

*Никишина А.Л.*

*к.п.н. доцент*

*института финансов экономики и  
управления Тольяттинский государственный  
университет*

**К ВОПРОСУ О ПРОЦЕССАХ РАЗРАБОТКИ,  
УТВЕРЖДЕНИЯ И ПЕРЕСМОТРА НОРМ ТРУДА В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Аннотация: Особую актуальность приобретает не столько само установление нормативов, сколько регламентированный жизненный цикл их существования – от зарождения идеи до своевременной корректировки. Данная статья делает акцент на то, чтобы показать слаженность процессов разработки, легитимации и регулярного пересмотра норм труда в организациях, а также описывает адекватную систему, способную гибко реагировать на вызовы динамичной бизнес-среды. В статье рассмотрены этапы процесса разработки норм труда в организациях.*

*Ключевые слова: нормы труда, этапы процесса разработки норм труда, модификация норм труда.*

**Nikishina A.L.**

**Ph.D. assistant professor**

**Institute of Finance, Economics and Management**

**Tolyatti State University**

**ON THE PROCESSES OF DEVELOPMENT, APPROVAL AND REVIEW  
OF LABOR RATES IN ORGANIZATIONS**

*Abstract: It is not so much the establishment of regulations that is of particular relevance, but rather the regulated life cycle of their existence – from the inception of an idea to timely adjustment. This article focuses on demonstrating the coherence of the processes of developing, legitimizing, and regularly revising labor standards in organizations, as well as describing an adequate system that can flexibly respond to the challenges of a dynamic business environment. The article explores the stages of the process of developing labor standards in organizations.*

*Key words: labor standards, stages of the labor standards development process, and modification of labor standards.*

В современных экономических условиях, основанных на регламентации и нормировании труда в цифровой экономике наиболее актуальным является показ слаженности процессов разработки, легитимации и регулярного пересмотра норм труда в организациях.

Первичный этап процесса разработки норм труда в организациях, именуемый фазой разработки от эмпирических исследований к созданию цифровых прототипов создания норм труда, сопряжен с глубоким погружением в специфику трудовой операции.

Исторически сложилось, что для сбора первичных данных применяются классические методики хронометража и фотографии рабочего дня, позволяющие зафиксировать фактические затраты времени в рамках конкретного технологического процесса.

Однако в условиях цифровой трансформации этих инструментов становится недостаточно.

Современные организации все чаще прибегают к комплексному анализу, используя системы видеонаблюдения с компьютерным зрением и платформы для сбора больших данных (Big Data). Это позволяет перейти от выборочных замеров к тотальному мониторингу и выявлению скрытых закономерностей.

Например, на современных автоматизированных складах логистических гигантов, таких как «Wildberries», нормы подбора товара формируются алгоритмами, которые анализируют не только время выполнения операции, но и маршрут передвижения сотрудника, эргономику движений и даже сезонные колебания спроса.

Таким образом, разработка нормы эволюционирует от субъективной экспертной оценки к созданию цифрового рабочего места, что значительно повышает объективность исходных данных.

Второй этап процесса разработки норм труда в организациях связан с процедурой утверждения, подразумевающей институционализацию и баланс интересов.

Разработанный нормативный проект не может быть внедрен директивно. Стадия утверждения – это сложный переговорный процесс, в котором участвуют ключевые стейкхолдеры.

Процесс разработки норм труда в организациях базируется на Трудовом кодексе Российской Федерации, в соответствии с которым «локальные нормативные акты, устанавливающие системы нормирования, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников» [1, ст. 162].

Данный аспект предполагает, что экономисты по труду и руководители структурных подразделений в своей практической деятельности должны не просто представить расчеты, но и аргументировать их перед профсоюзным комитетом.

Данный подход выступает в качестве защитного механизма от произвола и завышения планов.

Роль высшего руководства на этапе процесса разработки норм труда в организациях сводится к тому, что топ-менеджеры должны выступать в качестве арбитров, обеспечивающих соответствие норм стратегическим целям компании, определяющим:

- рост производительности труда,
- снижение себестоимости,
- экономическое обоснование.

Окончательное закрепление норм труда в организации происходит через издание приказа или положения, с которым каждый сотрудник знакомится под личную подпись.

Данная процедура придёт статус законности нормам труда в организации, переводя ее из разряда рекомендаций в категорию обязательного для исполнения организационного стандарта.

Следующий, третий, этап процесса разработки норм труда в организациях направлен на принципиальную потребность модификации норм труда, что напрямую связано с факторами инициации и управления изменениями в компании.

Ранее утвержденные нормы труда нельзя рассматривать как некую устоявшуюся не догму. Нормы труда представляют собой динамическую категорию и её пересмотр является не признаком ошибки в первоначальных расчетах, а индикатором здоровой адаптации предприятия к изменениям.

Факторы, обуславливающие необходимость корректировок, можно разделить на две группы.

Первая группа представляет собой технологические факторы, к которым относится:

- модернизация оборудования,
- внедрение роботизированных линий.

Вторая группа включает организационно-рыночные факторы:

- изменение ассортимента,
- появление новых конкурентов,
- трансформация бизнес-процессов.

Одним из примеров успешной модификации норм труда является практика горно-металлургической компании «Норникель».

«При запуске новой обогатительной фабрики, оснащенной интеллектуальными системами контроля, был проведен полный пересмотр норм выработки для операторов.

Этот процесс включал не только технические расчеты, но и масштабную программу переобучения персонала, что позволило смягчить сопротивление изменениям и обеспечить плавный переход на новые стандарты» [5].

Анализируя принципиальную потребность модификации норм труда в организации следует отметить, что процедура пересмотра, как правило, регламентирована целым рядом локальных нормативных документов и может быть, как плановой, связанной с истечением установленного срока, так и внеплановой.

Исходя из выше сказанного, следует обозначить основную задачу менеджмента, которая сводится к созданию прозрачного механизма инициации изменений.

Причём, механизм инициации изменений в обязательном порядке должен учитывать, что предложения по оптимизации норм могут поступать не только сверху, но и от самих работников, что значительно повышает их лояльность и вовлеченность.

Таким образом, процессы разработки, утверждения и пересмотра норм труда представляют собой взаимосвязанный управленческий цикл, от слаженности которого зависит конкурентоспособность организации.

На основании этого можно утверждать, что главное преимущество такой систематизированной работы будет способствовать:

- созданию прозрачной, объективной и справедливой основы для планирования, оплаты и организации труда,
- росту производительности труда,
- минимизации трудовых конфликтов.

Однако, необходимо указать и на ключевой недостаток пересмотра норм труда, который связан со значительной ресурсоемкостью и сложностью внедрения, требующей высокой корпоративной культуры и готовности к постоянным изменениям.

В заключении рассматриваемого вопроса, связанного с процессом разработки, утверждения и пересмотра норм труда в организациях, отметим опыт успешных отечественных компаний, который подтверждает эффективность данного подхода.

Одним из примеров эффективного процесса разработки, утверждения и пересмотра норм труда является ПАО «Магнит». Данное предприятие относится к сети розничной торговли, использующей сложную алгоритмическую систему для нормирования труда мерчандайзеров и кассиров, которая ежеквартально пересматривается на основе данных о проходимости магазинов и среднего чека.

В качестве другого примера можно обозначить Объединенную авиастроительную корпорацию, внедрившую отраслевую систему нормирования, основанную на цифровых макетах сборки самолетов.

Нормы пересматриваются синхронно с модернизацией производственных линий, что позволяет точно планировать затраты на выпуск новых моделей лайнеров.

В перспективе развитие технологий искусственного интеллекта позволит перейти к прогностическому планированию норм труда.

Данный подход предполагает, что система будет не только фиксировать текущие показатели, но и прогнозировать оптимальные нормативы для еще не запущенных в производство продуктов, что откроет новые горизонты для повышения эффективности труда.

### **Использованные источники:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025). <https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-0609/685e2759737799f23af1417af544a244.pdf>
2. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник / Б.М. Генкин. — 6-е изд., изм. и доп. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. - 416 с. - ISBN 978-5-91768-499-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1712399> (дата обращения: 17.03.2026).
3. Савельева, Е. А. Основы организации труда в цифровых экосистемах: учебное пособие / Е. А. Савельева. — Москва: ИНФРА-М, 2024. - 297 с. -(Высшее образование). - DOI 10.12737/1063619. - ISBN 978-5-16-019524-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125118> (дата обращения: 17.03.2026).
4. Скляревская, В.А. Регламентация и нормирование труда в цифровой экономике / В.А. Скляревская // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 45-62.
5. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель»: Развитие производственной системы. – URL: <https://www.https://nornickel.ru/contacts/#accordion-1>