



Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



Управління результативністю

Шифр та назва спеціальності

073 – Менеджмент

Інститут

ННІ Економіки, Менеджменту та
Міжнародного бізнесу

Освітня програма

Міжнародний бізнес
Менеджмент організацій і адміністрування
Проектний менеджмент

Кафедра

Менеджменту (204)

Рівень освіти

Бакалавр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), Обов'язкова

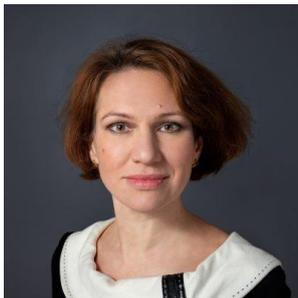
Семестр

7

Мова викладання

Українська

Викладачі, розробники



Маковоз Оксана Сергіївна

oksana.makovoz@khpi.edu.ua

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту НТУ "ХПІ"

автор і співавтор понад 200 наукових і методичних публікацій.
Провідний лектор з дисциплін: "Управління результативністю",
"Лідерство", "Інструменти управління командами", "Спецкурс з
сучасних проблем менеджменту"

[Докладна інформація про викладача на сайті кафедри](#)

Загальна інформація

Анотація

Цей курс охоплює сучасні методи, інструменти та підходи до управління продуктивністю на рівні організації, команди та окремих співробітників. Він розглядає ключові аспекти планування, оцінювання та підвищення результативності, а також інтеграцію стратегічних цілей у систему управління ефективністю. Курс поєднує теоретичні знання з практичним застосуванням методів управління результативністю, включаючи аналіз кейсів, групові проекти та інтерактивні заняття. Завдяки цьому студенти набувають навичок стратегічного планування продуктивності, ефективного оцінювання роботи персоналу та впровадження сучасних методів управління ефективністю в організаціях.

Мета та цілі дисципліни

- Сформувати розуміння управління продуктивністю як безперервного процесу, що складається з кількох підпроцесів: планування продуктивності, виконання, оцінка та перегляд результатів.
- Узагальнити знання про ефективне застосування методів оцінки ефективності та управління продуктивністю.
- Розвинути ключові навички, необхідні для успішного управління результативністю.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, курсовий проєкт. Підсумковий контроль – екзамен.

Компетентності

ЗК03. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК04. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК05. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

СК01. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК02. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК03. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК04. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК05. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК07. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Результати навчання

ПР03. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПР04. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПР05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПР08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПР09. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПР10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПР11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПР17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 180 год. (6 кредитів ECTS): лекції – 48 год., практичні заняття – 32 год., самостійна робота – 100 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Для успішного проходження курсу необхідно мати знання та практичні навички з дисциплін «Самоменеджмент», «Менеджмент персоналу», «Стратегічне управління».

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться в інтерактивному режимі з використанням мультимедійних технологій.

Практичні заняття проводяться з використанням проєктного підходу до навчання та застосування дискусії, аналізу ситуацій, виконання індивідуальних і групових завдань, виконання курсового проєкту. Навчальні матеріали доступні студентам через OneNote Class Notebook

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Тема 1. Аналіз систем управління результативністю. Лекція 1: Вступ до управління результативністю.

Поняття та значення результативності.

Роль управління результативністю у сучасних організаціях.

Основні підходи до управління результативністю.

Тема 1. Аналіз систем управління результативністю. Лекція 2: Основні етапи управління результативністю.

Планування, виконання, оцінювання та перегляд результатів.

Визначення ключових показників ефективності.

Тема 2. Розробка ключових показників ефективності (KPI). Лекція 3: Цілевстановлення в управлінні результативністю.

Принципи постановки цілей (SMART-цілі).

Значення стратегічного та тактичного планування.

Тема 2. Розробка ключових показників ефективності (KPI). Лекція 4: Ключові індикатори результативності (KPI)

Визначення та розробка KPI.

Приклади ефективних KPI у різних галузях.

Тема 3. Застосування збалансованої системи показників (BSC). Лекція 5: Збалансована система показників результативності (BSC)

Структура та компоненти BSC.

Переваги використання BSC.

Тема 4. Інструменти вимірювання результативності. Лекція 6: Інструменти вимірювання результативності

Методи збору та аналізу даних.

Використання Excel та Power BI для візуалізації результатів.

Тема 5. Планування результативності на рівні організації. Лекція 7: Планування результативності на рівні організації

Визначення стратегічних та операційних цілей.

Формування корпоративної політики результативності.

Тема 6. Розробка персональних планів результативності для співробітників. Лекція 8:

Планування результативності на рівні працівників

Індивідуальні цілі та їх узгодження з корпоративними.

Розробка персональних планів результативності.

Тема 7. Методи оцінювання результативності працівників. Лекція 9: Методи оцінювання результативності

Рейтингові системи оцінювання.

Оцінювальні інтерв'ю та зворотний зв'язок.

Лекція 10: Аналітика та статистичні методи оцінки

Використання аналітичних інструментів у менеджменті.

Аналіз ефективності роботи персоналу.

Тема 8. Роль керівника у підвищенні результативності. Лекція 11: Роль керівника у підвищенні результативності

Стратегії керівництва та наставництва.

Роль коучингу та менторства.

Тема 9. Оцінка ефективності командної роботи. Лекція 12: Оцінювання ефективності командної роботи

Методи оцінки командної результативності.

Інструменти управління ефективністю команди.

Тема 10. Розробка та проведення Performance Review. Лекція 13: Performance Review та його значення

Значення Performance Review для організації.

Основні завдання оцінювання продуктивності.

Види Performance Review

Тема 10. Розробка та проведення Performance Review. Лекція 14: Проведення Performance Review: алгоритм та кращі практики

Основні етапи Performance Review.

Методи проведення оцінювання працівників.

Тема 11. Методи підвищення результативності працівників з низькою продуктивністю.

Лекція 15: Управління низькою результативністю

Визначення причин низької продуктивності.

Методи підвищення результативності співробітників.

Тема 11. Методи підвищення результативності працівників з низькою продуктивністю. Лекція 16: Стратегічне управління продуктивністю

Вплив стратегічного планування на продуктивність.

Методи оцінювання довгострокової ефективності.

Тема 12. Управління високопродуктивними працівниками. Лекція 17: Управління високопродуктивними працівниками

Розвиток потенціалу високопродуктивних працівників.

Системи мотивації та винагородження.

Тема 12. Управління високопродуктивними працівниками. Лекція 18: Управління результативністю у кризових ситуаціях

Антикризове планування.

Методи швидкого реагування на зміну умов.

Тема 13. Автоматизація управління результативністю. Лекція 19: Автоматизація управління результативністю

Використання програмного забезпечення для моніторингу ефективності.

Інструменти автоматизації процесів.

Тема 13. Автоматизація управління результативністю. Лекція 20: Технології та інновації в управлінні результативністю

Використання штучного інтелекту та великих даних.

Перспективи розвитку цифрового менеджменту.

Тема 14. Мотивація персоналу для підвищення результативності. Лекція 21: Управління мотивацією персоналу

Основні теорії мотивації.

Методи стимулювання працівників.

Тема 15. Управління результативністю в умовах дистанційної роботи. Лекція 22: Роль корпоративної культури у результативності

Формування культури високої продуктивності.

Досвід успішних компаній.

Тема 16. Управління змінами та їх вплив на результативність. Лекція 23: Управління змінами та їх вплив на результативність

Методи адаптації до змін.

Планування змін та управління ризиками.

Тема 16. Управління змінами та їх вплив на результативність. Лекція 24: Огляд курсу та підсумкові рекомендації

Основні висновки щодо управління результативністю.

Практичні поради для підвищення ефективності роботи.

Теми практичних занять

Тема 1. Аналіз систем управління результативністю

Огляд підходів до управління продуктивністю у різних компаніях.

Визначення ключових складових ефективною системи управління результативністю.

Тема 2. Розробка ключових показників ефективності (KPI)

Визначення KPI для різних рівнів управління.

Практичні кейси з розробки KPI для бізнесу.

Тема 3. Застосування збалансованої системи показників (BSC)

Побудова BSC для організації.

Аналіз прикладів ефективного використання BSC.

Постановка SMART-цілей. Формування стратегічних та операційних цілей за методом SMART.

Аналіз відповідності поставлених цілей бізнес-стратегії.

Тема 4. Інструменти вимірювання результативності.

Методи збору та аналізу даних для оцінки продуктивності

Робота з Excel та Power BI для візуалізації результатів.

Аналіз ефективності персоналу на основі даних.

Тема 5. Планування результативності на рівні організації

Визначення стратегічних та операційних цілей організації.

Побудова корпоративної політики результативності.

Тема 6. Розробка персональних планів результативності для співробітників

Визначення індивідуальних цілей відповідно до цілей організації.

Оцінка ефективності персональних планів.

Тема 7. Методи оцінювання результативності працівників

Проведення оцінювальних інтерв'ю.
Використання рейтингових систем оцінювання.
Тема 8. Роль керівника у підвищенні результативності
Обговорення ролі керівника у формуванні продуктивної робочої атмосфери.
Основні інструменти впливу керівника на результативність (мотивація, зворотний зв'язок, коучинг, наставництво).
Розгляд прикладів ефективних лідерів у бізнесі.
Тема 9. Оцінка ефективності командної роботи
Методи оцінки командної продуктивності.
Визначення чинників, що впливають на ефективність командної роботи.
Тема 10. Розробка та проведення Performance Review
Основні етапи оцінювання співробітників.
Аналіз сильних та слабких сторін Performance Review.
Тема 11. Методи підвищення результативності працівників з низькою продуктивністю
Визначення причин низької ефективності.
Розробка плану покращення продуктивності.
Тема 12. Управління високопродуктивними працівниками
Визначення інструментів мотивації топ-талентів.
Аналіз ефективності програм розвитку персоналу.
Тема 13. Автоматизація управління результативністю
Огляд програмного забезпечення для моніторингу ефективності.
Впровадження цифрових інструментів управління продуктивністю.
Тема 14. Мотивація персоналу для підвищення результативності
Визначення мотиваційних чинників для різних категорій співробітників.
Розробка стратегії нематеріального стимулювання персоналу.
Тема 15. Управління результативністю в умовах дистанційної роботи
Інструменти контролю та оцінки продуктивності віддалених працівників.
Визначення викликів та можливостей дистанційної роботи.
Тема 16. Управління змінами та їх вплив на результативність
Розробка плану змін в організації.
Оцінка ризиків при впровадженні змін.

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Курс передбачає вивчення додаткових матеріалів щодо тематики лекцій.
Декомпозиція складної проблем на підпроблеми і візуалізація ієрархії підпроблем за допомогою інструментів для створення діаграм (Miro, Canva та ін); проведення порівняльного аналізу методології Канбан; використовуючи огляди на carpterra.com, визначення критеріїв для вибору програмного забезпечення для проєктного менеджменту; перегляд відео про ключові індикатори результативності (KIP) для моделі бізнесу SaaS і пропозиції щодо стратегій, спрямованих на максимізацію/мінімізацію KIP; підготовка курсового проєкту на основі використання вивчених методологій цілевстановлення та стратегічного аналізу, зокрема методу BSC.
Здобувачам також надаються додаткові матеріали (відео, статті) для самостійного вивчення та аналізу.

Література та навчальні матеріали

1. Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.
2. Бусленко, Б. В. (2013). Управління результативністю використання потенціалу підприємства. Національний університет харчових технологій.
<https://dSPACE.nuft.edu.ua/bitstreams/1cf35b1f-e174-4782-ac5f-6db496a9e953/download>

3. Дорошук, Я. В., & Баксалова, О. М. (2023). Управління результативністю діяльності організації на основі застосування інформаційних технологій менеджменту якості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України, 356–359.
https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42912/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2023_356-359.pdf
4. Ларка, Л. С. (2024). Конспект лекцій з дисципліни "Управління результативністю маркетингової діяльності". Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут".
<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80066>
5. Маковоз О.С., Ковальов О.М. Взаємозв'язок лідерства та управління результативністю персоналу ІТ-компаній. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка», Том 28 Випуск 3 (97) 2023. С. 45 – 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-8>, <http://www.visnyk-onu.od.ua/index.php/uk/arkhiv-vidannya?id=339>.
6. Mone, E. M., & London, M. (2020). Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers. Routledge.
7. Пащенко, О., & Куліш, Н. (2021). Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство, (26).
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
8. Складанівська, О. (2020). Управління результативністю діяльності підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства, 186–187.
<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19257/1/186-187.pdf>
9. Balanced Scorecard Solutions URL: <https://balancedscorecard.org/solutions/bscsolution/>

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

Поточне оцінювання:

- оцінювання завдань на практичних заняттях
- до 5 балів за кожне заняття;
- онлайн тест - 10 балів кожен тест;
- курсовий проєкт (презентація) - 20 балів.

Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-дослідних проєктах - 10 балів за кожен вид активності.

Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції за тематикою курсу - 10 балів за кожен вид активності.

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти (рекомендовано

UNIVERSITY OF MINNESOTA

Driven to Discover™ "Managing Employee Performance"

<https://www.coursera.org/learn/employee-performance>)- 20 балів.

Екзамен - 20 балів.

Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/?page_id=208

Погодження

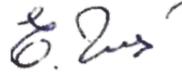
Силабус погоджено

28.08.2024 р.



Завідувач кафедри
Олена ПРОХОРЕНКО

28.08.2024 р.



Гарант ОП
Олена ЧАЙКОВА

28.08.2024 р.



Гарант ОП
Олена ЛІНЬКОВА

28.08.2024 р.



Гарант ОП
Петро ФОЦІЙ