

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
навчальної дисципліни

**«ГНУЧКІ НАВИЧКИ (SOFT SKILLS) В УПРАВЛІННІ  
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ»**

Затверджено на засіданні кафедри  
цифрових технологій та проектно-  
аналітичних рішень  
Протокол № 1 від «05» вересня 2023 р.

Запоріжжя 2023



## УКЛАДАЧІ:

- 1 Смирнова Ірина, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.
- 2 Ровенська Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувачка кафедри

Ірина СМІРНОВА

## УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми  
«БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА  
ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ»

Ірина СМІРНОВА

Гарант освітньої програми  
«ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ  
ЗМІНАМИ У ГІРНИЧО-  
МЕТАЛУРГІЙНОМУ БІЗНЕСІ»

Ірина ШКРАБАК



## 1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

### **Актуальність, теоретична та практична значущість вивчення навчальної дисципліни.**

Навчальна дисципліна «Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти універсальних навичок та вмінь, які органічно доповняють фахові знання магістра та які необхідні як для персональної професійної ефективності, так і для організації ефективного управління персоналом, що зроблять його більш підготовленим до результативної практичної роботи.

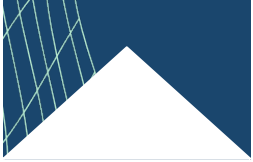
Вивчення дисципліни сприяє розумінню сутності та значущості «soft skills» в управлінні результативністю персоналу, які протиставляються спеціальним вузькопрофесійним навичкам («hard skills»), оскільки не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної професійної сфери діяльності. Це передбачає опанування навичок ефективного спілкування, організації командної роботи, вмінь згуртовувати і управляти роботою колективу, розуміння засад мотивації працівників і необхідності навчання та особистісного розвитку протягом усього життя.

Навчальна дисципліна «Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу» побудована на виявленні та розвиненні особистісних наявних універсальних навичок та вмінь, які сьогодні стають все більш важливими для успішної професійної діяльності та дадуть змогу здобувачам вищої освіти більш продуктивно і компетентно реалізувати себе в сучасному світі.

### **Застереження щодо рівня попередніх знань.**

Бажаними для засвоєння дисципліни будуть базові знання та вміння такі, як:

- знання, що дозволяють розуміти основні аспекти функціонування сучасних комунікацій, загальнокультурні та історичні особливості розвитку сучасного суспільства;
- вміння ефективно професійної комунікації в усній, письмовій формах українською та іноземною мовами для результативного обміну професійною інформацією;
- вміти правильно висловлювати думки й ідеї, викладати їх у письмовому вигляді, а також розуміти співрозмовника та підтримувати діалог.



## Результати навчання та їхня відповідність ОПП.

- здатність розуміти і адекватно використовувати зміст та психологічні особливості «soft skills», їх важливість для особистісної та професійної самореалізації;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, використовуючи професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення;
- здатність застосовувати методи креативного мислення для генерації нових ідей або пошуку рішень складних завдань, у тому числі нестандартних, за допомогою команди однодумців;
- здатність адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності, при прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- здатність розуміти сутність лідерства та застосовувати лідерські навички в управлінні персоналом та в роботі з різними категоріями працівників;
- здатність щодо організації командної роботи та формування вміння працювати в команді;
- здатність розробляти заходи матеріального і морального стимулювання та застосовувати інші інструменти мотивації персоналу з метою підвищення результативності їх діяльності та руху до спільної мети;
- здатність формувати індивідуальну траєкторію саморозвитку, особистісного зростання і професійної самореалізації.

*Таблиця відповідності програмних результатів вивчення дисципліни компетентностям та програмним результатам, визначеним освітніми програмами, для яких ця дисципліна є обов'язковою*

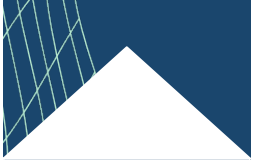
ОПП	Компетентності	ПРН
Бізнес-процеси та операційна ефективність (спеціальність 051 Економіка)	ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). ЗК5. Здатність працювати в	3. Вільно спілкуватися з професійних та наукових питань державною та іноземною мовами усно і письмово. 6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді.

ОПП	Компетентності	ПРН
	<p>команді.            ЗК7.Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).            СК2.Здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою.            СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку</p>	<p>7.Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.            11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.</p>
<p>Проектне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі (спеціальність 073 Менеджмент)</p>	<p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.            ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).            СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.            СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.            СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.            СК11. Здатність до управління проектами організаційних змін у структурах гірничо-металургійного бізнесу.</p>	<p>6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.            10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.            12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).</p>

**Мова освітнього процесу:** українська; окремі джерела інформації та/або розділ курсу – частково англійською.

**Рівень вищої освіти:** магістерський.

**Форми та методи навчання.** Освітній процес будується як комбінація лекцій та самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle – з одного боку, та проблемно орієнтованих семінарських занять і практичних занять – з іншого. Практичні заняття передбачають не тільки аналіз умовно змодельованих ситуацій і реальних кейсів, але й використання інтерактивних форм навчання: проведення дискусій, мозкових штурмів. Окрім роботи на цих заняттях від здобувача вищої освіти вимагається виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи. Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації.



## 2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

### **Тема 1. Управління результативністю**

Управління результативністю: визначення. Призначення та основні завдання управління результативністю. Принципи управління результативністю. Цикл управління результативністю. Вимірювання показників результативності. Управління результативністю та оцінка досягнень співробітників. Вплив управління результативністю на продуктивність організації.

### **Тема 2. Креативне мислення**

Що таке креативність? Форми та типи креативності. Джерела креативності. Що таке мислення? Креативне мислення та його стадії. Стилi креативного мислення. Формування креативного середовища в організації. Ідея та основні її критерії. Учасники креативного процесу. Процес пошуку креативних ідей. Методи пошуку креативних ідей. Бар'єри, що заважають креативне мислити. Креативні методи ухвалення управлінських рішень.

### **Тема 3. Лідерство**

Хто такий лідер? Передумови появи лідера у групі. Основні якості лідера. Основні типи лідерів та їх класифікація. Формальне та неформальне лідерство. Функції лідера у процесі реалізації управлінської діяльності. Відмінності між керівником і лідером. Стилi лідерства.

### **Тема 4. Ситуаційне керівництво**

Сутність ситуаційного керівництва. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Ситуаційний підхід «шлях-мета» Т. Мітчела и Р. Хауса. Модель ситуаційного керівництва П. Херсі і К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона. 5 стилів керівництва залежно від ситуації. Модель ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона

### **Тема 5. Командна робота**

Поняття команди, її ознаки. Відмінність між поняттями «команда» та «робоча група». Традиційні типи команд. Особливості розподілу командних ролей в команді. Комунікативна компетентність членів команди. Teambuilding: формування колективу. Основні умови формування ефективної команди. Методи організації командної роботи.

### **Тема 6. Мотивація**

Багатогранність визначення поняття «мотивація». Класифікація мотивації. Модель мотиваційного процесу. Потреба як базова категорія



мотивації. Класифікація потреб. Зміст і взаємозв'язок категорій «потреба», «мотив», «стимул». Стимулювання. Проблеми управління мотивацією трудової діяльності персоналу. Історія становлення та розвитку теорії мотивації. Теорій мотивації Д. Мак - Грегора ("ХУ - Теорія"). Теорія "Z". Змістові теорії мотивації: Теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія надбаних потреб Д.МакКлеланда, теорія двох факторів Ф.Герцберга. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесуальна теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера, теорія постановки цілей Е. Лока, теорія посилення мотивація Б. Скіннера. Міфи, що заважають розробці та впровадженню систем мотивації персоналу. Матеріальна мотивація. Нематеріальна мотивація. "Мотиваційний профіль співробітника". Розробка мотиваційного профілю з урахуванням мотивуючих факторів працівника

### **Тема 7. Система КРІ**

КРІ (ключові показники ефективності): сутність та визначення поняття. Система КРІ. Класифікація ключових показників ефективності. Основні правила визначення КРІ. Основні принципи КРІ. Основні підходи до розробки КРІ. Етапи впровадження системи КРІ. Види ключових показників ефективності. Аргументи на користь застосування системи КРІ у мотивації персоналу. Концепція BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників.

### **Тема 8. Наставництво**

Наставництво: сутність та визначення поняття. Основні моделі наставництва. Стадії наставництва. Техніки наставництва. Наставник та його характеристика. Ключові компетенції наставника. Типологія наставників. Система наставництва в компанії. Зарубіжний досвід наставництва.

### **Тема 9. Коучинг**

Коучинг: сутність та основні поняття. Види коучингу. Коучинговий процес. Ключові компетенції коуча. Основні питання коучингу. Інструменти коучингу. Колесо балансу. Модель Джона Уйтмора «GROW».

### 3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

#### 3.1 Розподіл обсягу дисципліни за видами навчальних занять та темами для освітніх програм

*Для варіанту тривалості семестру 16 тижнів*

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
<b>Змістовий модуль 1 Гнучкі навички креативності та командної роботи</b>						
1.	Управління результативністю	10	2	2		6
2.	Креативне мислення	18	4	4		10
3.	Лідерство	18	4	4		10
4.	Ситуаційне керівництво	14	2	2		10
5.	Командна робота	18	4	4		10
<b>Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички</b>						
6.	Мотивація	18	4	4		10
7.	Система KPI	18	4	4		10
8.	Наставництво	18	4	4		10
9.	Коучинг	18	4	4		10
<b>Усього годин</b>		<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>		<b>86</b>

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

*Для варіанту тривалості семестру 10 тижнів*

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
<b>Змістовий модуль 1 Гнучкі навички креативності та командної роботи</b>						
1.	Управління результативністю	14	2	2		10
2.	Креативне мислення	14	2	2		10
3.	Лідерство	18	4	4		10
4.	Ситуаційне керівництво	14	2	2		10
5.	Командна робота	18	4	4		10
<b>Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички</b>						
6.	Мотивація	18	4	4		10
7.	Система KPI	18	4	4		10
8.	Наставництво	18	4	4		10
9.	Коучинг	18	4	4		10
<b>Усього годин</b>		<b>150</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>90</b>

#### 3.2 Перелік лабораторних робіт

Лабораторні роботи не передбачаються

№ з/п	Назва або опис змісту лабораторної роботи
1	
2	



### 3.3 Перелік розрахункових, аналітичних, графічних та ін. індивідуальних завдань

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	Індивідуальне завдання «Матриця 9 boxes»
2	Індивідуальне завдання «Система KPI»

## 4 ПІДХОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

### 4.1 Складові оцінювання успішності для здобувачів освіти за освітніми програмами, в яких вивчення навчальної дисципліни завершується іспитом

Назва і стислий зміст контрольного заходу	Кількість балів денна форма
Робота на практичних заняттях	20
Виконання індивідуальних аналітично-розрахункових завдань	40
Модульні контрольні роботи	40
<b>Всього (О)</b>	<b>100</b>
<b>Іспит (І)</b>	<b>100</b>

### 4.2 Складові оцінювання успішності для здобувачів освіти за освітніми програмами, в яких вивчення навчальної дисципліни завершується заліком

Назва і стислий зміст контрольного заходу	Кількість балів денна форма
Робота на практичних заняттях	20
Виконання індивідуальних аналітично-розрахункових завдань	40
Модульні контрольні роботи	40
<b>Всього (О)</b>	<b>100</b>

### 4.3 Порядок визначення підсумкової оцінки

Модульні контрольні роботи складаються на практичних заняттях за розкладом, графік складання контрольних точок (надання та захист індивідуальних завдань, виконання модульних контрольних робіт) повідомляється викладачем на початку викладання освітнього компоненту, однак вони мають бути складені не пізніше, як за один тиждень до закінчення семестру (теоретичного навчання) для виставлення оцінки за поточну успішність (О).

При складанні іспиту, підсумкова оцінка (ПО) визначається як середнє арифметичне поточної успішності з навчальної дисципліни (О) та оцінки, отриманої під час іспиту (І). В разі, якщо оцінка, отримана на іспиті, менше 60 балів, підсумкова оцінка дорівнює оцінці іспиту:



$$\begin{cases} \text{ПО} = \frac{0 + I}{2}, & \text{якщо } I \geq 60 \\ I, & \text{якщо } I < 60 \end{cases}$$

Переведення кількості балів у шкалу ECTS (A, B, C, D, E, F, FX) та інші шкали здійснюється відповідно до регламентів Університету.

Умови допуску до іспиту (мінімальна сума балів та/або обов'язковість складання контрольних точок) визначаються робочою програмою навчальної дисципліни; однак мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти іспит, – 35 балів (в цьому разі, для отримання позитивної підсумкової оцінки за дисципліну на іспиті слід отримати не менш 85 балів);

У разі обрання дисципліни за вільним вибором (за формою контролю залік) мінімальна сума балів, яка вважається порогом позитивної успішності із залікової дисципліни, – 60 балів, а підсумкова оцінка (ПО) визначається як сума балів поточної успішності протягом семестру. Тоді, якщо здобувач отримує 60 балів і вище, йому виставляється оцінка «зараховано», в іншому випадку – «не зараховано».

#### **4.4 Підходи до визнання та перезарахування кредитів / результатів навчання, отриманих в рамках формальної освіти**

В рамках процедур визнання та перезарахування кредитів, отриманих в рамках формальної освіти, враховуються кредити та оцінка результатів навчання з дисциплін, споріднених за змістом (Положення ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХІНКА» про порядок визнання результатів навчання та перезарахування кредитів, отриманих в рамках формальної освіти).

#### **4.5 Підходи до визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та інформальній освіті**

Результати неформальної або інформальної освіти можуть бути визнані в рамках оцінювання окремих індивідуальних завдань за узгодженням з викладачем (Положення про визнання в ТЕХНІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХІНКА» результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті).

Результати участі у науковій роботі (статті, тези виступів, конкурсні наукові роботи тощо) можуть бути визнані в рамках оцінювання окремих індивідуальних завдань і модульних контрольних робіт за узгодженням з викладачем.




## 5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### *Базові*

- 1 Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
- 2 Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те вид. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
- 3 Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 4 Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 5 Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
- 6 Самокиш О.В. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
- 7 Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.
- 8 Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 168 с.
- 9 Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press.

### *Додаткові*

- 10 Gallwey, W. T. (1997). The inner game of tennis. Random House.
- 11 Hall, L. (2019). Coaching. Penguin Books, Limited.
- 12 Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
- 13 Бейтс Б. Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс. Харків: Фабула, 2019. 272 с.
- 14 Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ – ПЛЮС, 2014. 498 с.
- 15 Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
- 16 Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
- 17 Гріффітс К., Кості М. Посібник із креативного мислення. Пер.з англ. У Курганової. Харків: вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 288с.
- 18 Кінг П. Стратегії і тактики спілкування. Київ : Книголав, 2017. 128 с.

- 
- 19 Крейг Н. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019, 240 с.
  - 20 Ланкастер Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. К.: K.Fund, 2017. 240 с.
  - 21 Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Х.: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 320 с.
  - 22 Малярець Л.М., Ачкасова О.В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 304 с.
  - 23 Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів : ГаличПрес, 2018. 76 с.
  - 24 Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Київ : КМ-БУКС, 2021. 416 с.
  - 25 Психологія тимблдингу : навч. посіб. / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

#### *Web-ресурси*

- 26 European Business Association. URL: <https://eba.com.ua>
- 27 Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
- 28 Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

## **6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ**

Як член студентської спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

- Шахрайство та плагіат заборонені.
- Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс. зарахованих на курс для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.
- Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.
- Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення, на коректність змісту та мови.
- Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

[Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](https://metinvest.university)