

# **Развитие компетенций менеджеров проектов**

Смирнова Марина Викторовна  
юрист, коуч по конфликтологии

[marioka@rambler.ru](mailto:marioka@rambler.ru)

## План работы

- 1) Методология в соответствии со стандартами.
- 2) ТЕМА №1 «Деловые коммуникации»:
  - Управление коммуникациями проекта: общая информация, заинтересованные стороны проекта, план коммуникаций
  - Коммуникации: понятие, виды, коммуникативные сети, система общения
  - Социальная коммуникация: деловая переписка, совещания, переговоры
  - Юридические аспекты: преддоговорные переговоры, базовые договорные конструкции (подряд, поставка)
  - Теория манипулирования
- 3) ТЕМА №2 «Конфликтология», «Межличностное общение»
  - Конфликт: понятие, управление, структура, динамика, виды
  - Причины конфликтов: система мышления, типологии личности и теория лидерства
  - Причины конфликтов: потеря информации
  - Обида: понятие, структура, система работы
- 4) ТЕМА №3 «Теория социальных малых групп»
  - Понятие малой группы
  - Коллектив/команда/группа
  - Группообразование

# Методология по вопросу компетенций менеджеров проектов

## ICB IPMA

International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA) — стандарт, описывающий международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (УП), разработанные международной ассоциацией управления проектами.

В 1998 г. на съезде Совета делегатов IPMA была утверждена концепция универсальной международной системы сертификации профессионалов по УП. Для решения задач профессиональной сертификации необходим был стандарт, устанавливающий нормы и требования, которые будут определять уровень компетентности, необходимой для сертификации. Такие требования были определены путем систематизации накопленного к тому времени опыта в области УП и описаны в ICB.

В 1998 г. IPMA утвердила систему ратификации четырехуровневой сертификационной программы (4-LC — Four Level Certification), которая получила всемирную известность. С 1999 г. международная программа сертификации стала реализовываться.

**4 уровня международной сертификации:**

**Certified Project Director (IPMA Level A®) - Сертифицированный директор проектов:**

высший уровень для профессионалов – обладатель способен руководить всеми портфелями проектов организации и имеет минимум 5-летний опыт управления проектами, программами и портфелями

**Certified Senior Project Manager (IPMA Level B®) - Сертифицированный управляющий проектами:**

менеджер способен управлять комплексными проектами; требуется 5-летний опыт управления проектами, из которых не менее 3-х лет – в качестве ответственного за руководство и управление сложными проектами

**Certified Project Manager (IPMA Level C®) - Сертифицированный профессионал по управлению проектами:**

профессиональный менеджер проекта; необходим опыт управления проектами не менее 3-х лет, включая несложные проекты

**Certified Project Management Associate (IPMA Level D®) -**

**Сертифицированный специалист по управлению проектами:**

базовый уровень сертификации – специалист обладает достаточным уровнем знаний во всех областях управления проектами, чтобы выступать в качестве члена команды управления проектом, администратора проекта.

## IPMA ICB 3.0



## НТК

Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (National Competence Baseline, NCB, НТК) — стандарт, описывающий национальные требования, разработанные Российской ассоциацией управления проектами (СОВНЕТ) на основе стандарта ISB IPMA с учетом осуществленных разработок и накопленного опыта УП в России.

С 1991 г., Ассоциация «СОВНЕТ» является национальной, российской организацией в составе Международной Ассоциации Управления Проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария).

ISB содержит 46 элементов компетентности, объединенных в три группы. Группы представляют техническую компетентность (20 элементов), поведенческую компетентность (15 элементов), и контекстуальную компетентность (11 элементов).



## **Управление коммуникациями проекта**

**Управление коммуникациями проекта** включает в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном счете, использования информации проекта. Эффективные коммуникации являются мостом, связывающим различные заинтересованные стороны, вовлеченные в проект, объединяя разнообразные культурные и организационные особенности, различные уровни опыта, а также различные взгляды и интересы в отношении выполнения или результата проекта.

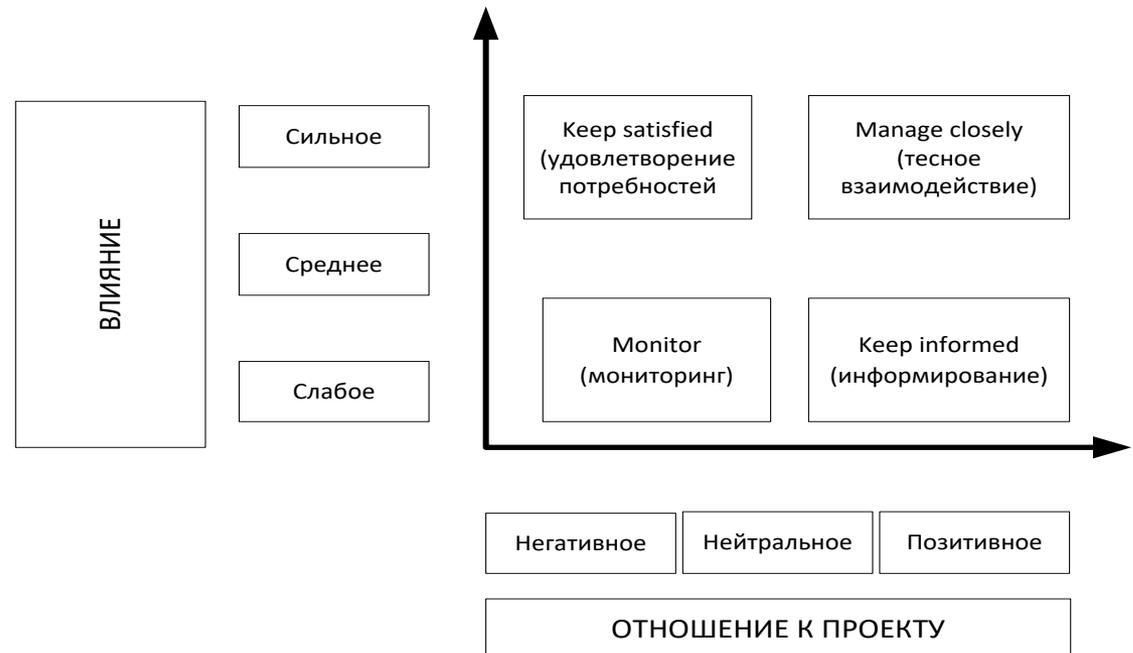
Общая схема процессов включает в себя:

- 1) Определение заинтересованных сторон проекта.
- 2) Планирование коммуникаций.
- 3) Распространение информации.
- 4) Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
- 5) Подготовка отчетов об исполнении.

**Заинтересованная сторона (Stakeholder)** - лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут влиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта

**Определение заинтересованных сторон** – процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимости, влияния и потенциального воздействия на успех проекта

Базовые стратегии управления:



## План коммуникаций

Тема	Дата и время	Метод	Ответственный	Участники	План обсуждения	Список материалов
Согласование закупки нового оборудования	01.04.19	Очное совещание	Дед Мороз	Снегурочка и олени	1. Нужно ли покупать оборудование 2. Достаточно ли у нас средств 3. Оценка рисков использования существующего оборудования	1. Бюджет на 2017 год 2. Спецификация оборудования 3. ....
...	...	...	...	...	...	...

Основные разделы Плана коммуникаций:

- 1) Отправитель
- 2) Получатель
- 3) Средство коммуникации (что)
- 4) Частота
- 5) Способ/вид коммуникации (как)
- 6) Ожидаемый результат/сроки

## **Коммуникации**

**Коммуникация** - процесс общения между людьми, подразумевающий обмен информацией, чувствами, мнениями, идеями и намерениями.

В менеджменте под коммуникацией понимается как процесс взаимодействия людей, объединенных для выполнения целей организации, так и совокупность технических средств, обеспечивающих процесс передачи информации (телефон, факс, компьютер и др.).

Коммуникация в проектном управлении – это инструмент внутри- и внешнесистемной координации, помогающий проекту развиваться в виде целостного механизма

## ВЕРБАЛЬНЫЕ

РЕАЛИЗУЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ УСТНЫХ ИЛИ ПИСЬМЕННЫХ СООБЩЕНИЙ.

К ВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ:

- ДИАЛОГ
- СОВЕЩАНИЕ
- ПЕРЕГОВОРЫ
- ПРИКАЗЫ
- РАСПОРЯЖЕНИЯ
- ИНСТРУКЦИИ
- ПИСЬМА И ПР.

## НЕВЕРБАЛЬНЫЕ

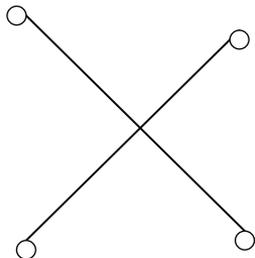
РЕАЛИЗУЮТСЯ ПОСРЕДСТВОМ ЯЗЫКА ТЕЛОДВИЖЕНИЙ И ПАРАМЕТРОВ РЕЧИ.

К НЕВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ:

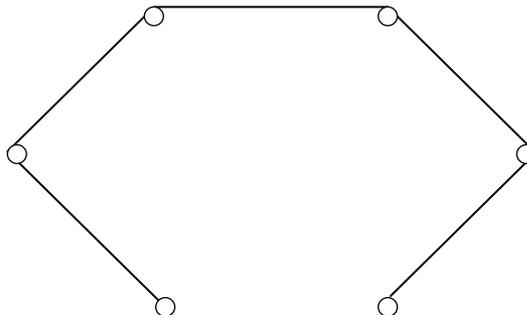
- ОСАНКА
- ЖЕСТЫ
- ПОЗА
- МИМИКА
- ВЫРАЖЕНИЕ ГЛАЗ
- ИНТОНАЦИЯ
- ТЕМБР И ГРОМКОСТЬ ГОЛОСА
- ТЕМП И СТИЛЬ РЕЧИ
- ПРОИЗНОШЕНИЕ
- ВОЗМОЖНЫЙ АКЦЕНТ И ПР.

По оценкам специалистов, общение занимает до 45 % времени межличностных коммуникаций, при этом речь занимает не больше 30 % из общения, подавляющее большинство (70% и более) – невербальные сообщения

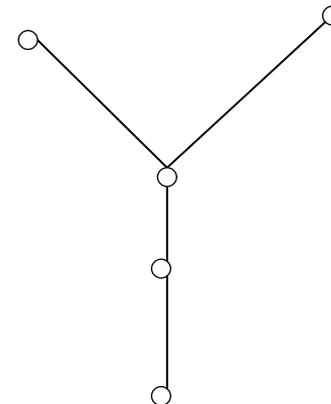
# Коммуникативные сети



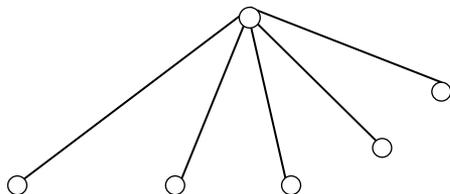
Колесо



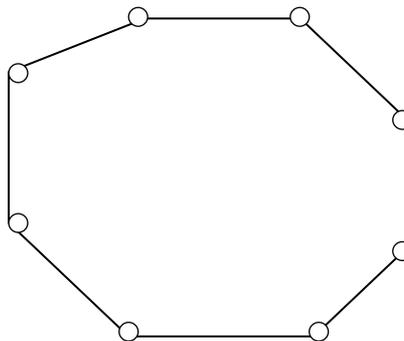
Цепь



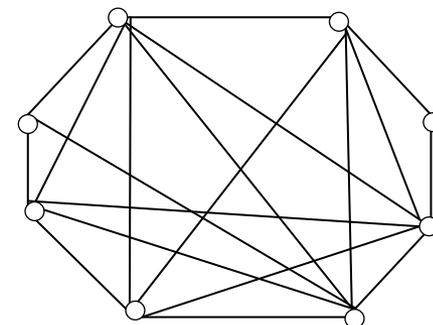
Игрек



Веер



Круг



Сложный круг

## Система общения

### Круг общения:

- (1) Захват внимания
- (2) Удержание внимания
- (3) Завоевание доверия

### Восприятие человека:

- (1) Обращение внимания
- (2) Мгновенная оценка
- (3) Атрибуция (приписывание внутренних черт личности, качеств, характеристик)
- (4) Формирование впечатления
- (5) Предсказание поведения

## Деловая переписка

Общие правила оформления:

- (1) Электронный адрес отправителя
- (2) Тема письма
- (3) Приветствие и обращение к адресату
- (4) Объем письма и содержание
- (5) Подпись отправителя

Дополнительные «фишки»:

- (1) Письмо должно быть предельно чётким: а) краткая вводная часть (причины и цель письма), б) изложение сути вопроса (основная мысль обращения), в) заключительная часть (призыв к действию /обобщающий вывод)
- (2) Заботливое изложение информации: а) рекомендованный объем — не более 150 слов, б) стоит разбивать письмо на абзацы, по ходу продумывая структуру, в) нумерация, г) одно письмо = одно дело
- (3) Грамотность, пунктуация
- (4) Обязательно ответное письмо
- (5) Лучшие примеры деловой переписки — письма, которые не оставляют вопросов
- (6) Когда ситуация накаляется — поговорить лично
- (7) Юмор

## Совещания

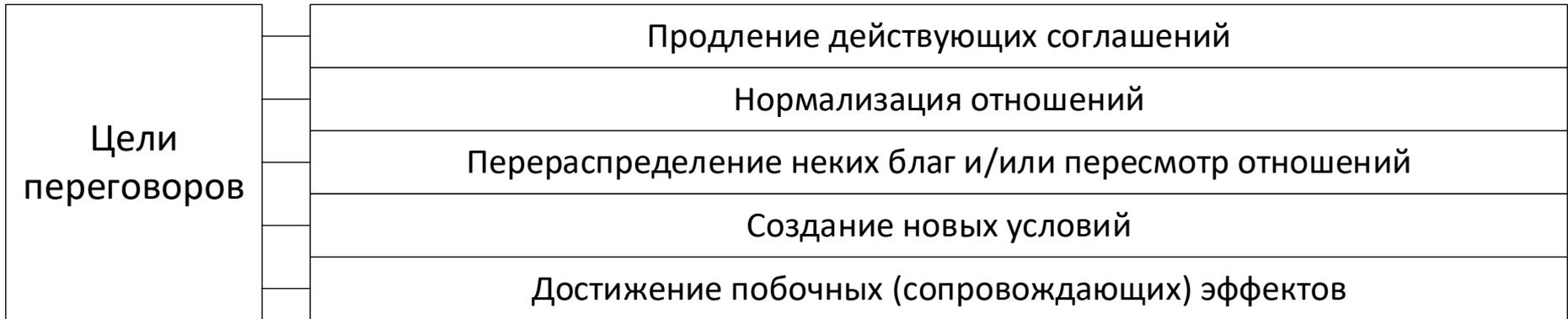
Виды совещаний:

- (1) Управляющие будущим: проекты, стратегии, цели
- (2) Управляющие отношениями: идеология, смысл
- (3) Управляющие системой: процессы, правила, эффективность
- (4) Управляющие оперативным фокусом: задачи, сроки, результат

Этапы совещаний:

- (1) Подготовительный этап: тема, план совещания, список сотрудников, тайминг, информация с предыдущего совещания, структура совещания, информирование сотрудников, документы, просьба взять блокноты/ручки либо приготовить бумагу для записей
- (2) Проведение совещания: всегда вовремя, тайминг (перерывы каждые 40-45 минут), никаких телефонов и отлучек, обсуждение плана, выработка решений, оформление поручений, формирование протокола, рассылка протокола
- (3) Исполнение и контроль поручений: мониторинг, запросы, анализ работы
- (4) Анализ совещания и итогов исполнения

# Переговоры



## Основные правила переговоров:

- (1) Приходи первым, заходи вторым
- (2) Приближайся к оленю
- (3) Всегда придерживай один прием в запасе
- (4) Продумывай порядок аргументации, помни о приоритетах
- (5) Продумывай сценарий переговоров
- (6) Отложи эмоции, не реагируй на внешние раздражители
- (7) Добившись цели – остановись
- (8) Силу логикой не заменишь, уверенность в позиции
- (9) Говори с оппонентом на одном языке
- (10) Не додумывай, а уточняй
- (11) Не нуждайся, а желай
- (12) Помоги оппоненту принять решение

## Основные правила неформального общения:

- (1) Думай – вооружись интеллектом + расширяй сферу интересов
- (2) Улыбайся – разговор всегда начинается с улыбки
- (3) Вовлечение – захватывайте внимание слушателей + говорите на языке слушателей
- (4) Ясное и правильное изложение мыслей
- (5) Спрашивайте – регулируйте ритм и тему беседы + уважайте позицию собеседника
- (6) Завершение – яркая позитивная нота

# **Юридические аспекты преддоговорных переговоров**

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)

ГК РФ Статья 434.1. Переговоры о заключении договора

Если иное не предусмотрено законом или договором, граждане и юридические лица свободны в проведении переговоров о заключении договора, самостоятельно несут расходы, связанные с их проведением, и не отвечают за то, что соглашение не достигнуто.

Недобросовестными действиями при проведении переговоров предполагаются:

- а) предоставление стороне неполной или недостоверной информации, в том числе умолчание об обстоятельствах, которые в силу характера договора должны быть доведены до сведения другой стороны;
- б) внезапное и неоправданное прекращение переговоров о заключении договора при таких обстоятельствах, при которых другая сторона переговоров не могла разумно этого ожидать.

Сторона, которая ведет или прерывает переговоры о заключении договора недобросовестно, обязана возместить другой стороне причиненные этим убытки. Убытками, подлежащими возмещению недобросовестной стороной, признаются расходы, понесенные другой стороной в связи с ведением переговоров о заключении договора, а также в связи с утратой возможности заключить договор с третьим лицом.

Договорная оговорка:

«Настоящее письмо является информационным и не является преддоговорным (ст. 434.1 ГК РФ), договорным (ст. 420 ГК РФ) либо офертой (ст. 435 ГК РФ), не порождает каких-либо юридических последствий для отправителя и адресата.»

Оговорка о конфиденциальности:

«Передаваемая в настоящем письме информация предназначена только для физического или юридического лица, к которому она адресована, и может содержать конфиденциальную и / или привилегированные материалы. Любой обзор, повторная передача, распространение или иное использование информации, и/или обсуждение с кем-либо данной информации, кроме предполагаемого получателя, запрещается. Если Вы получили это по ошибке, пожалуйста, обратитесь к отправителю и удалите данное письмо и его содержимое с любого компьютера и/или носителя информации.»

# Юридические аспекты базовых договорных конструкций

## Купля-продажа & Поставка

Условие	Купля-продажа	Поставка
Стороны договора	Любые	Только юридические лица
Цель заключения договора	Любая	Только предпринимательская деятельность, не связанная с личными, семейными целями
Предмет договора	Любое имущество по закону: вещь, ценные бумаги, валютные ценности, прав требования, иное	Родовая определенная вещь (товар)
Срок договора	Может признаваться существенным сторонами	Существенное условие договора
Отказ от товара до передачи	В любой момент до передачи	Только при условии нарушений со стороны к/а либо возмещение убытков
Недействительность	Реституция (возвращение в исходное положение)	Признание договором купли-продажи

## Услуги & Подряд

Условие	Услуги	Подряд
Понятие	определенное действие или деятельность, которые исполнитель осуществляет по заданию заказчика	деятельность, направленная на достижение определенного о вещественного результата
Привлечение третьих лиц	нельзя, если не предусмотрено договором	имеет право по умолчанию
Оформление результата	акт приема-передачи + отчет (при указании в договоре)	акт приема-передачи + удостоверяющие документы + гарантия
Отказ от договора	возможен немотивированный отказ в любое время во внесудебном порядке	только мотивированный отказ при существенных нарушениях условий со стороны к/а или в судебном порядке
Плата за отказ	запрещено	возможно установление стоимости отказа от договора

## **Теория манипулирования**

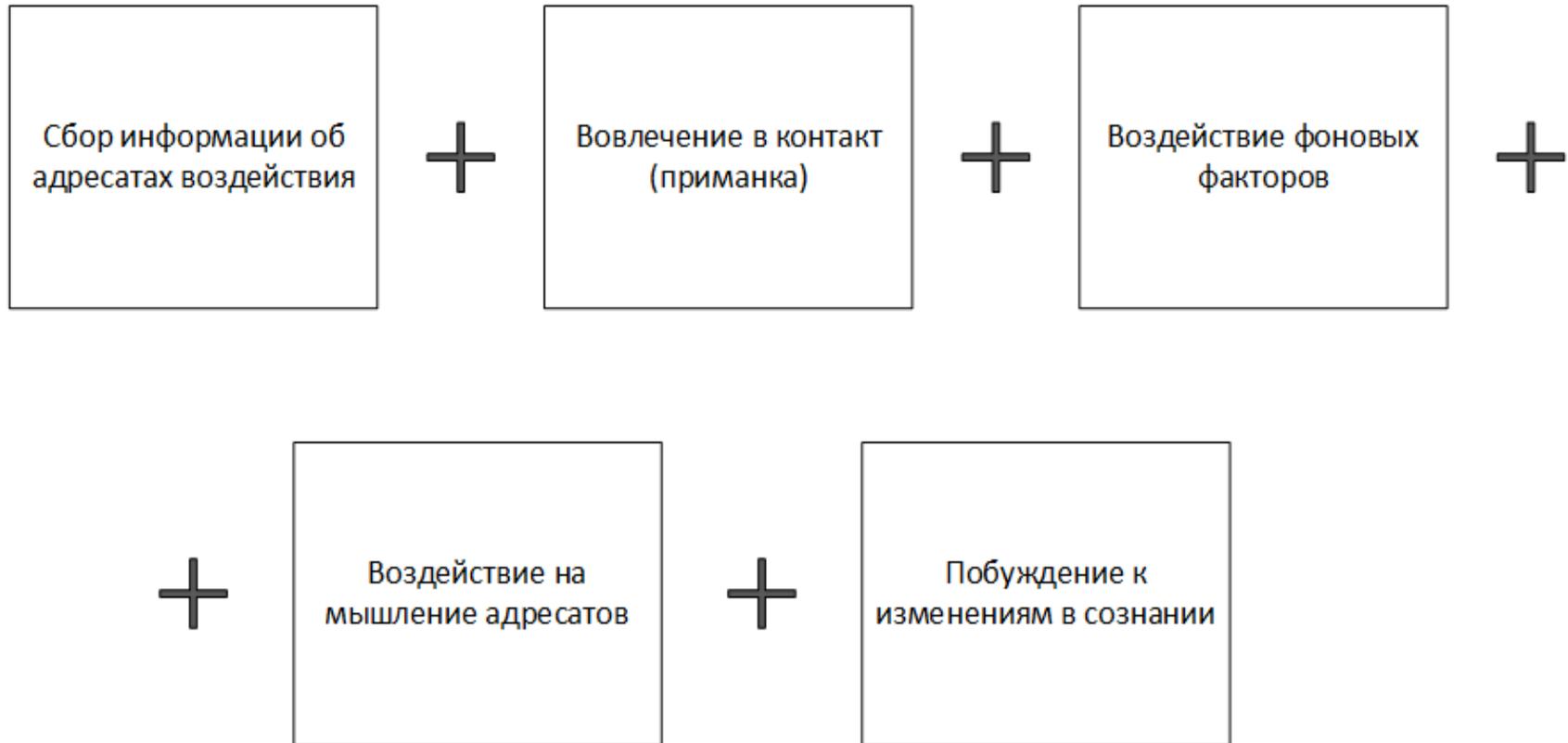
Манипуляция – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями (по Е.Л. Доценко).

Манипуляция – это скрытое управление адресатом со стороны инициатора, при котором последний достигает своих целей, нанося ущерб адресату. Скрытым управлением мы называем такое управляющее воздействие инициатора, при котором цель управления скрывается от адресата и тот принимает решение/выполняет действие, запланированное инициатором (по В.П. Шейнову).

### Признаки манипуляции:

1. Действие носит скрытый характер по отношению к адресату манипулирования.
2. Практически во всех определениях манипуляция рассматривается как специфический способ управления адресатом.
3. Инициатор манипулирования получает одностороннее преимущество.
4. Во многих определениях подчеркивается неблагоприятность действий манипулятора, идущих в разрез с волей адресата и часто наносящих ему ущерб.
5. Адресат является жертвой скрытого манипулирования им.

## Универсальная модель манипулирования



# Основные способы влияния «руководитель ÷ подчиненный»



## Информационные технологии влияния

### Целенаправленное преобразование информации

искажение, утаивание, частичная подача, потопление в потоке бессмысленности

### Способы подачи информации

обилие информации или мелкие порции, особая компоновка тем, момент подачи информации, одновременная подача противоречащих друг другу сообщений, домысливание, намек на доступ к секретным данным, поддержка авторитетного лица, уход от ответа, увод в сторону

### Софизмы

защита от критики (не ошибается только тот, кто ничего не делает), переложение вины и ответственности на других (нет плохих учеников, есть плохие учителя)

### Психологическая нагрузка

- универсальные высказывания (все женщины меркантильны, все евреи хитрые)
- генерализация (расширенные обобщения): по времени (всегда, вечно), переносимые на группы людей (старика, хипстеры)
- пресуппозиции (расширение сообщения) (они и учились-то заочно; несмотря на отношения между ними, они продолжают работать)
- коммуникативный саботаж, когда предыдущая реплика просто игнорируется и вводится новая тема (вы сделали договор? – вы считаете, я плохо работаю?)
- неопределенное «они» (люди говорят, юристы считают)
- двусмысленность, размытость критериев (будешь стараться, получишь повышение)
- подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными и наоборот (бойфренд – сожитель, шпион – разведчик)

**Спасибо за внимание!**