяемых в организациях. Следующим этапом исследования является выявление и формирование оптимальных условий управления системой нормирования труда.

Заключение

В результате проведенного исследования, направленного на формирование эффективной системы нормирования труда, получены следующие теоретические и практические выводы.

Установлено, что сущность нормирования труда эволюционировала от узкого понимания процесса установления затрат времени к системно-интегрированной управленческой деятельности, являющейся ключевым элементом управления производительностью и затратами.

Выявлено, что выбор методов нормирования определен типом производства и требованиями к точности, при этом магистральным направлением является развитие аналитических и цифровых методов. Обосновано, что эффективная СНТ представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (нормы, нормативы, процессы, организационная структура), эффективность которой определяется глубиной интеграции с системами оплаты труда, управления персоналом и бизнес-процессами компании.

Систематизированы ключевые дискуссионные аспекты современного нормирования, в частности, противоречие между его экономической и социальной функциями, что сформировало проблемное поле для прикладного исследования.

Проведена экспресс диагностика систем нормирования труда на отдельных предприятиях региона. Выявлено, что основная часть обследованных предприятий имеет параметры, характерные для начального или промежуточного уровня развития.

Литература

1. Былков В.Г., Везель Д.В. Модификация роли нормирования труда в условиях нарастающего дефицита кадров // Управленческий учет. 2025. № 7. С. 78-85. EDN: BWWGEG.
2. Клементовичус Я.Я., Бесчасный А. А. Нормирование труда. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. 232 с. ISBN: 978-5-7310-4479-0 EDN: NRXENU.
3. Юсупов С.М. Организация и нормирование труда: учебное пособие. Саратов: 2016. 221 с.
4. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». М.: Издательство МАРТИТ, 2013. 145 с.
5. Райгородская В.С., Зайцев Д.В., Гусейналиев В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебное пособие. М.: МАДИ, 2018. 120 с. EDN: YLIZIL.
6. Былков В.Г. Нормирование труда: учебное пособие. 1-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2023. 537 с. ISBN: 978-5-534-15058-2 EDN: HOROFL.
7. Белкин М.В. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие для бакалавров направления «Управление персоналом». М.: МИИТ, 2015. 76 с.
8. Бычин В.Б., Новикова Е.В. Нормирование труда как элемент эффективного внутрифирменного управления в современных условиях // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 1. С. 77-86. DOI: 10.18334/et.5.1.38710 EDN: YVETXB.
9. Сидоров Н.В. Практическая значимость нормирования труда в современной организации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 9. С. 5349-5360. DOI: 10.18334/epp.14.9.121629 EDN: JYPGPL.
10. Ануфриева И.Ю. Трансформация внутриорганизационного нормирования труда в условиях цифровизации // Экономика Профессия Бизнес. 2021. № 3. С. 12-18. DOI: 10.14258/epb202133 EDN: ISIDPX.

11. Хохлова Н.С. Реализация системного подхода в деятельности организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства на региональном уровне // *Baikal Research Journal*. 2023. Т. 14, № 3. С. 943-960. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(3).943-960. EDN: KSOHNS.
12. Былков В.Г. Маркетинговая стратегия регулирования регионального рынка труда. Иркутск: Байкальский государственный университет, 2000. 121 с. ISBN: 5-7253-0471-X EDN: TGJXAH.
13. Гончаров В.Н., Моргачев И.В., Даева Т.В. Проблемы организации и нормирования труда на предприятиях // *Организатор производства*. 2023. № 1. С. 48-56. DOI: 10.36622/VSTU.2023.13.21.004 EDN: HCUPII.
14. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации // *Известия Байкальского государственного университета*. 2024. Т. 34, № 1. С. 61-70. DOI: 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70 EDN: WRHTIZ.
15. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях: Приказ Минтруда России от 30 сент. 2013 г. № 504 (ред. от 05.11.2024).
16. Захаров С.И., Коркина Т.А., Евсеева А.Н. Методический подход к проведению экспресс-аудита нормирования труда на машиностроительном предприятии // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2025. № 2. DOI: 10.14529/em250205 EDN: GDGSSC.
17. Омельченко И.Б., Васьков А.Б. Системные подходы к нормированию труда: как применять // *Социально-трудовые исследования*. 2020. № 4 (41). DOI: 10.34022/2658-3712-2020-41-4-8-15 EDN: BCHXFF.
18. Асташова Е.А., Кузнецова Н.А., Кондратьева О.В. Нормирование труда как элемент эффективного управления предприятием в современных условиях // *Экономика труда*. 2021. Т. 8, № 12. DOI: 10.18334/et.8.12.113895 EDN: SZYXQX.
19. Шитова И.А., Астафьев С.А. Факторный анализ объемов текущего жилищного строительства в Хабаровском крае // *Известия Байкальского государственного университета*. 2025. Т. 35, № 1. С. 109-119. DOI: 10.17150/2500-2759.2025.35(1).109-119 EDN: KPPRGY.