

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

О. В. БЕЗПАЛЬКО

А. Д. БЕРГЕР

Ю. М. ГРИНЮК

О. І. ДРАГАН

Л. В. МАЗНИК

А. Я. РУДОВА

Л. І. ТЕРТИЧНА

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ
ПРАЦІ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ НУХТ 2024

УДК 331.103:664

*Рекомендовано Вченою Радою
Національного університету харчових технологій
як навчальний посібник для здобувачів спеціальності
073 «Менеджмент» закладів вищої освіти
(протокол №6 від «29» лютого 2024 р.)*

Рецензенти:

Трут О. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету;

Федулова І. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету;

Петухова О. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету харчових технологій.

Організація та нормування праці в харчовій промисловості:
навчальний посібник: /О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, Л.В. Мазник, А.Я. Рудова, Л.І. Тертична [Заг. редакцією проф. О.І. Драган]. К. : ФОРМ Ямчинський О.В., 2024. 218_ с.

ISBN 978-617-8171-28-5

У навчальному посібнику висвітлені сучасні тренди в організації та нормуванні праці з урахуванням принципів соціально-економічної безпеки, інноваційності праці, тайм менеджменту, стрес менеджменту, зарубіжного досвіду, що представлені на прикладі підприємств харчової промисловості.

Навчальний посібник відрізняється збалансованістю та зрозумілістю викладу матеріалу. Тематична композиція посібника, практичні завдання, тести, розрахункові вправи спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти комплексного уявлення про цілі, завдання, напрями і методи, які використовуються в організації та нормуванні праці для забезпечення високого рівня виробництва, безпеки підприємств харчової промисловості.

Навчальний посібник буде корисним здобувачам, які здобувають освіту за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент ЗВО та для менеджерів-нормувальників, яких цікавлять питання організації та нормування праці сучасних підприємств (організацій).

УДК 331.103:664

ISBN 978-617-8171-28-5

© Безпалько О.В., Бергер А.Д.,
Гринюк Ю. М., Драган О. І.,
Мазник Л. В., Рудова А. Я.,
Тертична Л. І., 2024
© НУХТ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕМА 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ»	
1.1. Актуальність викладання дисципліни «Організація та нормування праці в харчовій промисловості».....	10
1.2. Недоліки нормування праці на сучасних підприємствах.	10
1.3. Посада «інженер з нормування трудових процесів».....	11
Контрольні запитання	12
Глосарій.....	13
Тести.....	13
Практичні завдання.....	15
ТЕМА 2. ОСНОВИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ	
2.1. Сутність і значення нормування праці.....	15
2.2. Функції та принципи нормування праці.....	19
2.3. Історичний розвиток нормування праці.....	22
2.4. Зарубіжний досвід розвитку нормування праці.....	30
Контрольні запитання	31
Глосарій.....	31
Тести.....	31
Практичні завдання.....	33
ТЕМА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ	
3.1. Об'єкти нормування праці.....	36
3.2. Робочий час та класифікація витрат робочого часу.....	38
3.3. Класифікація виробничих процесів.....	44
3.4. Трудовий процес і елементи, що його складають.....	48
Контрольні запитання	56
Глосарій.....	56
Тести.....	57
Практичні завдання.....	59

ТЕМА 4. НОРМАТИВНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ НОРМ ПРАЦІ

4.1. Нормативні матеріали для визначення норм праці, їхнє призначення та класифікація.....	60
4.2. Мікроелементні нормативи часу.....	63
4.3. Характеристика та класифікація норм витрат праці.....	66
4.4. Методи нормування та способи встановлення норм праці.....	68
Контрольні запитання	70
Глосарій.....	70
Тести.....	71
Практичні завдання.....	73

ТЕМА 5. МЕТОДИ НОРМУВАННЯ НАЙПОШИРЕНІШИХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

5.1. Загальна характеристика методів вивчення трудових процесів і витрат робочого часу.....	75
5.2. Методика проведення індивідуальної фотографії робочого часу (дня).....	78
5.3. Фотографія виробничого процесу.....	88
5.4. Хронометраж та особливості його проведення.....	89
5.5. Методичні особливості проведення спостережень при вивченні витрат робочого часу. Метод моментних спостережень.....	95
Контрольні запитання	101
Глосарій.....	101
Тести.....	102
Практичні завдання.....	104

ТЕМА 6. ВИЗНАЧЕННЯ СТРЕСОВИХ ЧИННИКІВ У РОБОТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

6.1. Сутність стресу та його причини у виробничому середовищі.....	109
6.2. Застосовувати нормування праці для попередження стресових чинників у виробничому середовищі.....	113
Контрольні запитання	116

Глосарій.....	117
Тести.....	117
Практичні завдання.....	119

ТЕМА 7. НОРМУВАННЯ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ПРАЦІВНИКІВ

7.1. Нормування праці робітників основного виробництва...	121
7.2. Нормування праці допоміжних робітників.....	123
7.3. Нормування праці управлінського персоналу.....	126
Контрольні запитання	129
Глосарій.....	129
Тести.....	130
Практичні завдання.....	131

ТЕМА 8. НОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРАЦІ

8.1. Актуальність нормування інноваційної праці.....	140
8.2. Класифікація методів нормування інноваційної праці....	140
Контрольні запитання	143
Глосарій.....	144
Тести.....	145
Практичні завдання.....	147

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

9.1. Організація служб нормування праці.....	148
9.2. Організація обліку, перегляду діючих та впровадження нових норм праці.....	149
9.3. Оцінка якості нормування праці.....	152
Контрольні запитання	153
Глосарій.....	155
Тести.....	156
Практичні завдання.....	158

ТЕМА 10. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

10.1. Проблеми нормування праці у постіндустріальний етап розвитку суспільства.....	159
10.2. Напрямки удосконалення нормування праці на підприємствах харчової промисловості.....	162

10.3. Ризики виробничого середовища та недоліки нормування праці на сучасних підприємствах харчової промисловості.....	164
10.4. Ефективність нормування праці на підприємствах харчової промисловості.....	168
Контрольні запитання	171
Глосарій.....	171
Тести.....	172
Практичні завдання.....	174

ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

11.1. Аспекти сучасного розвитку підприємств харчової промисловості.....	181
11.2. Принципи соціально-економічної безпеки та нормування праці підприємств.....	182
11.3. Удосконалення організації і нормування праці на підприємствах харчової промисловості з урахуванням принципів соціально-економічної безпеки.....	186
Контрольні запитання	187
Глосарій.....	187
Тести.....	188
Практичні завдання.....	190

ТЕМА 12. ОСОБЛИВОСТІ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

12.1. Тайм-менеджмент: сутність, розвиток, складові.....	193
12.2. Принципи та інструменти тайм-менеджменту в управлінській діяльності підприємства.....	197
12.3. Формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві.....	202
Контрольні запитання	208
Глосарій.....	208
Тести.....	209
Практичні завдання.....	210
Список використаної літератури.....	213
Відповіді на тестові завдання.....	218

ВСТУП

Етап індустріального розвитку суспільства неоспоримо пов'язаний із стандартизацією праці. Це пояснюється тим, що перехід до механізації праці, заміна ручних операцій машинними, автоматизованими та апаратурними, виникнення однотипного виробничого обладнання, уніфікація виробничих процесів та технологій вимагали розробки відповідної системи трудових норм і нормативів. Ці норми повинні бути здатні адекватно оцінювати внесок працівника у суспільному виробництві та служити ефективним стимулом для підвищення продуктивності праці. Зростання темпів науково-технічного прогресу призвело до розширення різноманіття технологічних процесів. З'явилися виробничі процеси, в яких не використовуються людські ресурси (автоматизовані гнучкі виробничі лінії). Також виникло унікальне технологічне обладнання, що є характерним лише для конкретного виробничого підприємства та інше.

Особливо це актуально для харчової промисловості, яка характеризується такими чинниками, як: ресурсомісткість, високовитратність, наявність шкідливих, небезпечних та стресових факторів виробничого середовища, застосування понад 100 норм та нормативів, різний рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, різний рівень оновлення обладнання, техніки, витрат на соціально-трудова заходи працівників тощо.

Сучасний рівень організації та нормування праці на більшості вітчизняних підприємствах суттєво відрізняється від прогресивного рівня аналогічних компаній Латвії, Польщі, Німеччини, Австрії, Чехії, Ірландії, де працює більшість колишніх працівників харчової промисловості. Водночас акцентування уваги керівництва підприємств на забезпеченні високого рівня організації та нормування праці відповідає вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 22000:2019, ДСТУ ISO 45001:2018, ДСТУ ISO 26000:2018, які повинні бути впроваджені у діяльність компаній-лідерів. Тому питання підготовки кадрів з організації та нормування праці в більшості підприємств (організацій) є першочерговими.

Навчальний посібник призначений для вивчення дисципліни «Організація та нормування праці в харчовій промисловості» з метою формування у здобувачів вищої освіти комплексного уявлення про

цілі, завдання, напрями і методи, які використовуються у нормуванні праці для забезпечення високого рівня організації праці на підприємствах харчової промисловості.

Вивчивши дисципліну «Організація та нормування праці в харчовій промисловості» здобувачі отримають знання про:

- теоретичні засади нормування праці: категорії, нормативні матеріали, класифікацію норм витрат праці;
- методи нормування найпоширеніших трудових процесів на підприємствах харчової промисловості;
- визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою методів нормування праці;
- організацію і нормування праці на принципах соціально-економічної безпеки підприємств харчової промисловості;
- особливості нормування інноваційної праці;
- взаємозв'язок нормування праці з тайм менеджментом в операційній діяльності підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни “Організація та нормування праці в харчовій промисловості” є опанування здобувачами системних знань з теорії організації і нормування праці та набуття навичок і умінь самостійно вирішувати практичні питання з нормування витрат живої праці під час здійснення різноманітних трудових процесів підприємства (організації, установи) на прикладі харчової промисловості.

Компетентності та програмні результати навчання

Згідно з вимогами Стандарту вищої освіти за спеціальністю **073 Менеджмент** галузі знань **07 Управління та адміністрування** для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затвердженого і введеного в дію Наказом Міністерства освіти і науки України від 29 жовтня 2018 р. № 1165 (зміни від 05.12.2018 р. № 1338) та з урахуванням змін до стандарту ВО, затверджених і введених в дію Наказом Міністерства освіти і науки України від 28 травня 2021 р. №593 здобувачі повинні **набути здатності** отримувати **компетентності**:

інтегральна:

❖ розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю

умов, у сфері менеджменту персоналу або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів управління та адміністрування.

Загальні:

- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності,
- здатність застосовувати ці знання у практичних ситуаціях;
- до проведення досліджень на відповідному рівні;
- генерувати нові ідеї (креативність):

спеціальні:

- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- вміння обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.;
- планувати діяльність організації та управляти часом;
- оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Здобувачі повинні досягти таких **програмних результатів навчання:**

- демонструвати знання економічних теорій, методів і функцій менеджменту;
- виявляти навички організаційного проектування;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ТЕМА 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ»

1.1. Актуальність викладання дисципліни «Організація та нормування праці в харчовій промисловості»

1.2. Недоліки нормування праці на сучасних підприємствах

1.3. Посада «інженер з нормування трудових процесів».

1.1. Актуальність викладання дисципліни «Організація та нормування праці в харчовій промисловості»

Для забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства дуже важливо оптимізувати витрати всіх ресурсів, що використовуються у процесі діяльності: живої праці, сировини і матеріалів, палива й енергії, інструментів тощо. Організація і нормування праці є основним, першочерговим етапом розроблення заходів щодо такої оптимізації з метою підвищення економічної ефективності виробництва.

Для України в період економічної кризи досить актуальним є обґрунтоване застосування на підприємствах передового досвіду зарубіжних країн у сфері організації і нормуванні праці, адже саме воно сприяє скороченню витрат праці, економії коштів на оплату праці, зниженню витрат на виробництво продукції та підвищенню ефективності господарювання. Отже, дозволить українським підприємствам зміцнити свої позиції на ринку, як внутрішньому, так і зовнішньому, стати більш конкурентоспроможними.

1.2. Недоліки нормування праці на сучасних підприємствах

Результати дослідження показали, що організація та нормування праці на вітчизняних підприємствах має низку недоліків, які заважають ефективному функціонуванню підприємств.

Недоліки нормування праці на сучасних підприємствах [45]:

- порушення налагодженого механізму взаємодії міжгалузевих і галузевих нормативно-дослідних організацій з праці;
- скорочення або припинення роботи по створенню нових і перегляду діючих єдиних і типових міжгалузевих і галузевих норм і нормативів, в зв'язку із розпадом державної системи нормативно-дослідної роботи, яка охоплювала всі галузі економіки;

- скорочення підготовки у закладах вищої освіти фахівців, які займаються нормуванням праці на виробництві, та майже повне припинення підвищення їхньої кваліфікації на базі центрів підвищення кваліфікації;
- наявність випадків використання нормування праці для приховування недоліків в організації праці і виробництва, низької трудової дисципліни, некомпетентності управлінського персоналу підприємств, недостатній рівень охоплення нормуванням праці робітників з погодинною оплатою праці, фахівців, службовців;
- скорочення або припинення роботи із перегляду норм праці через підвищення кваліфікації робітників та в зв'язку із зміною умов праці;
- недостатній рівень автоматизації робіт з нормування праці;
- недосконалість регулювання питань нормування праці трудовими контрактами, колективними договорами і галузевими угодами;
- недосконалість чинної системи стимулювання праці робітників за покращення стану нормування праці на підприємстві;
- не врахування стресових чинників при роботі у виробничому середовищі підприємств.

Дослідження і аналіз ситуації, що склалася в сфері нормування праці, вказує на необхідність пошуку відповідних (адекватних умовам ринкової економіки) форм і методів впливу на стан нормування праці на всіх рівнях управління економікою країни. Вирішення цієї проблеми, наприклад, в США, Великобританії, Швеції, Японії, Італії дозволило розширити сферу застосування нормування праці та підвищити якість чинних трудових норм.

1.3. Посада «інженер з нормування трудових процесів»

Сучасна збалансована кадрова політика неможлива без застосування методів нормування трудових процесів. Наказом Міністерства економіки України від 29 грудня 2022 року № 5573 було затверджено чергову зміну до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». Зокрема, було скасовано такі професійні назви робіт, як «Інженер з нормування праці» (код КП 2412.2) та «Інженер з організації та нормування праці» (код КП 2412.2) [20].

Натомість у КП з'явилася позиція – «Інженер з нормування трудових процесів» (код КП 2149.2). При цьому інженер, що займається нормуванням, «перейшов» із групи 2412.2 «Професіонали в галузі праці та зайнятості» до групи 2149.2 «Інженери (інші галузі інженерної справи)». Чому так трапилося? По-перше, стало зрозуміло, що серед професіоналів у галузі праці та зайнятості не повинно бути фахівців інженерного профілю. По-друге, «інженери з нормування», згідно з підходами Міжнародної стандартної класифікації занять (ISCO-08), містяться серед інших інженерів.

Складається ситуація, коли, з одного боку, в економічній сфері країни поступово змінюються вимоги до професійного й кваліфікаційного складу, рівня освіти, знань і відповідальності працівників кадрових служб, а з другого – залишаються неповністю вирішеними питання щодо підготовки й підвищення кваліфікації цих працівників, організації їхньої праці, установлення обґрунтованого часу, потрібного для виконання різних функцій та ін.

Основні завдання та обов'язки інженера з нормування трудових процесів на підприємстві [20]:

- ❖ установлює потрібні витрати часу на виконання окремих робіт (функцій) певними працівниками відповідно до посадових обов'язків;
- ❖ розраховує нормовані завдання, обґрунтовує обсяг робіт, виконуваних одним працівником або колективом;
- ❖ визначає потрібну чисельність працівників на рівні структурних підрозділів кадрової служби;
- ❖ обґрунтовує штатний розпис й установлює оптимальні співвідношення чисельності працівників усіх посадових груп.

Контрольні запитання:

- 1) У чому полягає актуальність вивчення дисципліни «Нормування праці для майбутніх менеджерів з персоналу?»
- 2) Які недоліки нормування праці на сучасних підприємствах?
- 3) Які основні причини відмови нормування праці керівництвом підприємств?
- 4) Які основні підходи до розвитку нормування праці згідно зарубіжного досвіду?
- 5) Які напрямки застосування нормування праці на підприємствах?

Глосарій

Нормування праці – процес визначення обсягу роботи, яку може виконати один працівник за певний час при певних умовах.

Специфікація праці – документ, що визначає вимоги до виконання конкретних робіт на підприємстві, включаючи процес, обладнання, інструменти і стандарти якості.

Стандарт часу – числова оцінка кількості часу, яка потрібна для виконання певної роботи на підприємстві.

Трудовий обсяг – кількість робочого часу, яка потрібна для виконання певної роботи або виробництва конкретної кількості продукції.

Процес нормування праці – послідовність кроків, які включають аналіз, вимірювання і визначення нормативів для оптимального використання робочого часу та ресурсів.

Тести

1. Що є основним етапом розроблення заходів щодо оптимізації витрат на підприємстві в харчовій промисловості?

- A) Аудит виробництва
- B) Підвищення зарплати працівникам
- C) Нормування праці
- D) Збільшення обсягу виробництва

2. Які з нижчеперелічених є недоліками нормування праці на сучасних підприємствах?

- A) Збільшення кваліфікації працівників
- B) Зменшення трудової дисципліни
- C) Покращення умов праці
- D) Збільшення кількості вакансій

3. Які країни мають загальнонаціональні або галузеві правила, що регулюють нормування праці?

- A) США та Великобританія
- B) Україна та Китай
- C) Італія та Японія
- D) Канада та Австралія

4. Яким чином визначається трудомісткість продукції за допомогою нормування праці?

- A) За допомогою стандартів якості
- B) Відповідно до вартості сировини
- C) На основі показників виробничої програми та витрат праці
- D) За допомогою зниження рівня автоматизації

5. Яка основна мета використання зарубіжного досвіду в Україні щодо нормування праці?

- A) Запровадження іноземних методик на підприємствах
- B) Зниження рівня оплати праці
- C) Підвищення кваліфікації працівників
- D) Подолання негативних явищ та покращення організації праці

6. Що таке нормування праці?

- A) Список завдань для працівників.
- B) Процес визначення обсягу роботи та часу для її виконання.
- C) План виробництва на місяць.
- D) Реєстрація робочого часу працівників.

7. Що визначає специфікація праці?

- A) Кількість відпусток для працівників.
- B) Вимоги до виконання конкретних робіт, включаючи процес, обладнання та інструменти.
- C) Години роботи на підприємстві.
- D) Зарплату працівників.

8. Що означає термін "стандарт (норма часу) часу"?

- A) Година, в яку розпочинається робочий день.
- B) Час, який потрібно працівнику для перерви.
- C) Числова оцінка кількості часу, потрібного для виконання певної роботи.
- D) Максимальний робочий час для одного працівника.

9. Що включає в себе поняття "трудоий обсяг"?

- A) Вартість матеріалів, використаних на виробництво.
- B) Кількість працівників на підприємстві.

С) Кількість роботи, яку може виконати один працівник за певний час.

Д) Кількість виробленої продукції.

10. Яким є процес нормування праці?

А) Випробування працівників на професійну придатність.

В) Визначення вартості працівників.

С) Послідовність кроків для аналізу, вимірювання і визначення нормативів для оптимального використання робочого часу та ресурсів.

Д) Пошук нових працівників.

Практичні завдання

1. Ознайомитися та проаналізувати особливості у порівнянні недіючої посадової інструкції «інженер з нормування праці» та нової – «інженер з нормування трудових процесів».

2. Ознайомитися та виокремити особливості посадової інструкції «начальник відділу організації праці та заробітної плати».

3. Ознайомитися та виокремити особливості посадової інструкції «директор з управління персоналом».

Список використаних джерел [1, 6, 22, 25, 29, 33, 40].

Тема 2. ОСНОВИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

2.1. Сутність і значення нормування праці.

2.2. Функції та принципи нормування праці.

2.3. Історичний розвиток нормування праці.

2.4. Зарубіжний досвід розвитку нормування праці.

2.1. Сутність і значення нормування праці

Ефективність та доцільність будь-якого суспільного виробництва, в загалі, та будь-якої суспільної праці, зокрема, забезпечується насамперед їх раціональною організацією.

Організація операційної діяльності включає в себе *організацію операційного процесу, організацію основного виробництва, організацію праці* тощо. Організація операційного процесу та