

# Управление отношениями с заинтересованными сторонами в проектах

**Вениамин Кизеев**

Директор ГК WIN Corp,  
Член правления Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»,  
Эксперт по управлению проектами и инновациями компании «WIN бизнес решения»

## Вениамин Кизеев

- Со-основатель, директор ГК WIN Corp.
- Член Правления Ассоциации управления проектами СОВНЕТ,  
Директор 32nd IPMA World Congress 2020 (Санкт-Петербург).
- Эксперт по управлению проектами и инновациями компании WIN бизнес решения.



St. Petersburg  
2020

IPMA®  
32<sup>nd</sup> World  
Congress



Национальная ассоциация  
управления проектами

30 лет

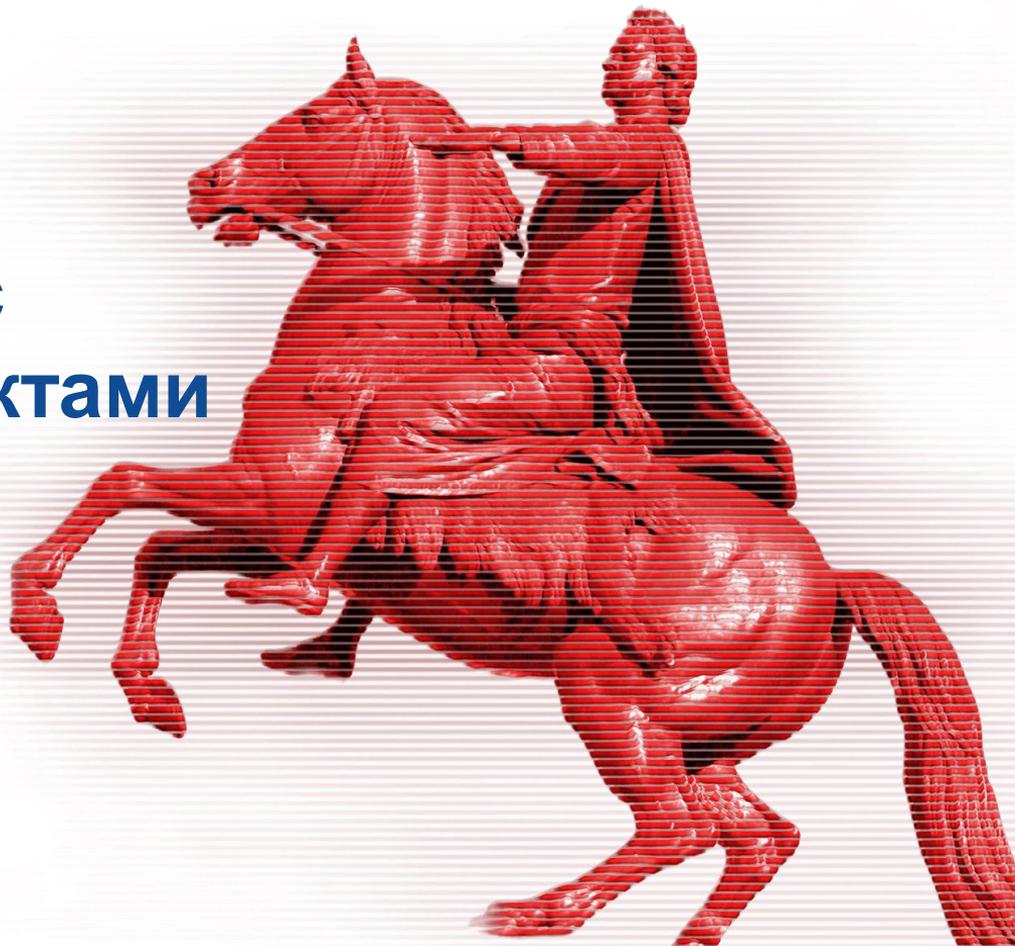
# 32-й Всемирный Конгресс по управлению проектами IPMA

Санкт-Петербург, 22-24 сентября 2020

Холидей Инн Московские Ворота

[ipma2020@sovnet.ru](mailto:ipma2020@sovnet.ru)

[ipma2020.world](http://ipma2020.world)



# Содержание

## Какие ожидания?

- Какие вопросы у Вас есть - на которые бы вам хотелось ответить?



Как это объяснил  
заказчик



Как это понял  
руководитель проекта



Как спроектировал  
дизайнер



Как это реализовал  
программист



Что реально хотел  
заказчик

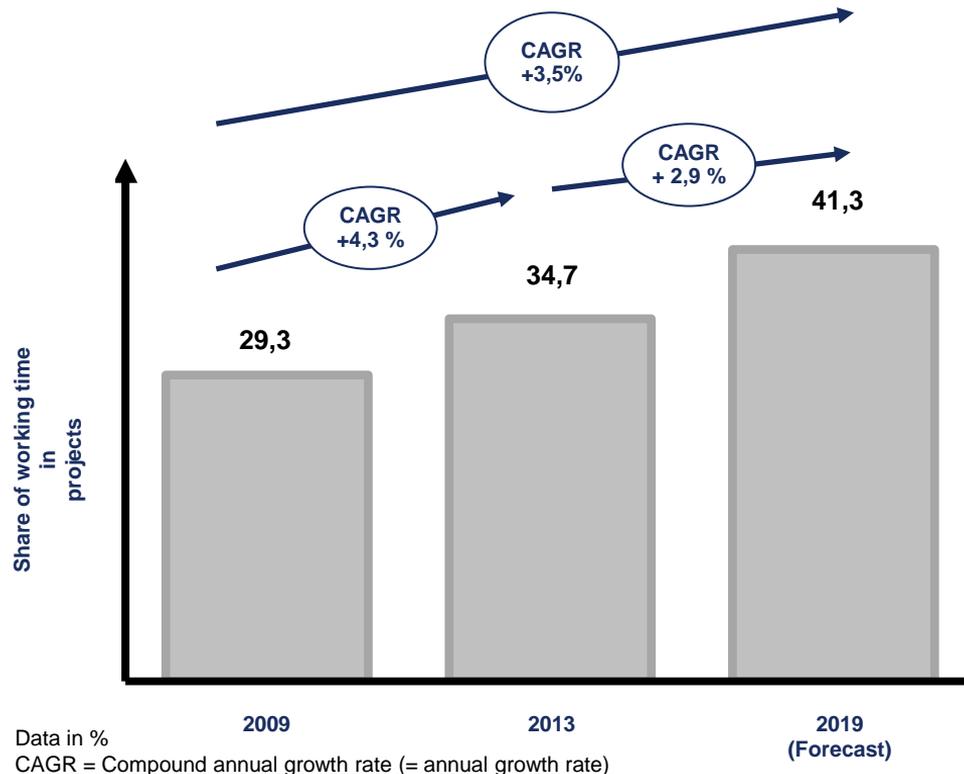


# Содержание

Диаграмма компетентности НТК (СОВНЕТ)



# ■ Компетенции управленца и инновации – CoD IPMA



The amount of **projectification** grew from **2009 to 2013 by 4,3% per year.**

For the next years a **further increase of projectification** is expected.

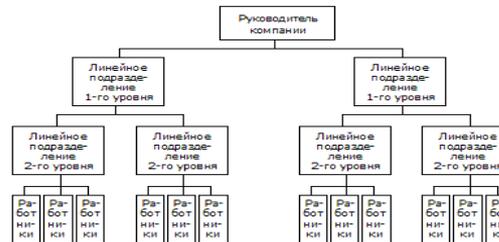
The growth rate will be with **2,9% annually smaller than** in the previous years.

# Мир меняется...

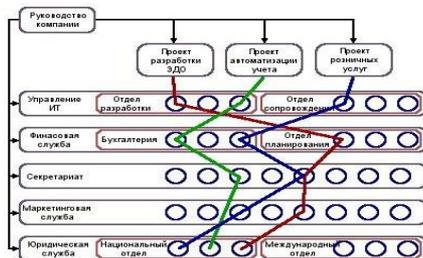
Пирамиды



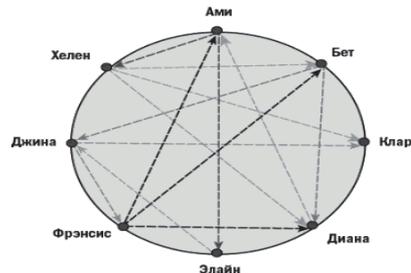
Иерархии



Матричные структуры

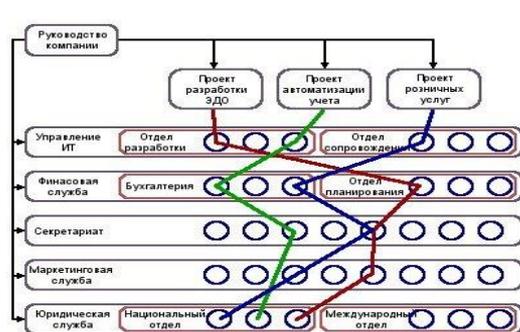


Сети



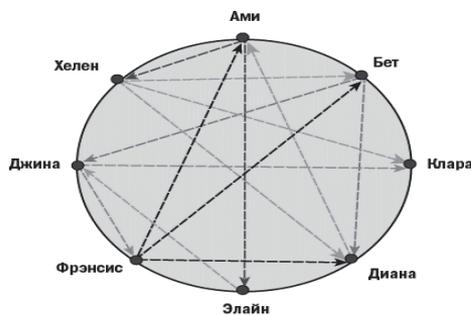
# Мировые тренды

СУ-3



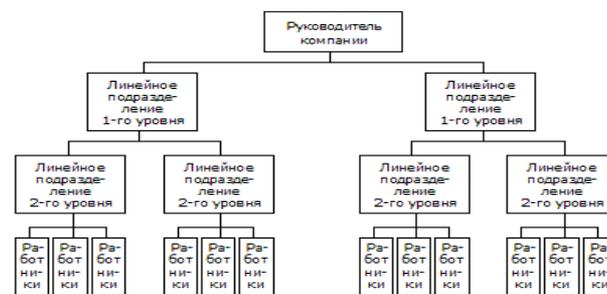
**Изменения**

СУ-4



**Стратегия +  
Инновации**

СУ-2



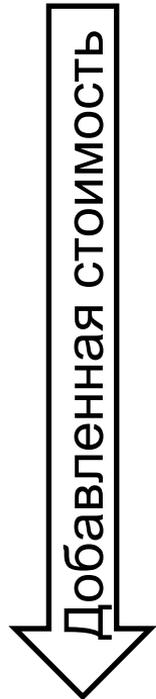
**Снижение затрат – типовые  
процедуры**

Экспертные сети  
Инновации  
Стратегия **СУ-4**



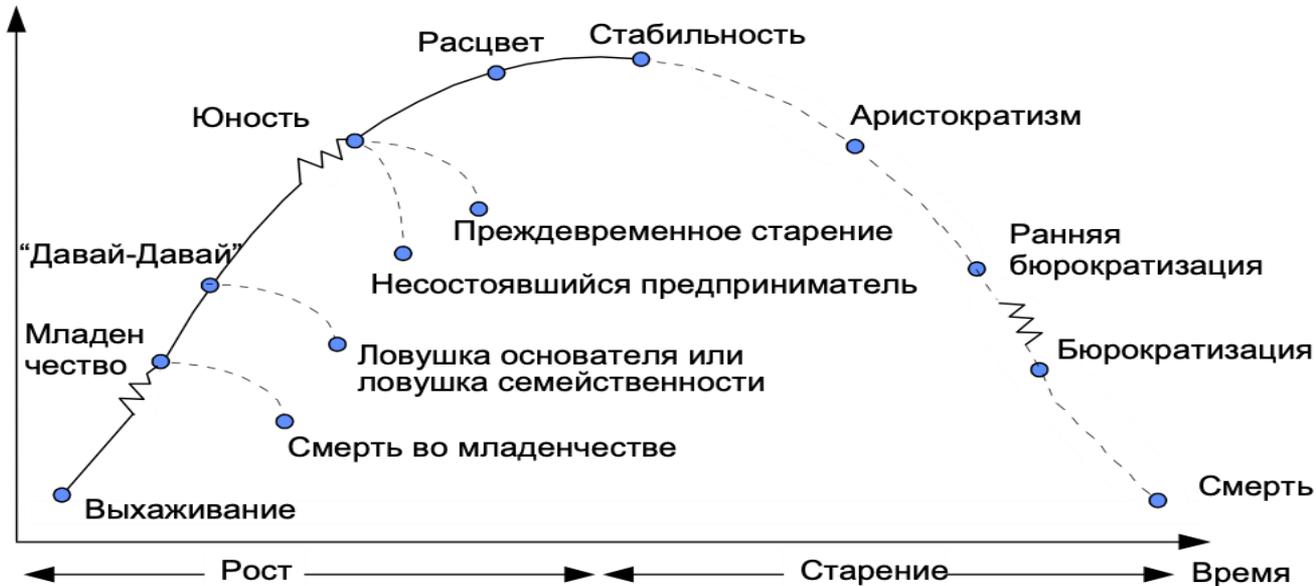
Насколько автоматизирован операционный менеджмент?

**\*КМ - правила**



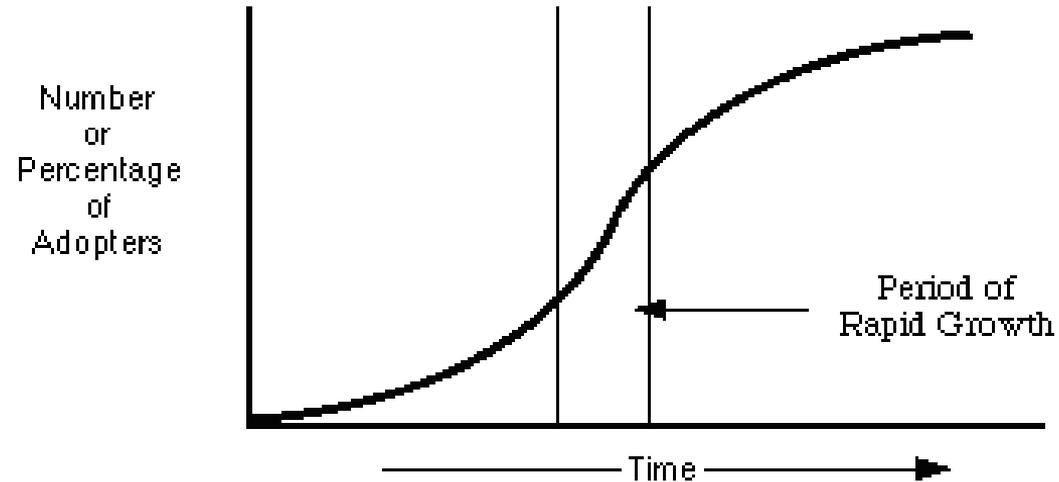
<b>Университет 1.0</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Трансляция знаний</li><li>• Подготовка кадров</li><li>• Социальный лифт</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Образовательные стандарты</li><li>• Методики и методические материалы</li></ul>
<b>Университет 2.0</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Генерация новых знаний через исследовательскую деятельность</li><li>• Центр консалтингового сервиса для рыночных игроков</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выполнение НИР по заказам индустрии</li><li>• Создание технологий «на заказ»</li></ul>
<b>Университет 3.0</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Коммерциализация технологий</li><li>• Предпринимательство</li><li>• Создание компании (spin-out)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управление правами и IP</li><li>• Предпринимательская экосистема</li><li>• Развитие городской среды</li></ul>

# Жизненный цикл организации



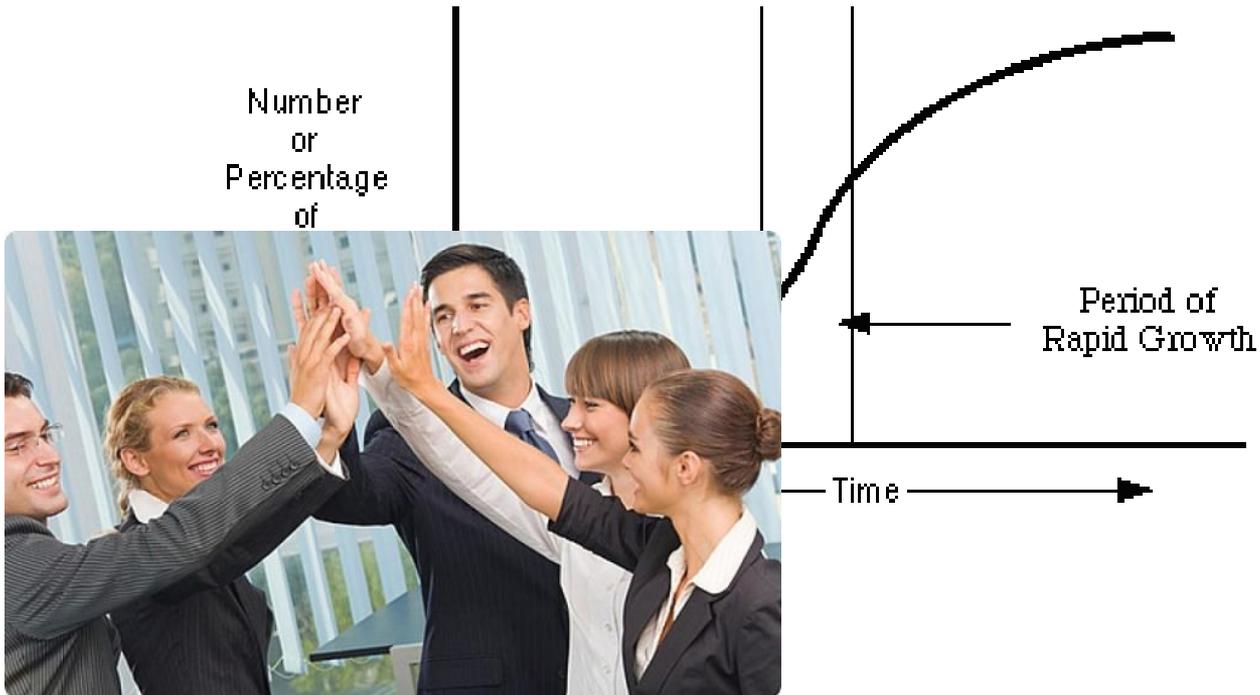
# Жизненный цикл организации

- Где сейчас Вы?



# Жизненный цикл организации

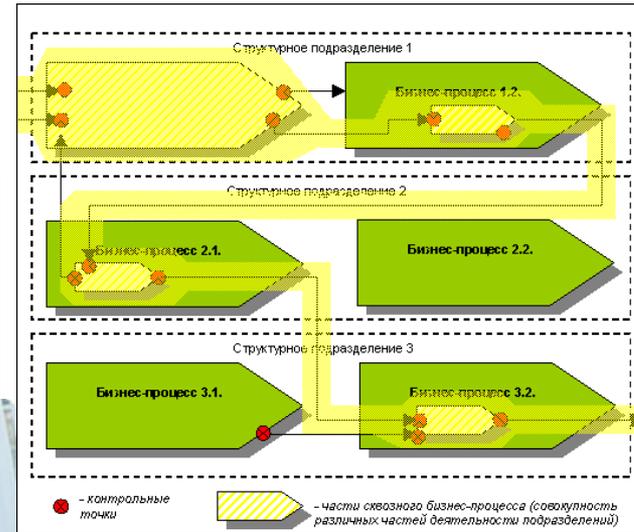
- Где сейчас Вы?



# Жизненный цикл организации

- Где сейчас Вы?

Number  
or  
Percentage  
of

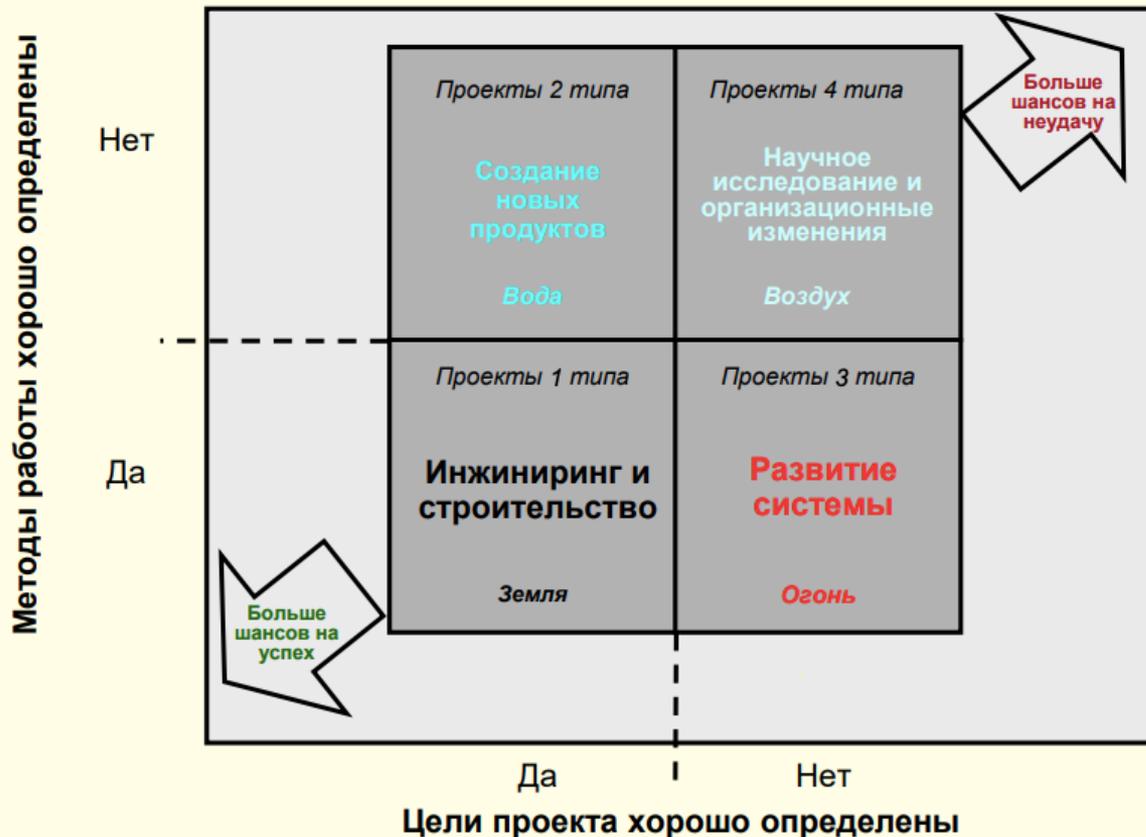


Time



# Особенности различных видов проектов

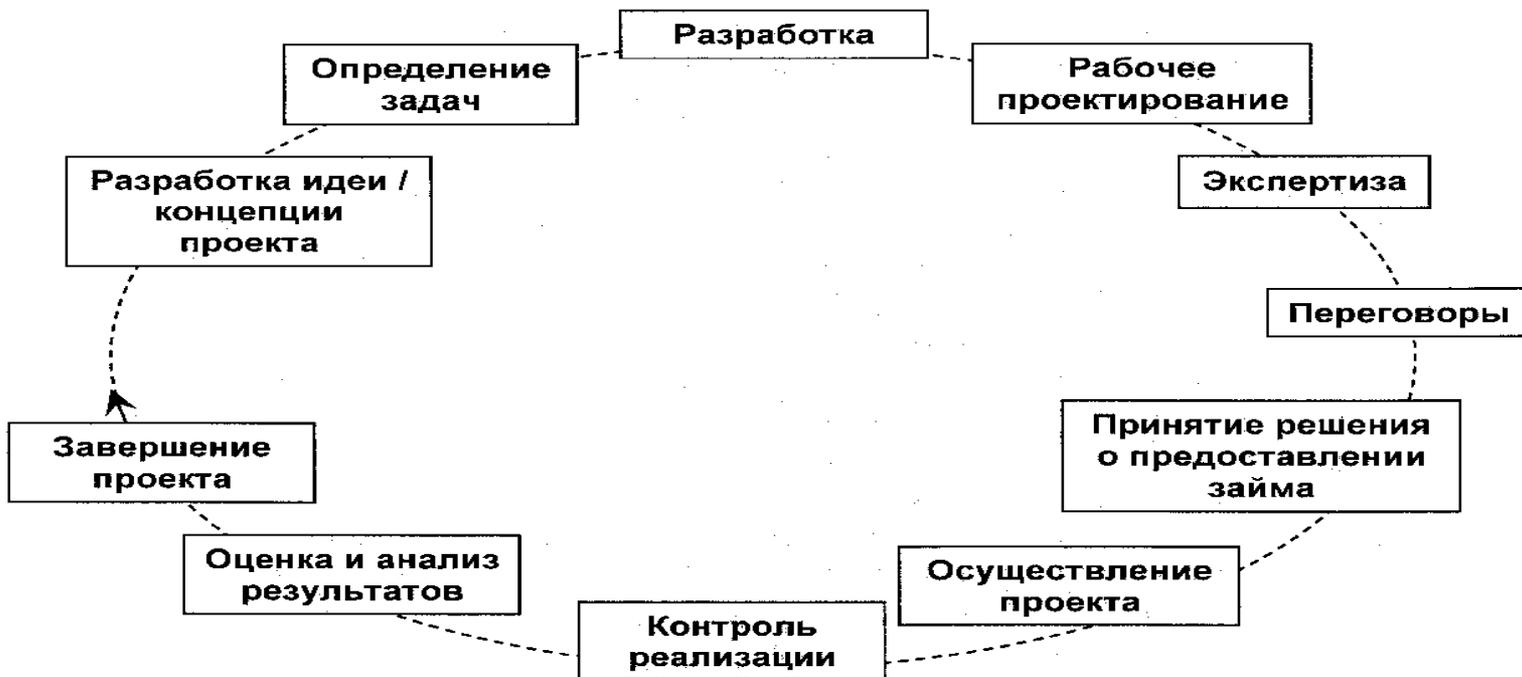
(Матрица целей и методов Родни Тернера)



# Фазы и жизненный цикл проекта



# Фазы и жизненный цикл проекта

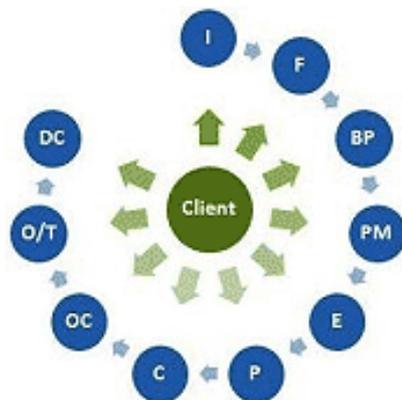


Waren C. Baum "Project Cycle"  
Издание Всемирного банка 1993 г.

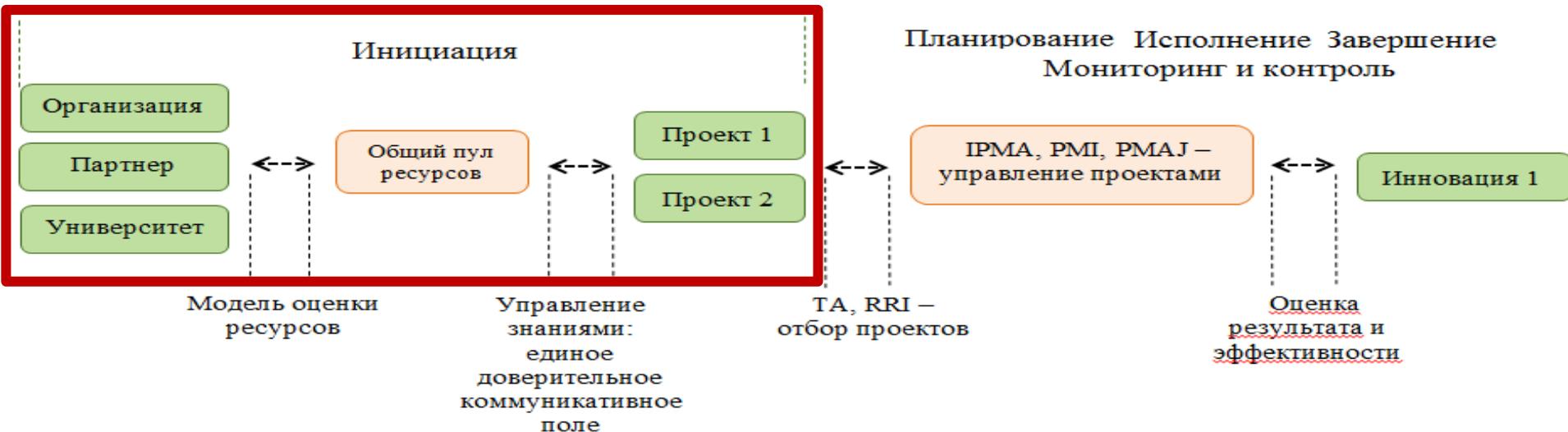


**Инвестиционно-строительный Проект** - любое, ограниченное временными рамками, инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, без которого невозможно достижение целей инвестирования.

**Инвестиционно-строительный Процесс** – последовательная совокупность этапов стадии реализации инвестиционно-строительного проекта, направленная на достижение целей инвестирования путем создания или изменения объектов недвижимости.



# До-проектная стадия «Co-creation»



IPMA – внедрение специализированной организации (Проектный офис)

ТА – Technology Assessment,

RRI – Responsible Research Innovation,

IPMA – International Project Management Association (ICB)

PMI – Project Management Institute (PMbook)

PMAJ – Project Management Association of Japan (P2M)



## ■ Кейс: Управление проектами – как инструмент трансформации университета

### ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Количество проектов в 2018 году – 160 (56) ед.

Количество членов проектных команд – от 5 до 91

Количество вовлеченных в один проект кафедр – до 15

Портфель проектов – 218 млн. руб

Ключевые эффекты – региональное партнерство



## ■ Кейс: Университет как проектный офис для государственной власти

### ИНТЕГРАЦИЯ РЕСУРСОВ ОПОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА И УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ВЫЗОВЫ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ПРИОРИТЕТЫ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ПРОЕКТЫ

СТРАТЕГИЯ  
СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ  
УЛЬЯНОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ ДО  
2030 г.

Инновационный кластер



«Наука=энергия региона»

Цифровые технологии



«Мастерская компетенций  
цифровой трансформации»

Человеческий капитал



«Атлас экологии и здоровья»

Креативные индустрии



«Регион. Культура.  
Перезагрузка»

Сбалансированное  
пространственное развитие



«Университет &  
Муниципалитет+»

ПРОГРАММА  
РАЗВИТИЯ  
ОПОРНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

# ■ Формирование проектов с индустриальными партнерами



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ СУРГУ



### КОД ЖИЗНИ

СОЗДАНИЕ ЦИФРОВОГО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО СЕРВИСА ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ВЫСОКИМИ ГЕНЕТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ



### ХИМИЯ НЕФТИ

СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО НЕФТЕГАЗОВОГО КЛАСТЕРА



### ЛОКАЛЬНАЯ ФЕРМА

РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ВЫРАЩИВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КУЛЬТУР В ЛОКАЛЬНОЙ ФЕРМЕ



### МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ, ФОРМИРУЮЩЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ



### РЕГИОНАЛЬНЫЙ МОДЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ВАРИАТИВНЫХ ВОСТРЕБОВАННЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ДЕТЕЙ



КОМПЛЕКТ КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРИБОРОВ ДЛЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА И НЕФТЯНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

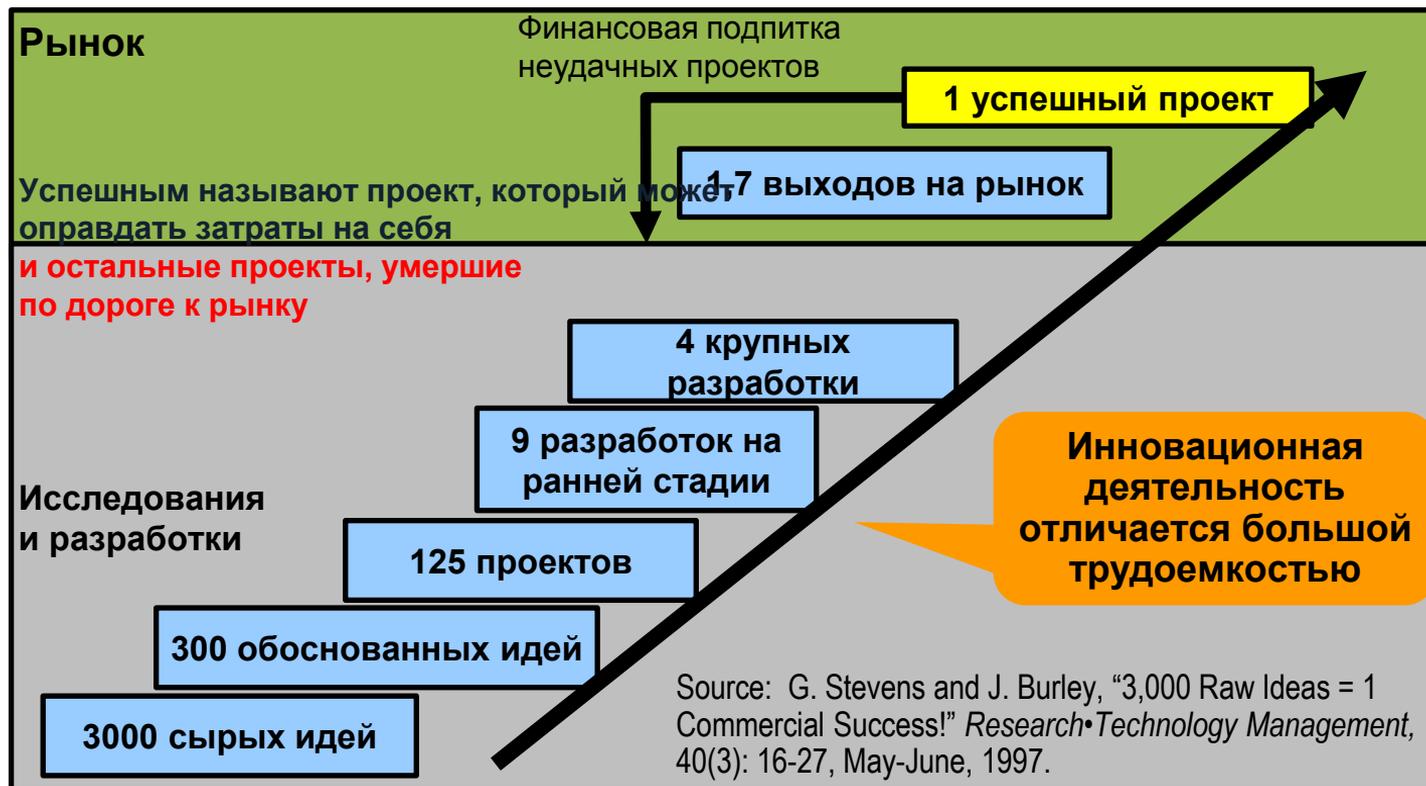


ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИДЕНТИФИКАЦИИ И ИССЛЕДОВАНИЯ ГЕНОТИПА И ГЕНЕТИЧЕСКОГО РАЗНООБРАЗИЯ ЗАПАДНОЙ СИБИРИ



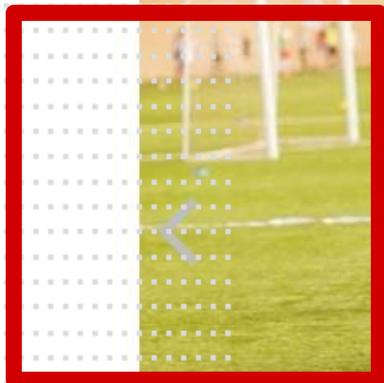
КАДРЫ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

# СТАРТАПЫ



Маркетинг Стартапа  
К: «Стартап.  
Настольная книга  
основателя»

## Франшиза сети детских футбольных школ «ЮНИОР»



Уникальный бизнес,  
построенный на  
обучении футболу детей  
с 3-х лет

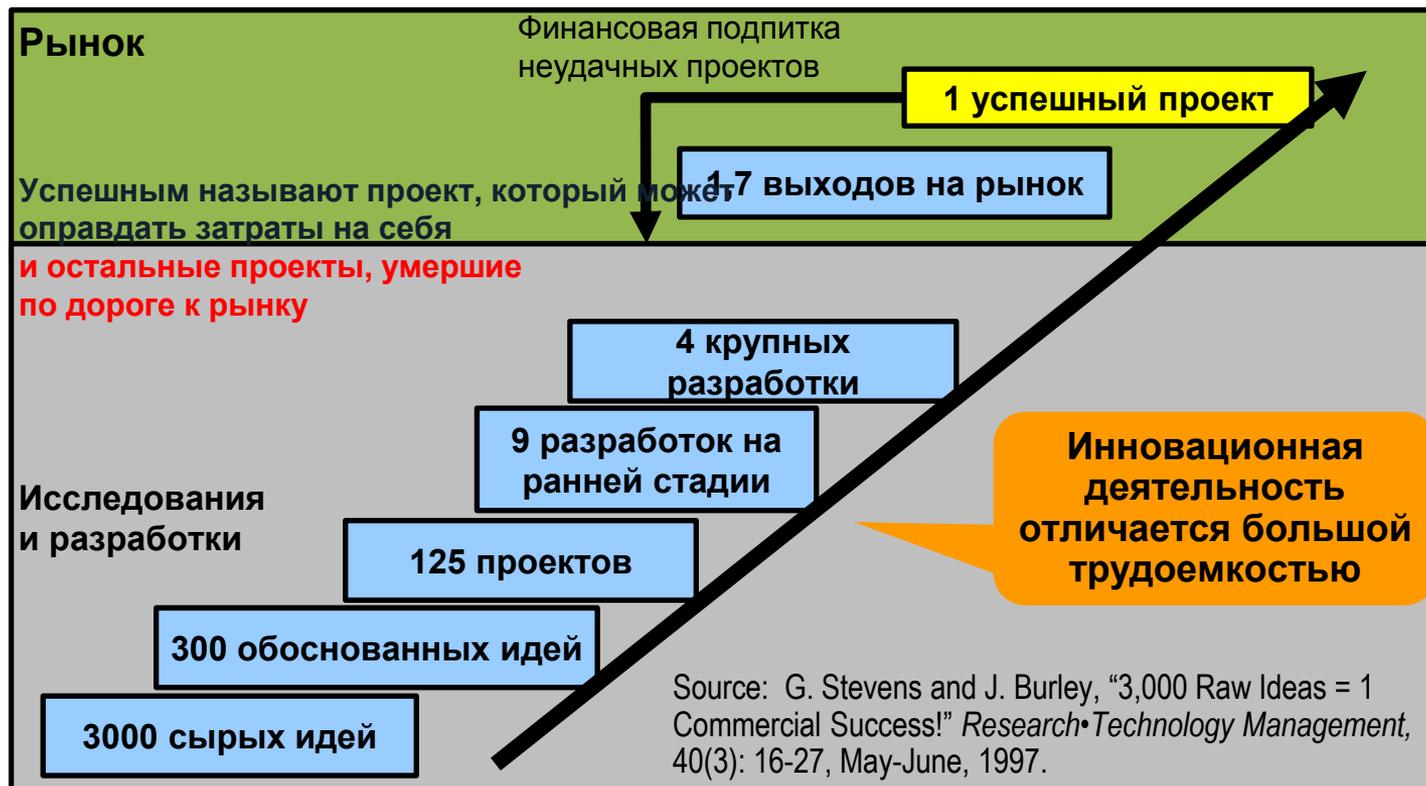




# Франшиза детской хореографической школы

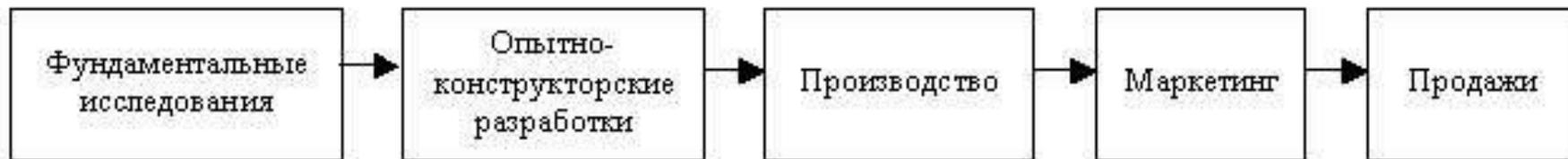
Простой и прибыльный бизнес с быстрым возвратом инвестиций

# СТАРТАПЫ

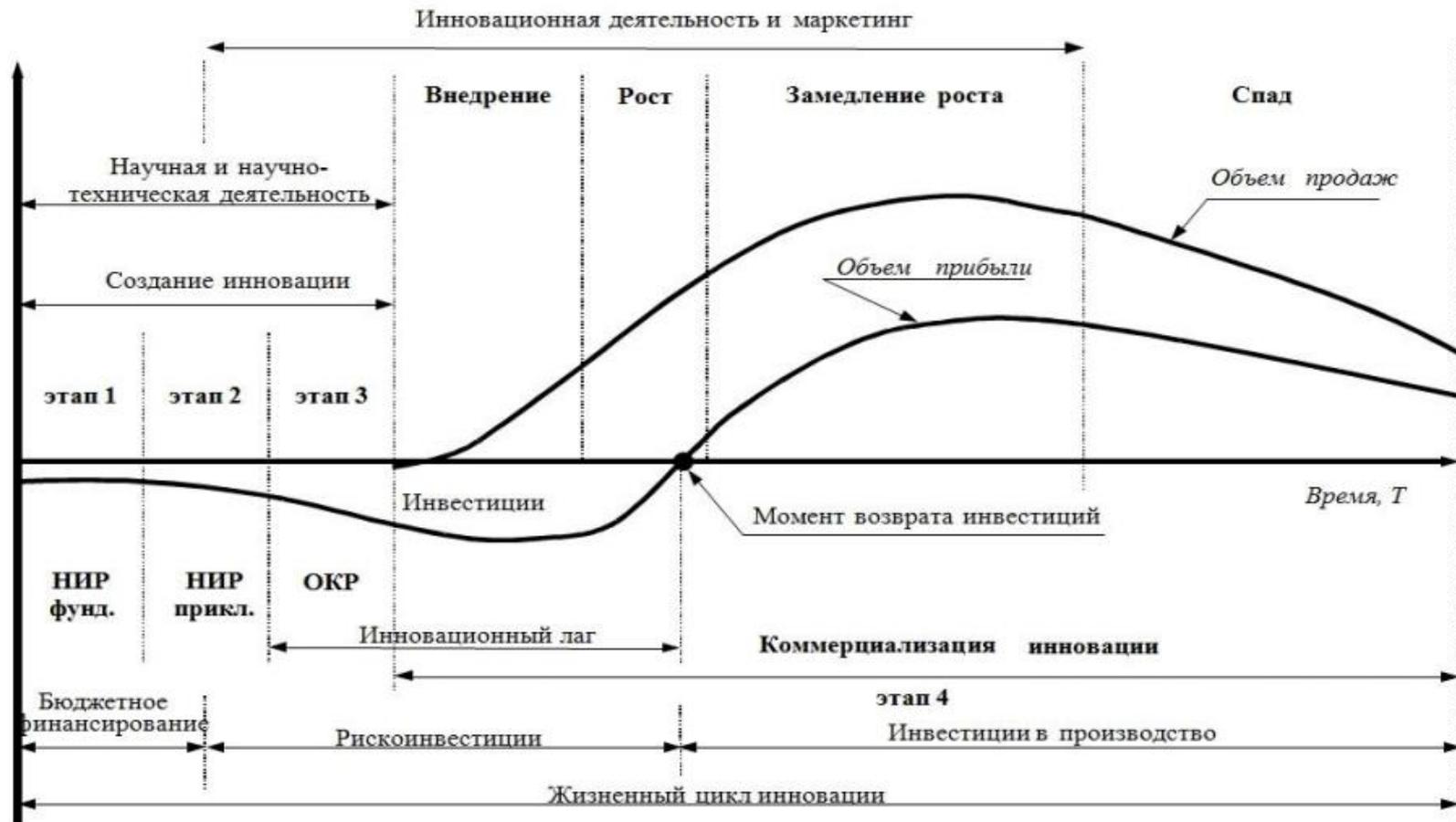


Маркетинг Стартапа  
К: «Стартап.  
Настольная книга  
основателя»

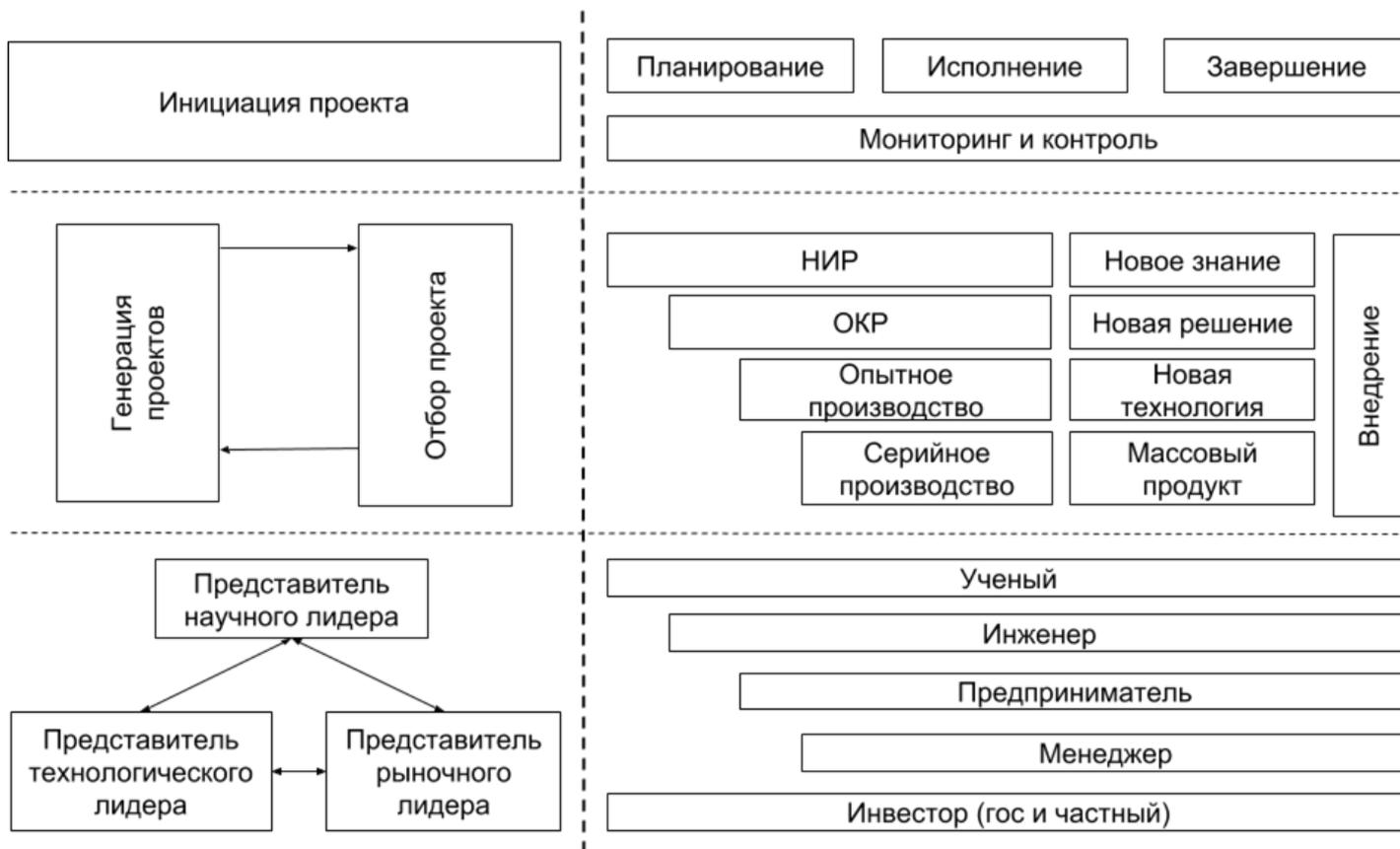
# Стадии процесса коммерциализации



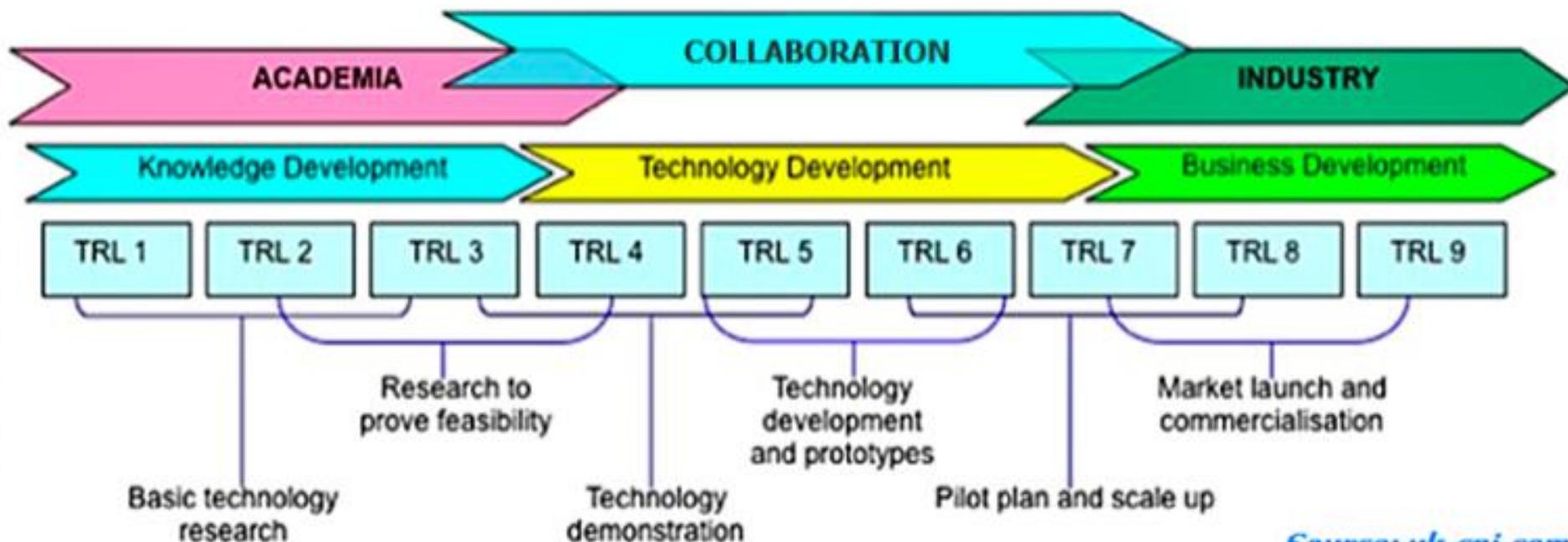
# Стадии процесса коммерциализации



# Стадии процесса коммерциализации

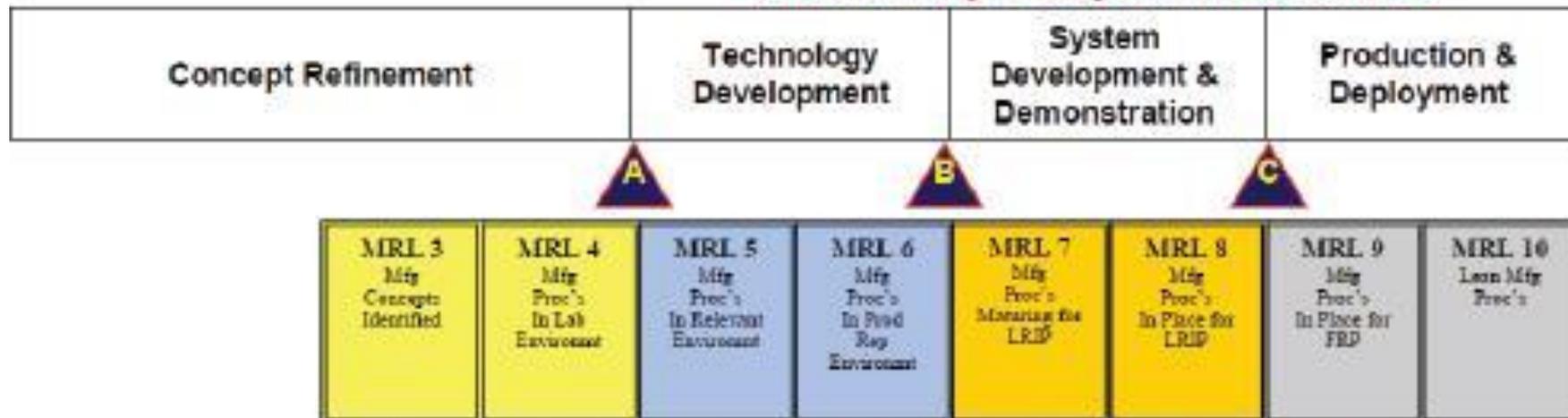


# The Innovation Chain: Converting Science into Wealth



Source: uk-cpi.com

## Relationship To System Milestones



## Relationship To Technology Readiness Levels

TRL 1 Basic Principles Observed	TRL 2 Concept Formulated	TRL 3 Proof of Concept	TRL 4 Breadbed in Lab	TRL 5 Breadbed in Rep Environment	TRL 6 Prototype in Rep Environment	TRL 7 Prototype in Ops Environment	TRL 8 System Qual	TRL 9 Mission Proven
------------------------------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------	-------------------------

## Investment Readiness Level



9. Validate Metrics That Market
8. Validate Left Side of Canvas
7. Prototype High Fidelity MVP
6. Validate Right Side of Canvas
5. Validate Product/Market Fit
4. Prototype Low Fidelity MVP
3. Problem/Solution Validate
2. Mkt Size/Competitive Analysis
1. Complete First-Pass Canvas

# Системная модель управления проектами СОВНЕТ



# ■ Процессы



# Заинтересованные стороны проекта

- **Заинтересованные стороны (участники проекта, стейкхолдеры)** – физические\юридические лица, органы власти или их объединения, заинтересованные в осуществлении проекта либо находящиеся под воздействием проекта

# Заинтересованные стороны проекта

Необходимо принимать во внимание интересы всех стороны:

- Которые могут воздействовать на проект,
- На которых может воздействовать проект

Типы заинтересованных сторон:

- стороны, связанные с проектом (результатами) имущественными \ финансовыми интересами,
- привлеченные на условиях контракта,
- будущие потребители \ производители продукта проекта,
- испытывающие дополнительную нагрузку (или ее снижение) от проекта

Состав участников проекта зависит от:

- типа, вида, масштаба, сложности проекта,
- стадии управления проектом,
- фазы жизненного цикла проекта

# Заинтересованные стороны проекта

## Основные участники проекта:

- Заказчик – лицо, в интересах которого выполняется проект, будущий владелец продукта проекта, определяет основные требования к проекту
- Исполнитель – лицо, осуществляющее проект (или отдельные фазы его жизненного цикла) для Заказчика
- Спонсор – обеспечивает ресурсы для осуществления проекта
- Руководитель проекта – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта, отвечает за выполнение проекта

# Заинтересованные стороны проекта

## Основные участники проекта:

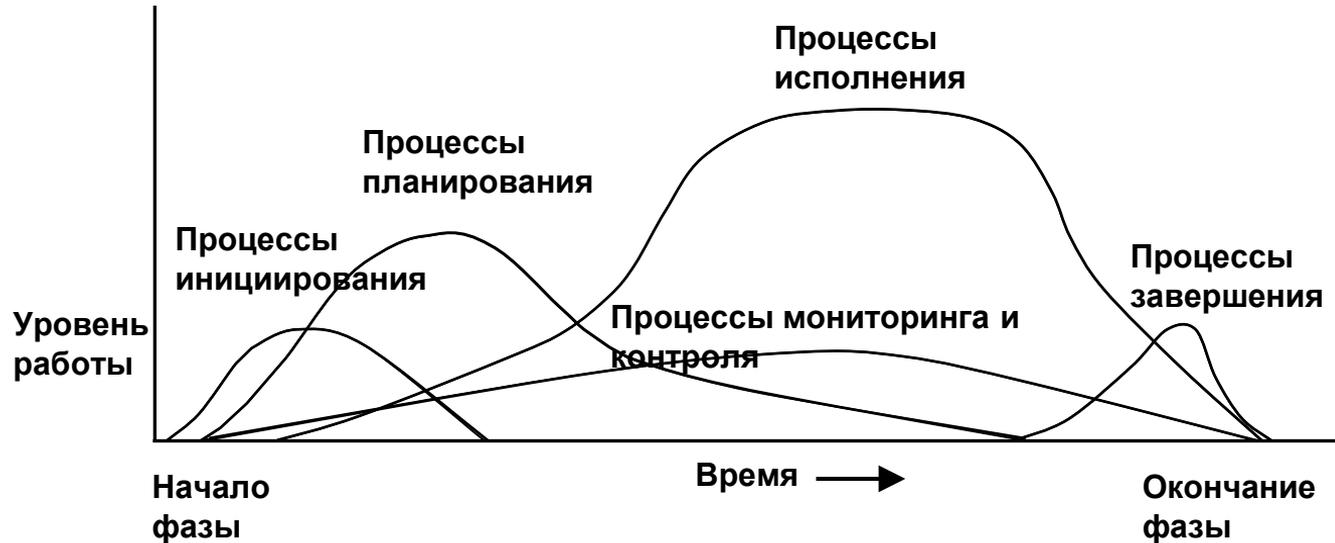
- Команда проекта – совокупность физических \ юридических лиц, объединенных целевым образом для осуществления проекта, создается на период выполнения проекта. Главная задача – выполнение всех работ, необходимых для достижения целей проекта
- Команда управления проектам – члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом. Главная задача – осуществление функций управления проектом для успешного достижения целей проекта

# Стейкхолдер - анализ

Основные участники проекта (стейкхолдеры) и их функции



# Стадии управления проектами



# Инициация.

Содержание определяется требованиями



Как это объяснил заказчик



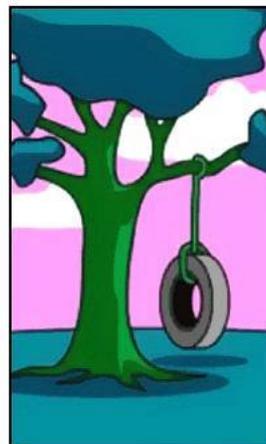
Как это понял руководитель проекта



Как спроектировал дизайнер



Как это реализовал программист



Что реально хотел заказчик

# Стейкхолдер - анализ

Стейкхолдер	Что он может дать проекту?	Что проект может дать ему?

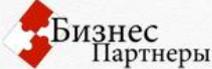


# Стейкхолдер - анализ

Роль	Описание участника	Влияние
Инвесторы	ТНК-ВР Холдинг	Осуществляет финансирование и определяет объемы работ
Заказчик	БН Технологии ТНК-ВР Менеджмент	определяет объемы методике работ, размещение объектов
Гейткипер	Люксембург Г.В. - Генеральный директор ООО "Тагульское"	Финансирование работ
ЕОЛ	Романов Д.В. - Главный геолог	Общее руководство. Обеспечение межфункционального взаимодействия.
Руководитель проекта	Распутин С.Н. - Директор департамента геолого-разведочных работ	Руководство выполнением проектных заданий
Команда проекта	Специалисты ПЕ и БН Технологии	Выполнение функций оперативного решения вопросов по проекту.
Контрагенты	ЗАО "Таймырнефтегазразведка"	Выступает основным подрядчиком по строительству поисково-разведочных скважин
	ОАО "Тюменнефтегазофизика"	Выступает основным подрядчиком по выполнению полевых сейсморазведочных работ
	ОАО "Ямалгеофизика"	Выступает основным подрядчиком по выполнению полевых сейсморазведочных работ
	ООО "ТННЦ"	Выступает основным подрядчиком по сопровождению и анализу сейсморазведочных работ
Разрешительные органы	Ростехнадзор, Красноярскнедра, Росприроднадзор	Регулирование деятельности в сфере недропользования
Экологические организации	Межрегиональный комитет по ООС	Регулирование в сфере ООС

# Стейкхолдер - анализ

office@ipartner.pro +7 (3822) 333-125

 **Бизнес  
Партнеры**

[Главная](#) [О нас](#) [Клиенты](#) [Партнеры](#) [Управление проектами](#) [ТРИЗ](#) [Новости](#)

 **СЕРТИФИКАЦИЯ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ПРОЕКТАМИ**  
Международный  
стандарт IPMA

**ТОМСК**  
ОКТАБРЬ  
НОЯБРЬ  
2014

# Стейкхолдер - анализ

Май 2015, Томск

Поиск

Заказать звонок +7 (3822) 333-125

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Пресс-центр    Партнерам    Календарь событий    Новости    Контакты

**ОТКРЫТЫЙ РОССИЙСКИЙ КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПРОЕКТ ГОДА - 2015»**

- Организационный комитет
- Участники
- Регистрация
- Программа
- Спикеры
- Видео

**ОТКРЫТЫЙ РОССИЙСКИЙ КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПРОЕКТ ГОДА - 2013»**

- ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ
- ПОЛОЖЕНИЯ
- ЖЮРИ
- ПРОЕКТЫ УЧАСТНИКИ
- ИСТОРИЯ КОНКУРСА
- КОНКУРСАНТУ
- НАГРАДЫ
- ИСТОРИЯ УСПЕХА

# Планирование.

Заинтересованная сторона	Неосведомленный	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Заинтересованная сторона 1	т			ж	
Заинтересованная сторона 2			т	ж	
Заинтересованная сторона 3				ж/т	

Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон

# Выбор стратегии работы с заинтересованными сторонами



# Матрица ответственности

Пункт (результаты, важные решения и т.д.)	Анна	Михаил	Николай	Диана	Евгений
Первоначальный отбор нового продукта	У	О	И	И	И
Анализ технической осуществимости	И	У	О	К	К
Выпуск пробной партии	И	У	О	К	К
Организация серийного производства	У	И	И	О	И

- **О** — «отвечает»
- **У** — «утверждает»
- **К** — «консультирует»
- **И** — «информирует»

# Планирование коммуникаций

Разработка документа – План коммуникаций!

# Планирование коммуникаций

**ШАГ 1.** Анализ участников проекта.

**ШАГ 2.** Определите участников коммуникации и их информационные потребности.

**ШАГ 3.** Определите ответственных за коммуникации.

**ШАГ 4.** Определите документы, виды отчетов, которые будут задействованы в проекте, порядок их разработки, согласования и утверждения.

**ШАГ 5.** Определите каналы коммуникации: какая информация от кого и кому будет передаваться.

**ШАГ 6.** Определите технологии коммуникации (телефон, электронная почта и т.п.) и правила их применения.

**ШАГ 7.** Определите регулярность прохождения информации.

**ШАГ 8.** Определите структуру и содержание архива проекта.

**ШАГ 9.** Оцените полноту, точность и качество разработанного плана.

- Заказчик
- Куратор
- Менеджер проекта
- Члены проектной команды
- и т.д.

Участник коммуникации	Информационные потребности

Получатель	Информация	Отправитель

# Планирование коммуникаций

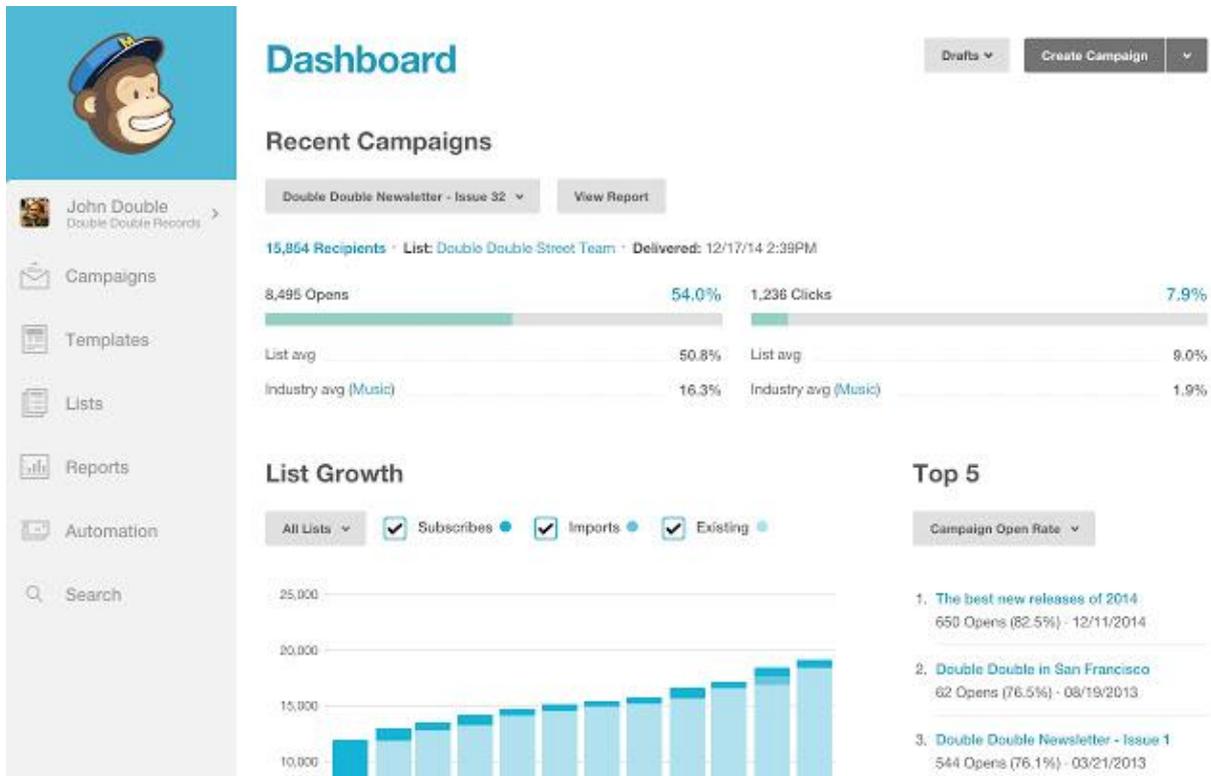
Информация	Цель	Получатель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота
<Информация для распространения среди ЗС>	<Причина распространения данной информации и ожидаемый эффект на воздействие с ЗС>	<Каким ЗС передается данная информация >	<Язык или перечень языков, на которых должна предоставляться информация >	<Формат представления информации >	<Содержание и уровень детализации>	<Даты начала, завершения или привязка к ИСР проекта, указывающие вероятные рамки распространения данной информации>	<Как часто предполагается распространять данную информацию>

# Организация и контроль.



facebook

# Организация и контроль



# Организация и контроль



Veniamin

/onetime

12:



Combot

 Войти по временной ссылке

12:

**Никогда и никому не пересылайте эту ссылку, другие люди могут использовать ее для доступа к вашему аккаунту в нашей системе.**

Эта ссылка **временная**, её срок действия истекает через три минуты после создания.

Если не успели воспользоваться, снова отправьте [/onetime](#).

# Организация и контроль



1. Уроки извлеченные
2. Распределение дальнейшей ответственности за  
Заинтересованные стороны  
(подписки)
3. Анализ недостающих компетенций

■ Люди



# Тенденции

«Профессионалы-управленцы наступающей эпохи окажутся перед необходимостью приспосабливаться к ситуации периодических трансформаций, когда последние перестанут восприниматься как исключения и станут нормой жизни».

«В периоды коренных структурных преобразований, выживают только лидеры перемен — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности».

Питер Друкер

# Мобильные телефоны и революция в образе жизни

Распространение в популяции *H.sapiens* новых функционально-поведенческих отличительных признаков в виде полезных интеллектуальных навыков взаимодействия

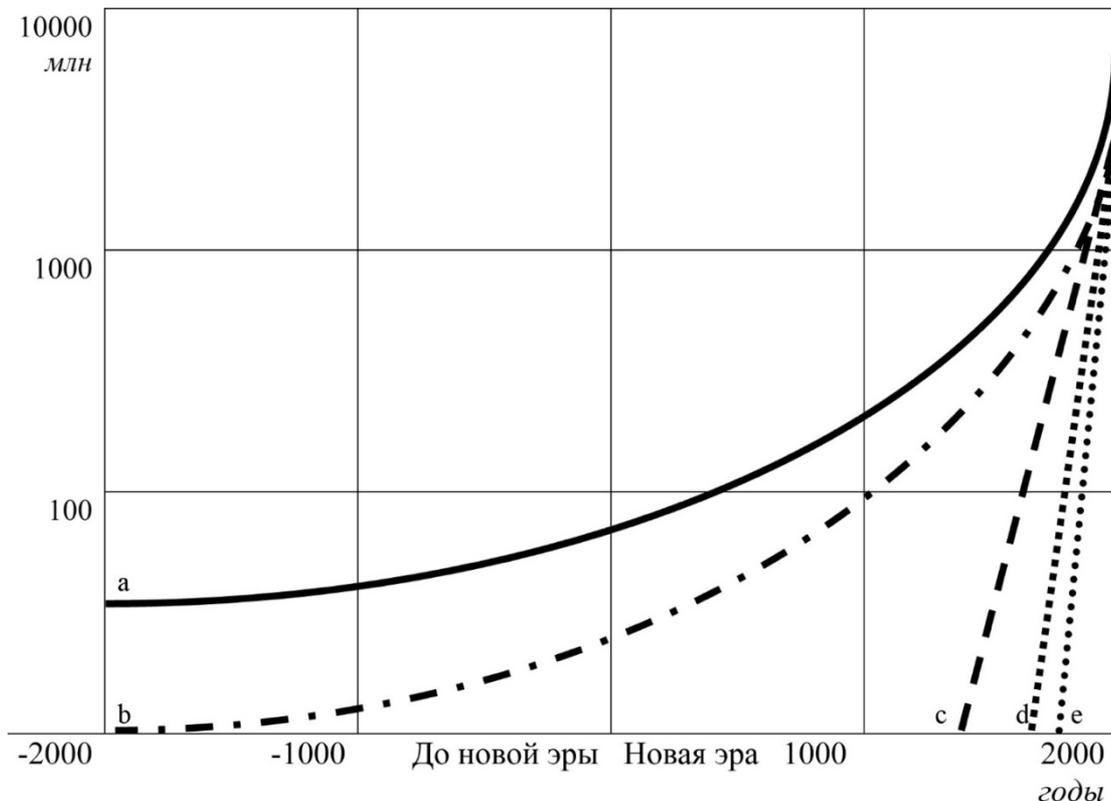
a - население Земли 7 млрд;

b - грамотность;

c - чтение-печатание - доступность всем грамотным;

d - получение радио-, телевизионной информации (кол-во приемников);

e - информационная связь через телефоны, компьютеры, интернет (кол-во телефонов, компьютеров, пользователей Интернет).



(Еремин А.Л., 2005)

# Мобильные телефоны и революция в образе жизни



# Мировые тренды



**Глобализация**

Кейс - все города одинаковы

# МИР СТАЛ ДРУГОЙ



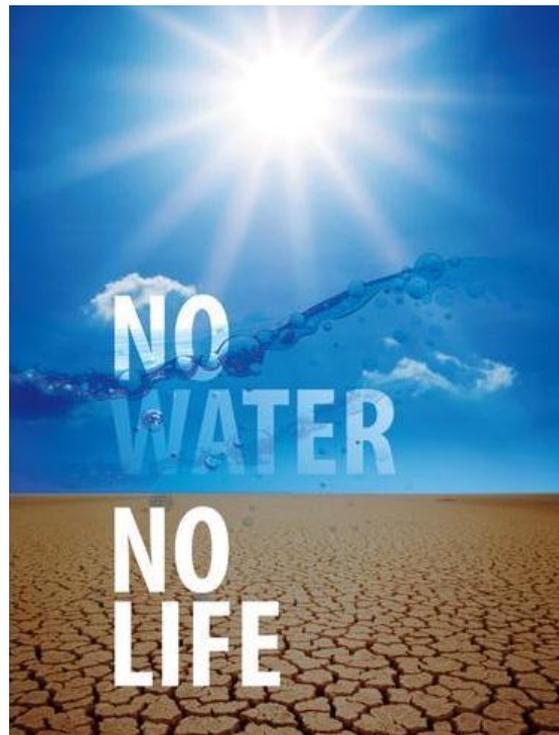
Кейс - магистры

Шоколадка для детей?

# Мышление молодых иностранцев

Команда:

Saurabh – Индия, Marhaba, Bayan,  
Dinara



# Мировые тренды

Аутсорсинг и далее

1960ые - Open Innovation - компания для быстрого развития может и должна использовать как внутренние идеи (разработки), так и внешние.

2000ые - Краудфандинг



Развитие открытых  
систем

# Мировые тренды



Изменение мотивации Y

# Мировые тренды

Ключевое качество управленца – скорость обучения



77% российских сотрудников считают, что находятся не на своем месте и хотели бы сменить работу, а некоторые — сферу деятельности



# Мировые тренды



**Информации много – знаний мало!**

# Мировые тренды



Выигрывает не 1 человек, а команда

# Мировые тренды



П: 9. 10 международный маркетинговый съезд –  
нет доверия - нет команды!

Кейс: Долги отдают только трусы!

# Формирование и развитие команды

## Внутри команды:

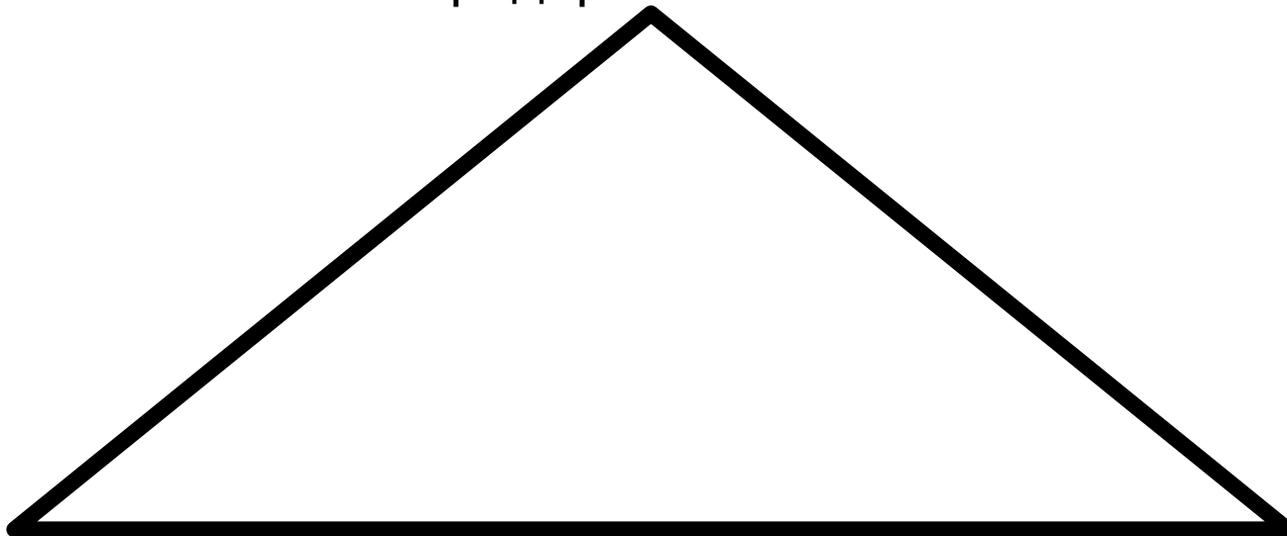
- Подбор команды в соответствии с психотипажами

Стратег-Интуит	Стратег
Тактик	Клей

# Как развивается команда стартапа



Предприниматель



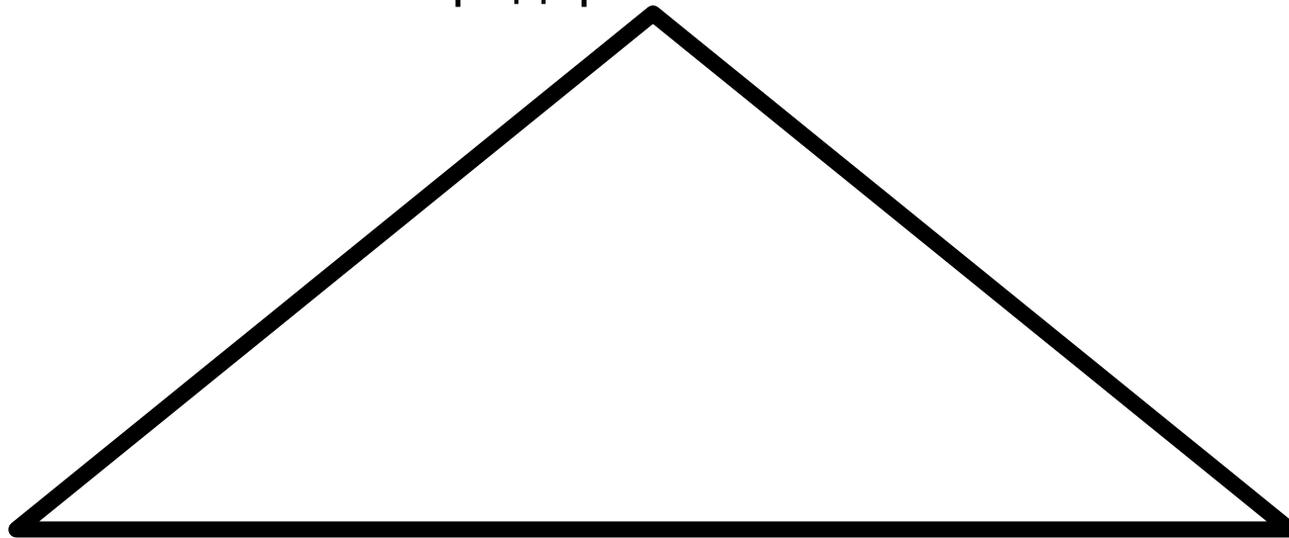
Изобретатель

Управленец

# Как развивается команда стартапа



Предприниматель



Изобретатель

Управленец

# Как развивается команда стартапа



Предприниматель

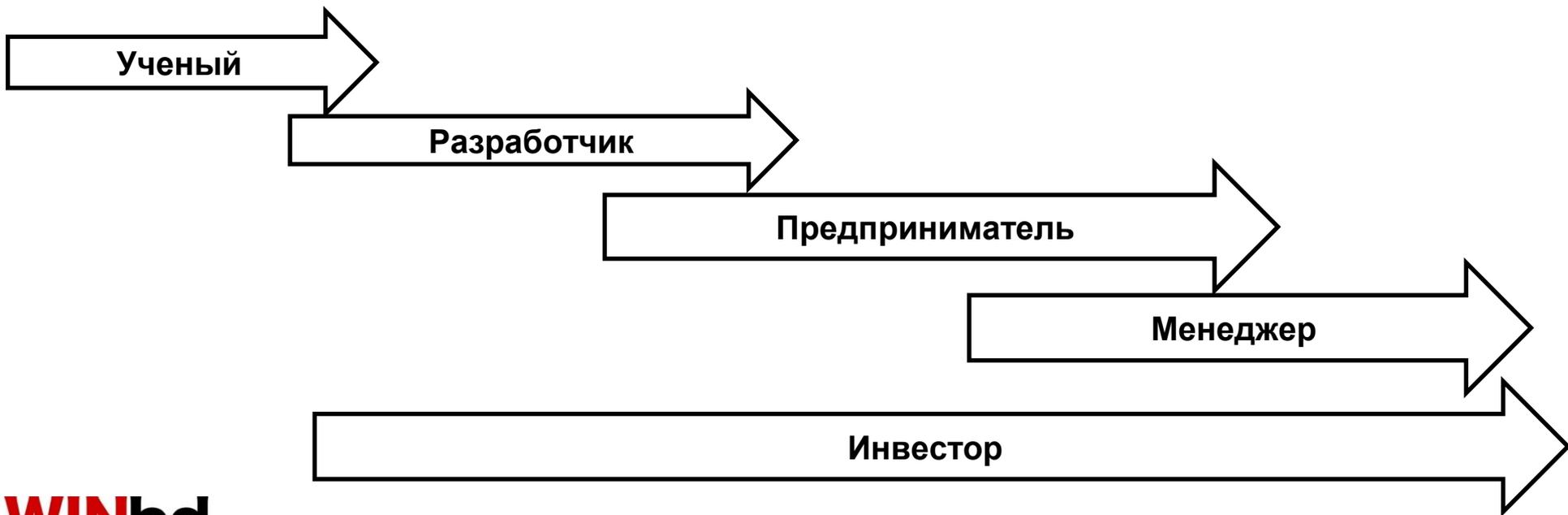
Инноватор

ТОП - менеджер

Разработчик

Управленец

# Как развивается команда стартапа



# Введение: Что такое личность?



## Индивидуальные типы личности: Определение поведения –различные описания и методы

Гиппократ	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
<b>Стихия</b>	Огонь	Воздух	Вода	Земля
<b>Вирджиния сатир</b>	Атакует	Приводит в смятение	Умиротворяет	Рационализирует
<b>Фриц риман</b>	Истерический	Шизоидный	Депрессивный	Зацикленный
<b>Юнг</b>	Интуиция и мышление	Интуиция и чувства	Ощущения и чувства	Ощущение и мышление
<b>Айзенк</b>	Экстраверт/ стабильный	Экстраверт/ нестабильный	Интроверт/ нестабильный	Интроверт/ стабильный
<b>Марстон</b>	Доминирующий	Оказывающий влияние	Устойчивый	Уступчивый
<b>Нед германн</b>	Лимбический правый/ эмоциональный	Церебральный правый/ нестандартный	Лимбический левый/ управляющий	Церебральный левый/ аналитический

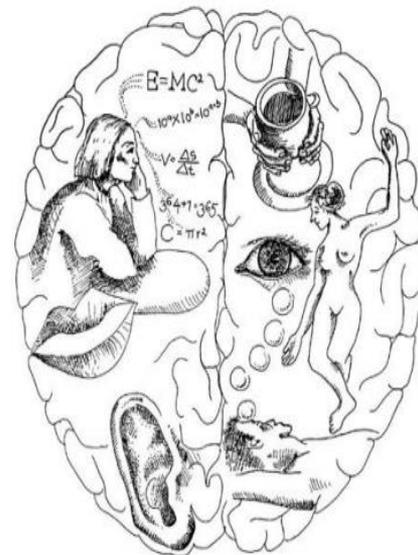
# Что происходит в нашем мозгу?

## Левая половина коры головного мозга отвечает за...

- язык, речь, логическое и критическое мышление
- здесь мы работаем шаг за шагом, анализируем, рационализируем решаем проблемы

## Правая половина коры головного мозга ...

- координирует задачи, связанными с моделями, образами, невербальными идеями
- здесь мы работаем комплексно, интуитивно, визуально, выражаем эмоции и воспринимаем музыку
- данная часть мозга – наше подсознание



# Структура и модели личности : The Herrmann Brain Dominanc Instrument (H.B.D.I.®) модель

## Рациональный Я

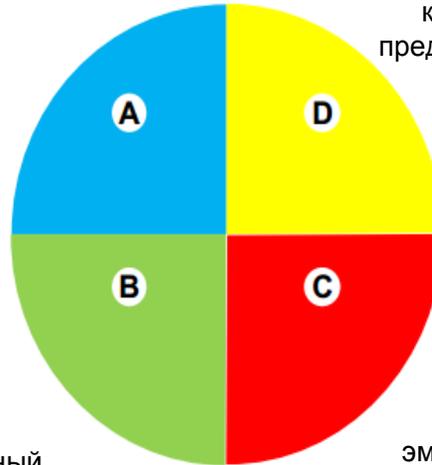
Ключевые слова: логический, фактический, критический, технический и количественный.

Предпочтительная деятельность: сбор данных, анализ, суждение на основе фактов, критериев, логики.

## Организованный Я

Ключевые слова: хранящий, надежный, организованный, планирующий, детальный

Предпочтительная деятельность: исполнение указаний, работа, ориентированная на детали, пошаговое решение проблем, организация



## Творческий Я

Ключевые слова: визуальный, целостный, интуитивный, инновационный, абстрактный.

Предпочтительная деятельность: смотреть на картину в целом, инициативность, смелые предположения, метафорическое мышление, творческое решение проблем

## Эмоциональный Я

Ключевые слова: кинестетический, эмоциональный, духовный, чувствительный, сенсорный.

Предпочтительная деятельность: выражение идей, поиск смысла, групповое взаимодействие, сенсорные сигналы

**A**

## Рациональный Я

- анализ; измерение
- логичный; критичный
- реалистичный
- любит фигуры, цифры
- ориентированный на факт и очевидную последовательность

**D**

## Творческий Я

- размышляет
- абстрактный
- интуитивный, креативный
- рискованный
- переступает правила
- любит сюрпризы
- любознательный, развлекается

**B**

## Организованный Я

- принимает меры предосторожности
- структурирование, планирование
- стремление к власти
- надежный
- организованный
- аккуратный
- пунктуальный

**C**

## Эмоциональный Я

- сострадательный
- эмоциональный
- просвещённый
- вдохновляющий и мотивационный
- отзывчивый
- экспрессивный
- много коммуницирует

# НВДИ® – решение (I)

**A**

- Подход: абстрактный, теоретический
- **Вопрос: Есть ли у меня все факты?**
- Возможные упущения: чувства, синергия, удача

**D**

- Подход: творческий, готовность к риску
- **Вопрос: Рассмотрел ли я все возможности?**
- Возможные упущения: детали, осуществимость

**B**

- Подход: организованный, процедурный
- **Вопрос: Контролирую ли я?**
- Возможные упущения: альтернативы, новые идеи, корреляции, сотрудники

**C**

- Подход: эмоциональный, интуитивный
- **Вопрос: Как мне включить остальных?**
- Возможные упущения: факты, детальное планирование

# НВДИ® – решение (II)

**A**

- модели; тесты; статистика
- логика; контекст
- развивает теории
- рассматривает идеи
- монологи, лекционный стиль
- презентация, ориентированная на предоставление данных

**D**

- инициативность, развивает концепции
- самоуверенный, пронизательность
- спонтанность, проведение экспериментов, отображение;
- рисование; создание связей, образов
- бросает вызовы
- достижение цели с легкостью в быстрые сроки

**B**

- любит организацию, структурирование, планирование
- объясняет задания
- обрабатывает, выбирает способ, проверяет списки
- документы, папки,
- пунктуальность, обсуждение докладов
- последовательное поведение

**C**

- выслушивание и обмен идеями
- эмоциональное участие
- работа в команде, жизненный опыт
- обратная реакция
- доверие, атмосфера
- перерывы, музыка, движение

# Предпочтения (I/II)

Квадрант	Способности	Стиль	Восприятие окружающими	Особые интересы
A	<p>анализ оценка профессионализм технологии финансы исполнительность критическая оценка</p>	<p>рациональный аккуратный точный логичный решительный</p>	<p>жесткий безразличный холодный расчетливый недальновидный «одержим» доказательствами и объяснением</p>	<p>производительность эффективность функциональность стоимость</p>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организованность</li> <li>• прилежность</li> <li>• аккуратность</li> <li>• администрирование</li> <li>• выполнение формальностей</li> <li>• планирование</li> <li>• практические обязанности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аккуратный</li> <li>• методичный</li> <li>• осознание процессов</li> <li>• надежный</li> <li>• заслуживающий доверия</li> <li>• дисциплинированный</li> <li>• пыливый</li> <li>• исполнитель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• педантичный</li> <li>• категоричный</li> <li>• оказавшийся в рутине</li> <li>• скучный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество</li> <li>• безопасность</li> <li>• достоверность</li> <li>• выполнимость</li> </ul>

# Предпочтение (III/II)

Квадрант	Способности	Стиль	Восприятие окружающими	Особые интересы
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• новаторство</li><li>• предвидение</li><li>• всесторонний подход</li><li>• разработка</li><li>• целостность</li><li>• стратегическое мышление</li><li>• катализатор инноваций</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• анализ</li><li>• творческий</li><li>• любитель приключений</li><li>• экспериментальный</li><li>• креативный</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• несосредоточенный</li><li>• импульсивный</li><li>• игнорирующий сроки</li><li>• мутный</li><li>• метающийся</li><li>• делает много предположений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• приключения</li><li>• стратегия</li><li>• концепты</li><li>• развлечение</li></ul>
C	<p>отношение с покупателями обучение коммуникации ощущение необходимости понимание команды</p>	<p>дружелюбный общительный сочувствующий социальный эмоциональный</p>	<p>чрезмерно чувствительный непрофессиональный сентиментальный</p>	<p>взаимоотношения человечность благотворительность коммуникация</p>

# Структура и модели личности : The Herrmann Brain Dominanc Instrument (H.B.D.I.®) модель

## Рациональный Я

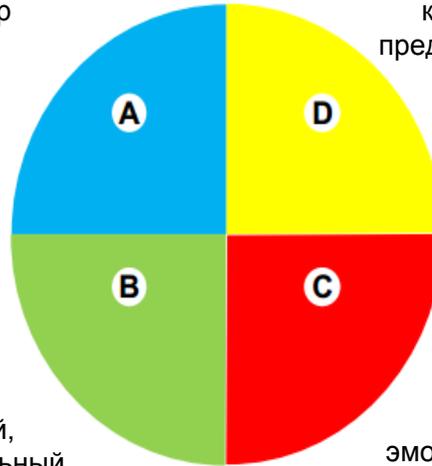
Ключевые слова: логический, фактический, критический, технический и количественный.

Предпочтительная деятельность: сбор данных, анализ, суждение на основе фактов, критериев, логики.

## Организованный Я

Ключевые слова: хранящий, надежный, организованный, планирующий, детальный

Предпочтительная деятельность: исполнение указаний, работа, ориентированная на детали, пошаговое решение проблем, организация



## Творческий Я

Ключевые слова: визуальный, целостный, интуитивный, инновационный, абстрактный.

Предпочтительная деятельность: смотреть на картину в целом, инициативность, смелые предположения, метафорическое мышление, творческое решение проблем

## Эмоциональный Я

Ключевые слова: кинестетический, эмоциональный, духовный, чувствительный, сенсорный. Предпочтительная деятельность: выражение идей, поиск смысла, групповое взаимодействие, сенсорные сигналы

# Делегирование

Делегируемые задачи состоят из трех основных элементов:



Интеллектуальный



Физический



Межличностный

# Формирование и развитие команды

## Внутри команды:

- Подбор команды в соответствии с психотипажами

Стратег-Интуит	Стратег
Тактик	Клей

# Руководитель проекта

Ожидания  
Руководитель проекта



# Специальные требования к руководителю проекта

- Для того чтобы удовлетворять многочисленным требованиям руководитель проекта должен, как минимум, иметь хорошее здоровье и должен суметь его сохранять.
- Это непросто, поскольку длительность рабочей недели у него зачастую может превышать 60 часов. Кроме того, его обязанности могут требовать длительного пребывания вдали от дома.
- Керцнер по этому поводу пишет, что если руководитель проекта начинает любить работу больше, чем свою семью, следствием оказывается потеря друзей, плохие семейные отношения и, возможно, развод.

# Желательные требования к руководителю проекта

- гибкость и приспособляемость;
- предпочтение инициативы и лидерства;
- напористость, уверенность, способность убеждать, свободное владение речью;
- честолюбие, активность, сильная воля;
- эффективность в качестве коммуникатора и интегратора;
- широкий спектр личных интересов;
- стабильность, энтузиазм, воображение, естественность;
- способность сбалансировать технические решения с факторами времени и стоимости, а также человеческим фактором;

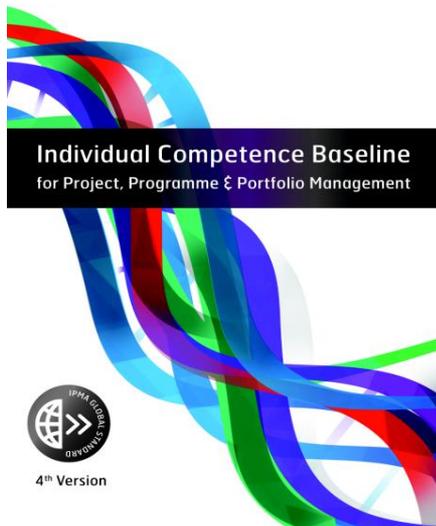
# Желательные требования к руководителю проекта

- высокая организованность и дисциплинированность;
- в большей степени генералист, чем специалист;
- способность и желание посвящать большую часть своего времени планированию и контроллингу;
- способность выявлять проблемы;
- готовность принимать решения;
- способность поддерживать должный баланс в использовании времени.

# Требования завтрашнего дня - здесь и сейчас!

- Владение современными ИТ
- Владение языками (умение выразить и понять мысль)
- Способность работы в кросс-культурном окружении
- Способность преуспеть работая в виртуальной глобальной организации – не зная дня и ночи
- Способность успешно работать в матричной организации
- Понимание бизнеса – знание заказчиков, поставщиков, конкурентов, внутренних процессов, логистики и т.п.

# Individual Competence Baseline 4.0



## 4.4. People

The competence area 'people' deals with the personal and social competences of the individual.

It defines ten competence elements:

- Self-reflection and self-management
- Personal integrity and reliability
- Personal communication
- Relationships and engagement
- Leadership
- Teamwork
- Conflict and crisis
- Resourcefulness
- Negotiation
- Results orientation



**WINbd**

бизнес решения

**ПОДГОТОВКА ПЕРВОКЛАССНЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

E-mail: [info@winbd.ru](mailto:info@winbd.ru)

Сайт: <http://winbd.ru>