

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЧЕБЕРЯК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

На правах рукопису
УДК 339.375.3

Допускається до захисту:
завідувач кафедри математичних
методів та статистики
_____ А.І. Пилипенко
«__» _____ 2020 р.

УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ
ГОДИННИКІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ AGILE МЕТОДОЛОГІЇ НА
ПРИКЛАДІ UI КОРИСТУВАЧА

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Освітня програма: Agile-технології розробки програмного забезпечення

Кваліфікаційна робота подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач: _____ Чеберяк О.О
(підпис)

Науковий керівник:
Росошанська О.В. д.е.н., доцент

м. Київ – 2020 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
завідувач кафедри математичних методів
та статистики
_____ А.І. Пилипенко
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Чеберяка Олександра Олександровича

Тема роботи	Управління створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням Agile методології на прикладі UI користувача
Номер та дата наказу про затвердження теми	№87-1 від 4 жовтня 2019 р.
Коротка постановка завдання	Управління командою розробки, ітераціями по створенню програмного продукту, а саме інтернет аукціону, на прикладі користувацького інтерфейсу
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	https://watchquote.com/ https://adizes.me https://hurma.work/ru/blog/100-questions-for-soft-skills-evaluation/
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	до 16 грудня 2019 р.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	до 21 грудня 2019 р.
Термін представлення роботи до захисту	до 17 січня 2020 р.

Дата видачі завдання 7 жовтня 2019 р.

Науковий керівник _____

Росошанська О.В

Здобувач освітнього ступеня магістра _____

Чеберяк О.О

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи, до	Примітка про виконання
	Підготовчий етап		
1	Вибір напрямку дослідження	26.04.2019	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	24.05.2019	Виконано
3	Формування теми та призначення наукового керівника	27.06.2019	Виконано
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	06.09.2019	Виконано
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	04.10.2019	Виконано
	Основний етап		
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	15.10.2019	Виконано
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	29.10.2019	Виконано
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	15.11.2019	Виконано
9	Підготовка та подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	26.11.2019	Виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	02.12.2019	Виконано
11	Представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	09.12.2019	Виконано
	Завершальний етап		
12	Представлення кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат	16.12.2019	Виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	21.12.2019	Виконано
14.	Підготовка супровідних документів	10.01.2020	Виконано
15.	Підготовка доповіді та презентації	17.01.2020	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Згідно з наказом по університету	

Науковий керівник _____

Росошанська О.В

Здобувач освітнього ступеня магістра _____

Чеберяк О.О

Чеберяк О.О. Управління створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням Agile методології на прикладі UI користувача

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра математичних методів та статистики, Київ, 2020.

Робота складається з трьох розділів та трьох додатків. У першому розділі було ознайомлено зі сферою діяльності замовника, розібратися які існують загальні та конкретні проблеми, відштовхуючись від цього зрозуміти за якими критеріями можна зібрати вимоги для програмного продукту, а також зробити форсайт дослідження для рекомендації напрямку розвитку. Відповідно після цього у другому розділі були зібрані вимоги підготовлені та переведені на технічну мову у вигляді чітких задач, вибрано підхід до реалізації цих задач, та розглянуто як саме відбувалась реалізація. Які бувають перешкоди в такому процесі та як ці перешкоди можна вирішити. Тобто це і являлося задачею другого розділу, показати процес гнучкого управління з середини. Але так як всі ці процеси відбуваються між людьми то виникли особистісні розбіжності. Тому як взаємодіяти в таких умовах було розглянуто в третьому розділі, досліджено ЛКЗ профілі команди, виявлені особисті сильні якості та слабкі, і як краще над ними працювати, щоб надалі професійно розвиватися.

Ключові слова: Agile, скрам, команда, замовник, годинник, аукціон, UI користувача, м'які навички, перешкоди, спрінт.

Табл. 20. Рис. 43. Бібліограф.: 36 найм

Cheberiak O. Management of the creation of an online auction for the sale of watches using Agile methodology on the UI example.

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2020.

The work consists of three sections and three appendices. The first section describes the scope of the customer's activity, to understand what are the general and specific problems, starting from this to understand what criteria can be collected requirements for the software product, as well as to do a foresight study to recommend the direction of development. Accordingly, the second section collected the requirements prepared and translated into technical language in the form of clear tasks, selected the approach to the implementation of these tasks, and considered how the implementation took place. What are the obstacles in this process and how can these be resolved. That is, it was the task of the second section to show the process of flexible control from the

middle. But as all these processes occur between people, personal differences have arisen. Therefore, how to interact in these conditions was discussed in Section 3, examined the team's LCK profiles, identified personal strengths and weaknesses, and how best to work on them to further their professional development.

Keywords: Agile, scrum, team, customer, watch, auction, user UI, soft skills, obstacles, sprint.

Tabl. 20. Fig. 43. Bibliography: 36 Items.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ «WATCH QUOTE» ТА ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ ЇЇ РОЗВ’ЯЗАННЯ МЕТОДАМИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1 Особливості організації Watch Quote, продаж годинників: теорія та практика.....	5
1.2 Практична проблема організації Watch Quote аукціон продажу годинників та бачення замовником її розв’язання.....	12
1.3 Форсайт продажів годинників та UI користувача.....	14
1.4 Оцінка бачення замовника розв’язання проблеми з позицій результатів форсайту.....	31
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ AGILE-МАЙСТРА ПРИ РОЗРОБЦІ UI КОРИСТУВАЧА ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ...33	33
2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників.....	34
2.2 Особливості організації збору вимог до UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників.....	38
2.3 Трансформація вимог замовника у задачі створення до UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників.....	49
2.4 Управління ітераціями під час виконання спринту №1.....	52
РОЗДІЛ 3. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СТВОРЕННІ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ, UI КОРИСТУВАЧА	62
3.1 Поведінкові компетенції Agile-майстра.....	62
3.1.1 Лідерство, управління комунікаціями, управління знаннями як базові фактори ефективного менеджменту, самоменеджменту, управління Agile-командою	63
3.1.2 Ключові управлінські функції та м’які компетенції Agile-майстра у фреймі SCRUM.....	74
3.1.3 Побудова власного ЛКЗ-профілю	77

3.2	Управління Agile-командою проекту при UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників	85
3.2.1	ЛКЗ-профіль команди.....	86
3.2.2	Особливості управління взаємодією та комунікаціями в проекті при створенні UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників.....	93
3.3	Розвиток власного менеджерського потенціалу.....	94
3.3.1	Оцінка власного менеджерського потенціалу в Agile-проектах.....	95
3.3.2	Проектування подальшої кар'єри.....	98
	ВИСНОВКИ.....	102
	СПИСОК ПОСИЛАНЬ.....	104
	ДОДАТОК А ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	106
	ДОДАТОК Б	108
	ДОДАТОК В ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	119

ВСТУП

Тема роботи - Управління створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методологій на прикладі UI користувача

Актуальність роботи. В нашій час стрімко зростає популярність платформ, які з'єднують продавців і покупців. Такі платформи відносяться до е-commerce продуктів. Їх переваги в тому що мільйони людей можуть просувати малий та середній бізнес без великих витрат, а інші навпаки користуватися продуктами та послугами цього бізнесу без посередників і це працює у будь якій частині світу. Здебільшого такі платформи – досить складні у розробці і потребують постійного вдосконалення та оптимізації витрат, тому розробники у таких випадках користуються певними методами управління при їх розробці.

Мета роботи – виявити особливості Agile управління та реалізувати функції Scrum Master та Product Owner у фреймі Scrum під час розробки інтернет аукціону з продажу годинників.

Завдання роботи – виявити передумови, формалізувати вимоги, описати особливості управління та ефективності, реалізувати функцію Scrum master, виявити м'які компетенції.

Об'єкт роботи - Процес реалізації функцій менеджменту під час створення інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методологій на прикладі UI користувача.

Предмет дослідження. Процеси гнучкого управління розробки інтернет аукціону з продажу годинників на прикладі UI користувача

Інноваційність роботи полягає у тому що були застосовані гнучкі методи управління, а саме фрейм Scrum в Agile методології, та використані інструменти у побудові ЛКЗ профілів команди, для ефективної роботи у команді

Практичне значення одержаних результатів полягає по-перше в фінансовій користі для замовника і для кінцевих користувачів, так як програма

вирішує певні проблеми, по-друге у розвитку менеджерських компетенцій та формуванні професійних навичок.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з трьох розділів, висновків, посилань та двох додатків, загальна кількість сторінок 111

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ «WATCH QUOTE» ТА ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ МЕТОДАМИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Особливості організації Watch Quote, продажі годинників: теорія та практика

Для початку потрібно розібратися з тим, які взагалі існують продажі і як вони відбуваються.

Продажі - це циклічний процес комерційних відносин між двома особами, який закінчується обміном товару на гроші. Важливо розуміти, що в слово «продажі» управлінець і рядовий співробітник закладають різні поняття. У широкому сенсі продаж - це організація процесу реалізації товару. З точки зору продавця, продаж - це послідовність дій, яка призводить до укладення угоди.

Продажі базуються на потребах клієнта. Якщо, товар або послуга затребувана у населення, її починають продавати. На потреби людей впливає велика кількість чинників. Є базові потреби, які практично не змінюються. Такі як: їжа, житло, безпека та інше. Але при цьому можуть змінюватися способи реалізації цих потреб. Так само є потреби, які сформувалися під вплив зовнішнього середовища: науково технічного прогресу, соціальності населення, культури і моди.

Класифікація продажів

1. За сегментом

Учасниками процесу продажу можуть виступати різні особи: фізичні, юридичні та держава. Створено ряд аббревіатур, що поділяють відносини між різними учасниками процесу продажів.

B2B (business-to-business) - перекладається як бізнес для бізнесу. Це вид продажів в якому продавцем і покупцем виступають юридичні особи

B2C (Business-To-Consumer) - в перекладі бізнес для споживача.

Наймасовіший сегмент ринку, в якому продавцем є юридична особа, а покупцем фізична особа.

C2C (consumer-to-consumer) - споживач для споживача. Даний вид продажів відбувається між фізичними особами.

B2G (business-to-government) - перекладається як бізнес для уряду. Вельми великий сегмент ринку, часто прихований від звичайного обивателя. Це ті самі горезвісні державні контракти. Коли продавцем є бізнес, а покупцем держава.

G2B (Government to Business) - уряд для бізнесу. Держава продає, бізнес купує.

2. Оптові і роздрібні продажі

Багато хто вважає, що оптова торгівля це коли продається відразу багато товару. Насправді оптові продажі - це продажі для ведення бізнесу. А роздрібні продажі - це продажу кінцевому споживачу. Така термінологія введена насамперед для того щоб використовувати різну оподаткування.

3. За типом взаємодії з клієнтом

Продавець може виходити на клієнта різними способами, ось найпопулярніші:

- Продажі через інтернет. Мабуть, один з найбільш перспективних способів продажу товару. Ринок інтернету розвивається в геометричній прогресії і швидко витісняє класичні методи продажів.
- Магазины самообслуговування. Новий сегмент ринку, через такі магазини щодня проходять мільйони жителів великих міст.
- Активні продажі, досить популярний вид продажів, який полягає в тому, що продавець самостійно шукає клієнта.
- Телемаркетинг або телефонні продажі. З поширення телефонів, все більше продавців починають використовувати такий вид активних продажів. Пасивні продажі. Продажі за допомогою поширення рекламних матеріалів.

- Мережевий маркетинг. Ще одне різновид активних продажів, основна відмінність в системі - побудова роботи з персоналом.
- Прилавкова торгівля. Так само один з найпоширеніших сегментів ринку, сюди можна віднести всі торгові точки, в яких товар разом з продавцем, відокремлені від покупця прилавком.
- HoReCa - в перекладі означає готелі, ресторани, кафе. Це значний ринок, який має свою специфіку.
- Роздрібні продажі часто називають ритейлом, retail в перекладі означає роздріб. Під цим словом об'єднано безліч різних способів продажу товару кінцевому споживачу. Часто можна зустріти такі назви як мережевий ритейл або стільниковий ритейл. Все це роздрібні способи продажів різних товарів.

4. Короткі і довгі продажі

Продажі діляться і по тимчасово протяжності спілкування покупця і продавця. Короткі продажі відбуваються відразу. Короткі продажі відбуваються з більшістю людей щодня і часто відбуваються не замислюючись. Такі продажі часто називають імпульсними покупками.

Продавці навчилися управляти підсвідомістю мас і різними маркетинговими прийомами змушують нас робити якомога більше коротких продажів.

Довгі продажі, більше властиві для дорогих товарів і b2b продажів. Довга продаж може тривати від кількох днів, до декількох місяців. Такі продажі часто називають складними, через високу ціну помилки. Довгу продаж покупець здійснює з великою обережністю, і ретельно обмірковує своє рішення. Яскравим прикладом довгої продажу є придбання нерухомості. Для прийняття рішення покупець проводить аналіз ринку, виїжджає на адресу щоб особисто подивитися на об'єкт, зважає цілий комплекс факторів і тільки потім приймає рішення.

Розглянемо бізнес процеси замовника, з яким зв'язалися у відповідь на розміщене завдання, за допомогою фріланс платформи broxer.com.

На рисунку 1.1 зображено головну сторінку платформи broxer

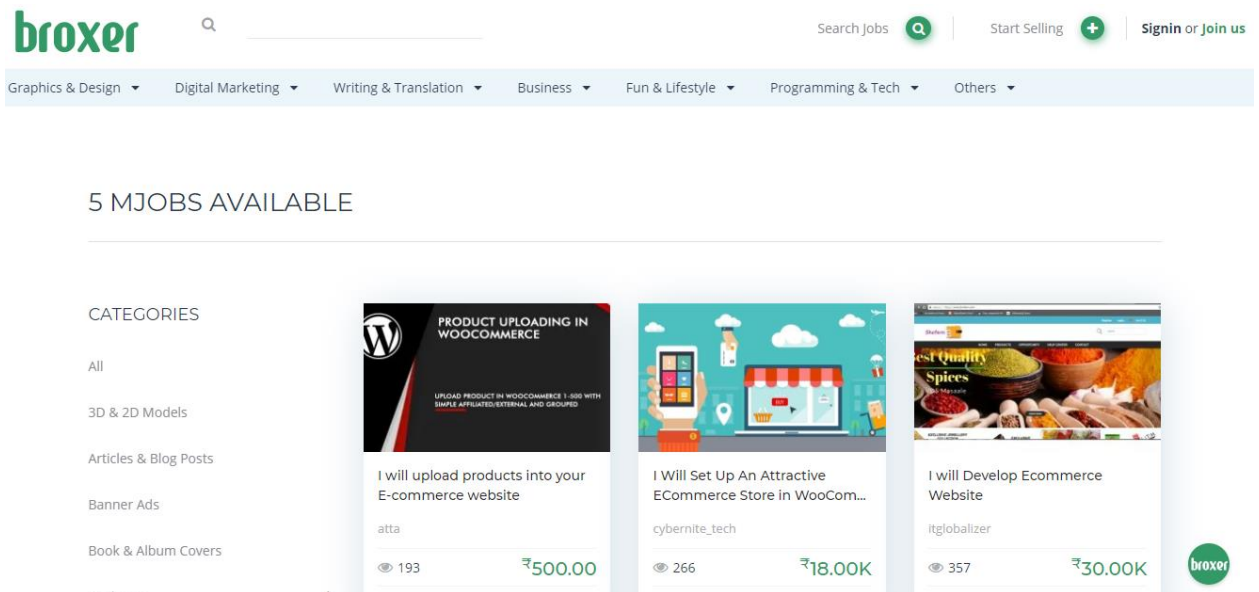


Рис 1.1 - Онлайн платформа для фрілансу Broxer

Джерело – скріншот розроблений автором

Broxer – одна з найрозповсюджених фріланс платформ в США.

Фріланс - це вид діяльності, суть якого полягає в тому, що якась приватна особа або компанія наймає для виконання певного завдання спеціаліста, якого не зараховують до штату компанії. Працівник може перебувати як в іншому місті або навіть в іншій країні, так і може працювати в офісах замовника.

Замовник має бізнес з продажу годинників в США, торгову точку, персонал (двох продавців, адміністратора, експерта з оцінки годинників) Годинники - це складний прилад для вимірювання часу. Продавець годинників повинен добре знати класифікацію та сучасний асортимент. Щоб дати раду і необхідну консультацію, продавцю необхідні знання основних принципів приладу і роботи годинникових механізмів, особливостей їх конструкції, вимог до якості годинників, правил поводження та догляду за ними.

Полягаючись на вище описану класифікацію продажів, можна описати бізнес клієнта з точки зору продажу наступним чином

- Сегмент B2C та C2C
- Роздрібні продажі
- Взаємодія з клієнтом – торгова точка та через інтернет
- Короткі продажі та довгі продажі для дорогих моделей

Бізнес модель працює наступним чином

1. закупка годинників
2. підготовка до продажу
3. продаж

Процес закупки годинників розділяється на дві категорії, для нових і для вживаних.

Нові закупаються через інтернет у виробників, які доставляють товар до торгового магазину. По приходу годинники перевіряються на наявність браку, справність та відповідність з документами.

Вживані годинники закупаються у приватних осіб. Так, як такі годинники можуть бути у різному стані, до оцінки та перевірки залучається експерт, який перевіряє відповідність по серійним номерам, наявність заводського комплекту та коробки, справність механізмів. Після такої оцінки, експерт може визначити ринкову вартість, оголосити її особі, та викупити у разі згоди.

Наступним етапом буде підготовка годинника до продажу. Вживані годинники візуально приводяться у гарний стан, замінюються деякі деталі у разі необхідності, наприклад браслет або скло, обслуговуються механізми. Далі потрібно зробити якісні фотографії, це стосується як нових так і вживаних моделей. Після цього годинники виставляються на торгову вітрину а фото розміщуються на інтернет ресурсах.

Наступним етапом буде комунікація з клієнтом, офлайн або онлайн.

Бізнес модель замовника по шаблону книги 55 кращих шаблонів Гасман О., Франкенбергер К.

Шаблон «Розкіш і ексклюзив» робить акцент на клієнтах, які перебувають на верхівці фінансової піраміди . Компанії, які працюють в цій сфері, виділяють свої товари і послуги, забезпечуючи переваги і послуги найвищої якості, що відповідають купівельної спроможності їх цільових споживачів. Унікальність і самовираження - ось цінності, які залучають таких клієнтів. Солідні витрати, необхідні для надання цих товарів і послуг, компенсуються не менше солідної націнкою. Отже, фокус спрямований на бренди, підбір компетентних і професійних торгових представників для просування продуктів і особливих приватних заходів для клієнтів . Ринок товарів класу люкс безперервно збільшується, особливо в Китаї. Мікроекономіка говорить про ефект сноба: розкішні годинник краще продаються за вищими цінами. Щоб знайти підхід до заможних людей, необхідно ґрунтовно скорегувати бізнес-модель.

На рисунку 1.2 зображена Ментальна карта першого розділу
Вона показують основні точки від яких відштовхуються всі проблеми та дослідження у даному розділі.

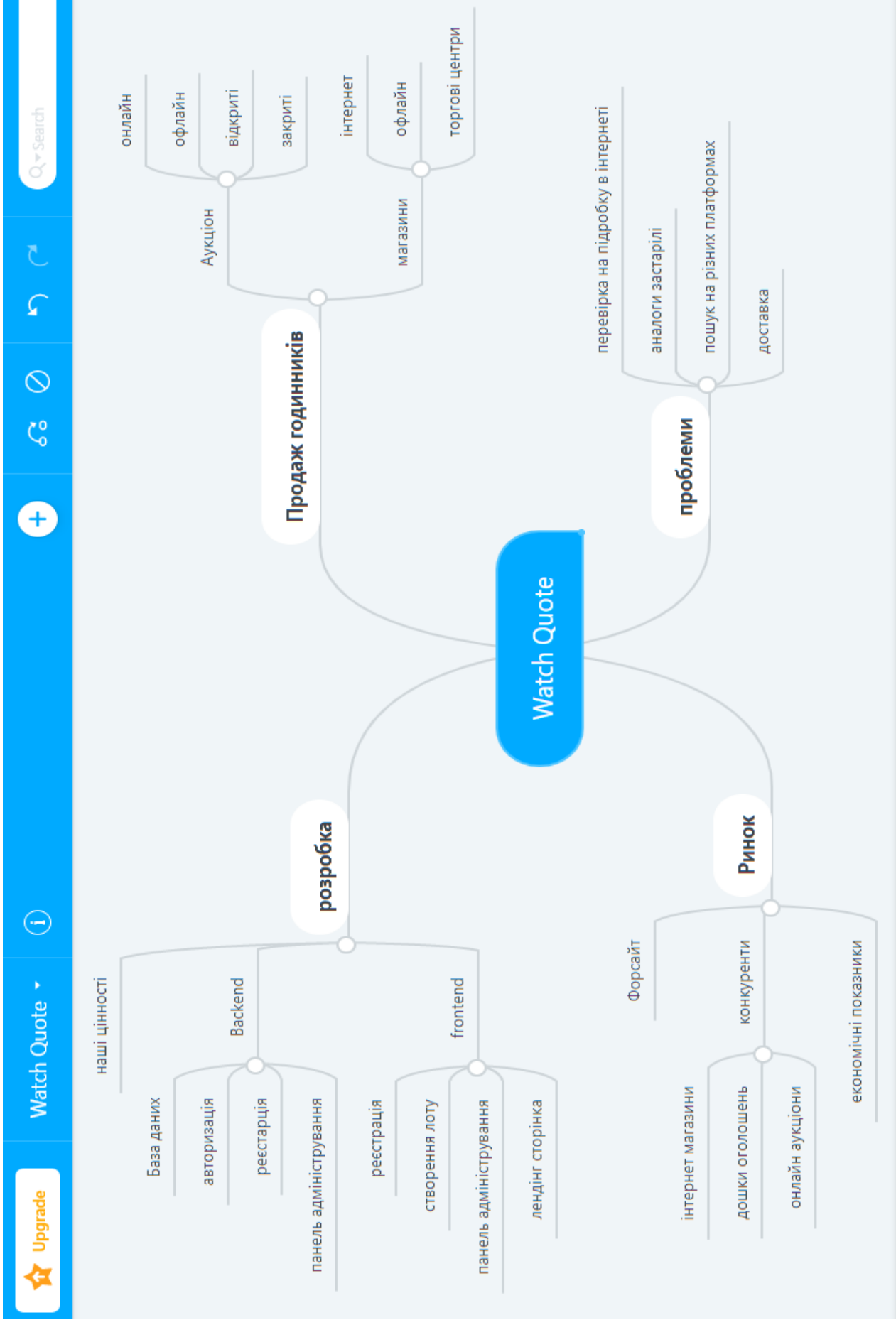


Рисунок 1.3 - Ментальна карта перший розділ

Джерело: розроблено автором

1.2 Практична проблема організації *Watch Quote* аукціон продажу годинників та бачення замовником її розв'язання

Клієнт звернувся із запитом на перетворення його бізнес моделі в онлайн платформу, де оцінювання годинника відбувається після виграшу аукціону, а годинники добавляють продавці самі.

Основні проблеми

- не створена сучасна платформа для продажу вживаних люксових годинників, продавцю складно знайти клієнта, а клієнту потрібно шукати годинники на різних онлайн платформах, або дошках онлайн оголошень, в різних країнах
- покупці не захищені від підробок

Обов'язково зверніть увагу на упаковку. Вона повинна бути якісною. На дні упаковки можна прочитати реквізити компанії-виробника. В обов'язковому порядку оригінальні наручний годинник мають паспорт, в якому вказаний унікальний серійний номер. Цей документ дійсно важливим і підтверджує фірмове якість товару. Зверніть увагу на рух секундної стрілки. Вона повинна рухатися плавно, розмірено і без стрибків.

Якщо ви вирішили придбати годинник з каменями, проведіть пальцем по ним - і ви все зрозумієте. У підробці зазвичай використовуються камінці низької якості, які погано закріплені і можуть бути розташовані на різній глибині. Ви відчуєте ці «перепади».

Оригінальні годинники обов'язково мають фірмові бирки. Всі оригінальні годинник має логотип. Підробки годин теж мають скопійований логотип, але він часто розташовується не в тому місці. Для того, щоб знати як відрізнити підробку від оригіналу, досить перед покупкою ознайомиться з фотографіями часових моделей актуальних колекцій на офіційному сайті виробника. Зверніть увагу, де розташовані захисні знаки - дуже часто вартові виробники доповнюють ними своїм виробу для більш ретельного захисту від підробки.

Нові оригінальні годинник завжди захищає плівка. Причому, плівка наноситься не тільки на скло, але і на корпус, браслет і задню кришку. Виняток може бути тільки в тому випадку, якщо годинник виставлені на вітрину.

Тобто щоб впевнитися в оригінальності товару потрібно проаналізувати багато фактів, тим не менш цю оцінку краще дізнатися у експерта, а пересічний громадянин не завжди зможе знайти різницю між оригіналом та підробкою.

- продавці не захищені від шахраїв

В інтернеті існує безліч шахраїв. інтернет-магазин може створити будь-який школяр. Отже, ми точно ніколи не знаємо, чи існує магазин в реальності чи ні, а перевірити це досить складно. Для того щоб вибрати цікавий для нас товар ми потрапляємо в магазин «віртуально» і звичайно, нам невідомо чи є зазначений товар в реальності, а також наскільки заявлені характеристики і фотографії відповідають дійсності. При покупці товарів через інтернет часто передбачається повна або часткова передоплата. Виходить, що всі перераховані гроші потрапляють в приватність власника магазину, який отримавши передоплату, може просто не вислати товар, або вислати неналежної якості або іншого типу. А далі починається найцікавіше - письмового договору між магазином і покупцем немає, немає і касового чека або іншого підтвердження покупки - і в разі чого відстояти свої права в суді буде непросто (або неможливо). Заманюючи клієнтів, деякі інтернет-магазини роблять віртуальними не тільки вітрини, але і ціни, а часом і самі товари. [Джерело 29]

Зрозуміли що задача – цифрова трансформація існуючого бізнесу в інтернет-аукціон, він же «онлайнний аукціон» організовується за допомогою інтернету. На відміну від звичайних аукціонів, інтернет-аукціони проводяться не на основі особистої участі в них покупців, а дистанційно. У них можна брати участь, знаходячись в будь-якій точці земної кулі і роблячи ставки на сайті аукціону або у спеціальній комп'ютерній програмі. Момент

закінчення інтернет-аукціону, на відміну від традиційних аукціонів, попередньо призначається самим продавцем при постановці товару на торги. У звичайних же аукціонах боротьба йде до тих пір, поки підвищуються аукціонні ставки. Після закінчення інтернет-аукціону покупець повинен перевести гроші продавцю за безготівковим розрахунком (рідше - готівкою, наприклад - при отриманні товару особисто), а продавець зобов'язаний вислати товар покупцеві поштою практично в будь-яку країну світу. Межі можливої пересилання товару вказуються самим продавцем заздалегідь. Інтернет-аукціони є складовою частиною електронної комерції.

1.3 Форсайт продажів годинників з точки зору UI користувача

Ціль форсайту – виявити всі найактуальніші технології які використовують учасники ринку, передбачити можливий розвиток, щоб запуснути максимально ефективну бізнес модель та надати найкраще рішення для клієнті, тобто узгодити з учасниками ринку напрям в якому потрібно розвиватися.

Форсайт буде досліджуватися за наступними критеріями

1. Сучасний UX/UI
2. Тенденції, історія розвитку ринку годинників
3. Показники продажів (Кількість продажів; грошовий об'єм; динаміка за 5 років)
4. Конкуренти та аналоги
 - фінансові показники (грошовий обіг, прибуток, капіталізація)
 - аналітика по інтернет трафіку, а саме: кількості унікальних користувачів у місяць; кількість пошукових запитів; рейтинг сайту
 - кількість товарів, в нашому випадку годинників (механічних та електронних) та їх пропорція у відсотках
 - зручність користування, UI/UX
 - виявлення плюсів та мінусів

Інструменти які будуть використовуватися

Serpstat.com - Багатофункціональна SEO-платформа для професіоналів Serpstat входить до складу групи компаній Netpeak Group. Окрім Serpstat до складу групи компаній увійшли ще 7 компаній: Агенція інтернет-маркетингу Netpeak. Агенція інтернет маркетингу Inweb. SaaS-компанія Ringostat. Netpeak Software, розробник інструментів Netpeak Spider і Netpeak Checker. Octopus Events, організатор бізнес-конференцій 8p, Online Advertising та SaaS Nation. SaaS-компанія AcademyOcean. Таємний проєкт Tonti Laguna. Всі компанії групи мають єдинні цінності та місію: "Перейти з третього світу в перший без зміни свого географічного місцеположення".

Місія компанії: ми створюємо продукт, який підвищує продуктивність фахівця пошукового маркетингу, допомагає бізнесу випереджати конкурентів та заробляти більше в Інтернеті

На рисунку 1.4 зображена головна сторінка інструменту Serpstat

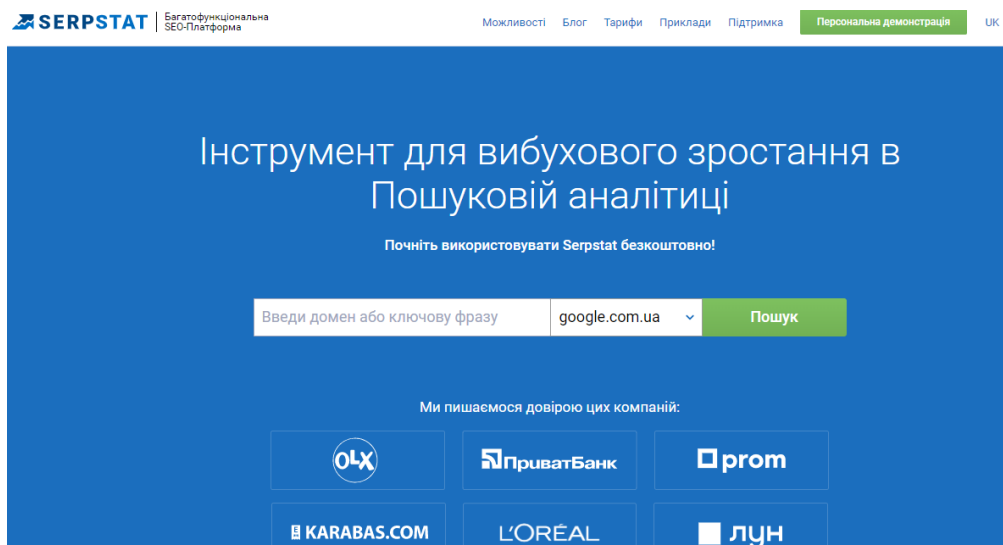


Рис 1.4 - Головна сторінка Serpstat

Джерело – скріншот розроблений автором

Google Trends є публічним web-додатком корпорації Google, заснованим на пошуку Google, яке показує, як часто певний термін шукають по відношенню до загального обсягу пошукових запитів в різних регіонах світу і на різних мовах.

На рисунку 1.5 зображено зовнішній вигляд інструменту Google Trends

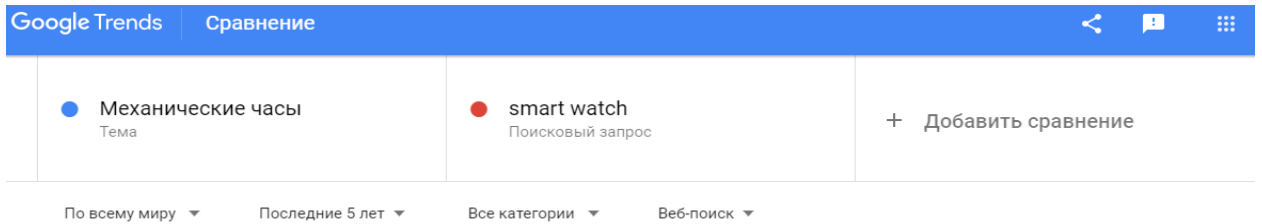


Рис. 1.5 - Поле порівняння Google Trends

Джерело – скріншот розроблений автором

На рисунку 1.6 зображена головна сторінка інструменту Google Analytics

Управляйте своими
аккаунтами Google
Рекламы в сервисе
"Google Платформа для
маркетинга".

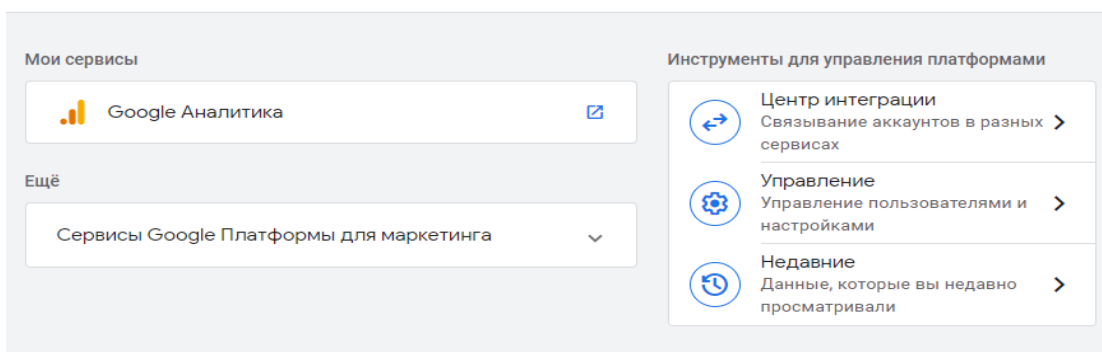


Рис1.6 - Платформа Google Analytics

Джерело – скріншот розроблений автором

Google Analytics - безкоштовний сервіс, що надається Google для створення детальної статистики відвідувачів веб-сайтів. Статистика збирається на сервері Google, користувач тільки розміщує JS-код на сторінках свого сайту. Код відстеження спрацьовує, коли користувач відкриває сторінку в своєму веб-браузері.

Сучасний UX/UI

Що таке UX-дизайн? UX-дизайн пов'язаний з психологією і розумінням поведінки людей всередині програми. Це створення логіки взаємодії з продуктом і допомогу в досягненні цілей користувача. Простіше кажучи, UX

- це те, як ваш продукт працює, сприймається і відчувається. Тому так важливо зробити UX-дизайн якісним і зрозумілим.

Для гарного UX слід використовувати наступні поради.

Пріоритет за вмістом

Увага користувача дуже обмежена - якщо в 2000 році людина могла присвятити одному предмету в середньому 12 секунд, то в 2015 лише вісім. Мобільні пристрої привчили нас миттєво перемикатися між завданнями, тому швидко і в зрозумілому вигляді покажіть потрібні функції програми і його контент, а все інше відсуньте на другий план. Досконалість досягається не тоді, коли нема чого додати, а коли нічого прибрати.

На рисунку 1.7 зображено як використовує принцип замовлення в три дії

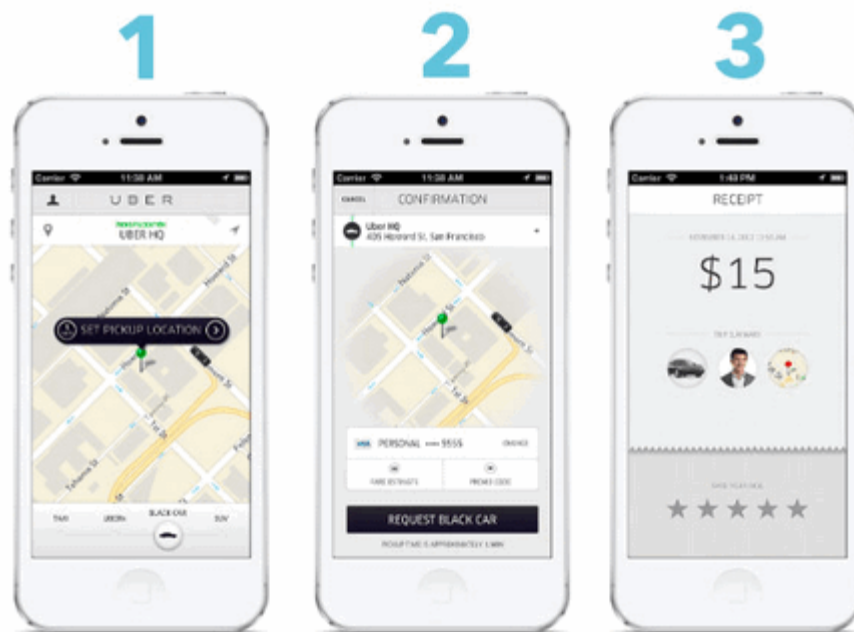


Рис1.7- Виклик Uber в три натискання

Джерело [12]

Один екран - одна функція

Висновок з першого ради можна зробити такий: зменшіть кількість дій, які потрібні користувачеві, щоб домогтися бажаного. Створюйте кожен екран тільки для однієї і виключно однієї речі. Це може бути навіть тільки заклик

до дії. Це простіше зрозуміти, простіше використовувати, простіше створювати. Дивись Додаток Б - рисунок старий Word і сучасний Apple Pages

Інтуїтивна і зрозуміла навігація

Навігація - це життя вашого мобільного додатка в руках користувача, його подорож від виникнення завдання до її вирішення. Чи не заплутує користувача незрозумілою і / або нестандартною навігацією - якщо ніхто не добереться до потрібної функції або контент буде важко знайти, то ви разом втратите більшу частину клієнтів.

Про навігації можна написати ще десяток статей, але якщо говорити в загальному, то подбайте, щоб ваша навігація:

- Слідування за платформою - використовувати всі доступні в ній метафори і навігаційні елементи, щоб не довелося нічого пояснювати. У цьому вам допоможуть керівництва від Apple і від Google але те, що використовується на Android, не завжди підійде для iOS. І навпаки;
- була послідовною - однаковою для всіх частин програми.
- пояснювала користувачеві, де він знаходиться.

Наведемо як приклад «гамбургерні» меню. Рішення дуже привабливе і зручне для дизайнера: не потрібно переживати через обмежений екранного простору, просто сховайте всю навігацію в висувається екран, який за замовчуванням прихований. Однак експерименти показують, що коли опції меню знаходяться на увазі, росте і захопленість, і задоволеність користувачів, і навіть дохід. Саме тому всі великі гравці зараз переходять від «гамбургерні» меню до відображення ключових опцій навігації на основному екрані.

Гамбургер (див. додаток Б рис. гамбургер)

Що краще - таббар або «гамбургер» - дизайнери Лайв Тайпінг вирішували при роботі над мобільним додатком ІльДеБОТ. Метою клієнта було надати користувачу в будь-який момент зайти в будь-яку категорію магазину.

Асортимент товарів для краси величезний, категорій багато, а всередині

деяких категорій є кілька вкладення. І якщо раніше проблему швидкого доступу до категорій вирішив би «гамбургер», то сьогодні його витісняє естетичний і зручний таббар. Це підтвердилося тестуванням додатку на майбутніх користувачів: тягнутися пальцем від нижнього правого кута в верхній лівий виявилось проблемою. На рисунку 1.8 зображена теплова карта доступного пальцю простору в різних смартфонах:

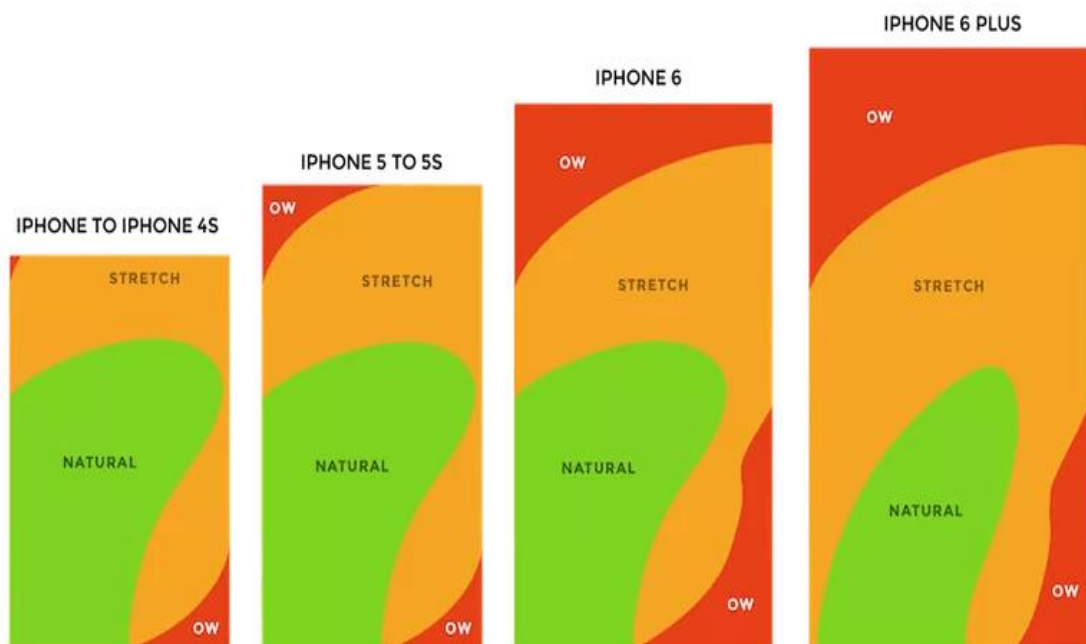


Рис. 1.8 - Теплова карта простору на смартфонах

Джерело [12] Робота однією рукою

Адаптуйте ваш дизайн для мобільних екранів. Як користувачі тримають смартфон див. додаток 1 (85% користувачів використовує одну руку). Для поліпшення користувацького досвіду важливо адаптувати дизайн інтерфейсу під управління одним пальцем. Переконайтеся, що вашим додатком можна управляти одним пальцем, розмістіть елементи навігації в доступному місці - найкраще знизу зліва.

Мобільний споживання

Так, розміри екранів смартфонів ростуть, проте вони все одно залишаються порівняно маленькими. Тому хороший користувацький досвід для додатків - це великі кнопки з достатніми проміжками між ними, великий

контрастний текст, видимий навіть на сонці і на помітному відстані, можливо, нічний режим, якщо вашим додатком передбачається користуватися ввечері (наприклад, читалку для книг).

Застосунок для роботи пальцями, а не мишкою (дивись Додаток 1, кнопки для пальців)

Мінімальний введення даних

Великі форми заповнювати на маленьких мобільних пристроях дуже непросто. Тому скорочуйте до мінімуму кількість даних, які ви запитуєте у користувача. Якщо у вас є реєстрація - використовуйте соціальні мережі (Банк Тінккофф робить навіть підказку для прізвища, для цього є відкриті бібліотеки); якщо потрібно запросити вік - використовуйте список, що випадає або, максимум, цифрову клавіатуру; якщо адреса - автодоповнення, карту і геолокацію; якщо вам потрібен індекс - використовуйте визначення за адресою. Шукайте найзручніші способи введення і автозаповнення, а не просто візьміть у спадщину введення даних з десктопов - зведіть друкування до мінімуму. (Дивись Додаток 1 – ввід тексту в Evernote)

Наприклад, Evernote може сканувати зображення і шукати в ньому слова, тому ви можете завантажити свої написані вручну замітки і знайти їх пізніше за допомогою пошуку по тексту.

Один досвід для всіх платформ

Не треба думати про мобільному дизайні і досвіді у відриві від всього іншого. Безшовне перемикання між сайтом, смартфоном або планшетом вкрай важливо для користувачів. Візьміть, наприклад, Apple Music. Ви можете створити плейлист на десктопов і він тут же з'явиться у вашому смартфоні, а зовнішній вигляд додатків схожий на всіх платформах. (Дивись Додаток Б – рисунок спільна платформа)

Тенденції, історія розвитку

Люди з давніх пір вели рахунок часу. Час спочатку виміряти за допомогою сонячного годинника, пізніше за допомогою вогняних годинників (для вимірювання нічного часу - по згорілій свічці або кількості масла). У

Стародавньому Єгипті, в Римі були винайдені водяний годинник, потім пісочний. У 936 р з'явилися механічні годинники (наводилися в рух енергією падаючих тягарців). У XV в. Х. Гюйгенс створив конструкцію маятникового годинника, він же винайшов балансовий регулятор, який дозволив створити наручні і кишенькові годинники.

Сучасні годинники - електронні - мають синтезатор мови, міні-екран, можуть бути використані як мікрокалькулятор, а також можуть видавати різноманітну інформацію – від погоди до пульсу власника, програвати пісні. З початку 2010х років популярність почали набувати електронні або як їх ще називають смарт годинники, які доповнюють функціонал смартфона. Використовуючи інструмент Google Trends можемо наглядно побачити яка різниця за останні 15 років між класичними годинниками і смарт годинниками.

На рисунку 1.9 зображено графік популярності механічних та електронних годинників з 2004 по 2012 рік. Синім кольором показаний графік механічних годинників, червоним – електронних.

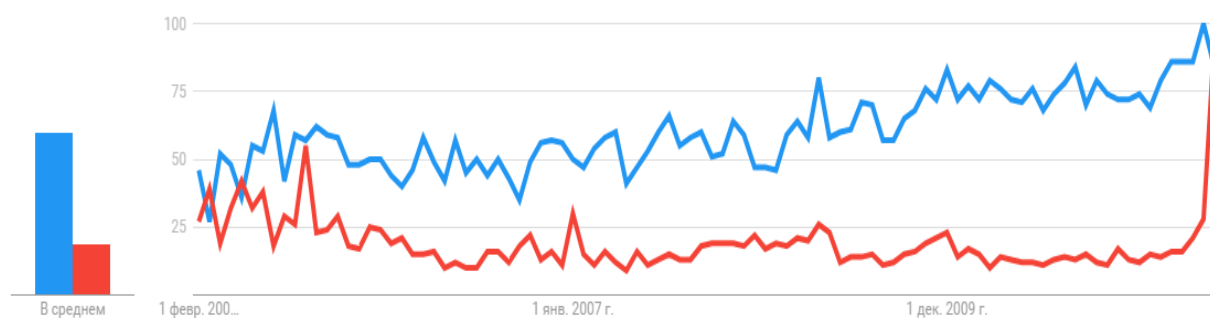


Рисунок 1.9 - Графік популярності годинників 2004 - 2012

Джерело: розроблено автором

На рисунку 1.10 зображено такий самий графік але вже з 2012 по сьогодні. Синім кольором - графік механічних годинників, червоним – електронних

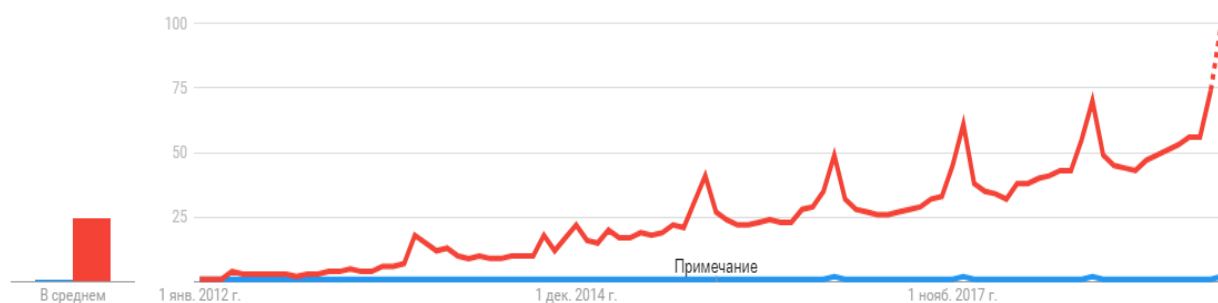


Рисунок 1.10 - Графік популярності годинників 2012-сьогодні

Джерело: розроблено автором

Судячи по графікам можна зробити висновок, що тенденція повністю розвернулася, якщо до 2010 року механічні годинники були популярні то зараз різниця колосальна, відрізняється багатократно. Це пов'язано з технічним прогресом, електронні годинники дешевші у виробництві і дають багато додаткових функцій. Проте в них є і мінуси, девайси яким вже 3 і більше років відстають від технічного прогресу, а так як в них багато електронних мікросхем та компонентів, ще й можуть вийти з ладу. Це і мотивує людей постійно купляти нові моделі, на відміну від механічних, термін придатності яких значно більший.

Показники продажів

Поставки переносної електроніки (wearable gadgets) на світовий ринок в 2015 р в штуках виросли рік до року на 171,6% до 78,1 млн пристроїв, впливає зі звіту IDC. Такі темпи зростання аналітики пояснюють зростанням попиту на фітнес-трекери і Apple Watch. За даними IDC, в 2015 р найбільшу частку ринку wearable gadgets зайняв американський виробник пристроїв для фітнесу FitBit (26,9%). На 2-му місці китайська Xiaomi (15,4%), а Apple зі своїми розумними годинами зайняла 3-є місце (14,9%). Apple зайняла це місце, стартувавши фактично з нуля, - продажі Apple Watch почалися в квітні 2015 р

Така динаміка показує, що носить електроніка адресована не тільки

технофіли і любителям інновацій, цитує прес-служба IDC аналітика Рамона Лламас. Хоча вона ще й не стала надбанням масового ринку, у неї є ще багато можливостей зростання і кілька його напрямків, зазначив він.

Окремо даних по поставкам смарт-годин IDC не приводить. Strategy Analytics оцінює їх відвантаження на світовий ринок в IV кварталі 2015 р 8,1 млн пристроїв (+ 315,6% рік до року). З її звіту випливає, що 63% світового ринку розумних годин зайняла Apple, 16% - Samsung. Вперше поставки смарт-годин перевищили поставки годин швейцарських маренням, які в жовтні - грудні 2015 р склали 7,9 млн одиниць, знизившись у порівнянні з аналогічним періодом 2014 року на 4,8%, підкреслюють автори звіту.

Швейцарська годинна промисловість виявилася занадто інертною, щоб відреагувати на появу смарт-годин, вважає виконавчий директор Strategy Analytics Ніл Мостон. На швейцарські бренди, такі, наприклад, як Tag Heuer, припав лише 1% поставок смарт-годин на світовий ринок, вони далеко позаду Apple, Samsung і інших лідерів цього динамічного сегмента, зазначив він. Як виглядають дані моделі годинників дивись додаток Б.

Пошук аналогів та конкурентів

1. E-bay - американська компанія, що надає послуги в областях інтернет аукціонів (основне поле діяльності) і інтернет-магазинів. Являється одним зі світових лідерів. Річний грошовий обіг ~25 млрд \$; прибуток ~2,8млрд \$; капіталізація 29млрд\$

На рисунку 1.11 зображено дані отримані за допомогою інструменту serpstat про ресурс e-bay

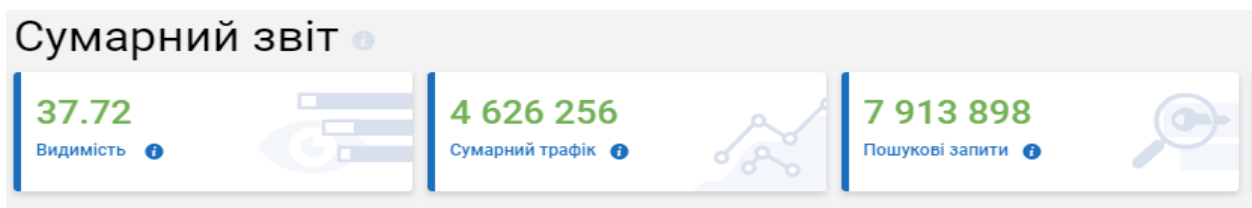


Рис.1.11- Дані з serpstat по e-bay

Джерело: розроблено автором

За даними serpstat сумарний трафік 4,63млн унікальних користувачів в місяць, а кількість пошукових запитів майже 8млн

Ці дані свідчать про те що ресурс досить популярний, не те що в США, а й у світі

На рисунку 1.12 зображено сторінку ресурсу e-bay із запитом годинник(1), відповідно відображені всі результати(2)

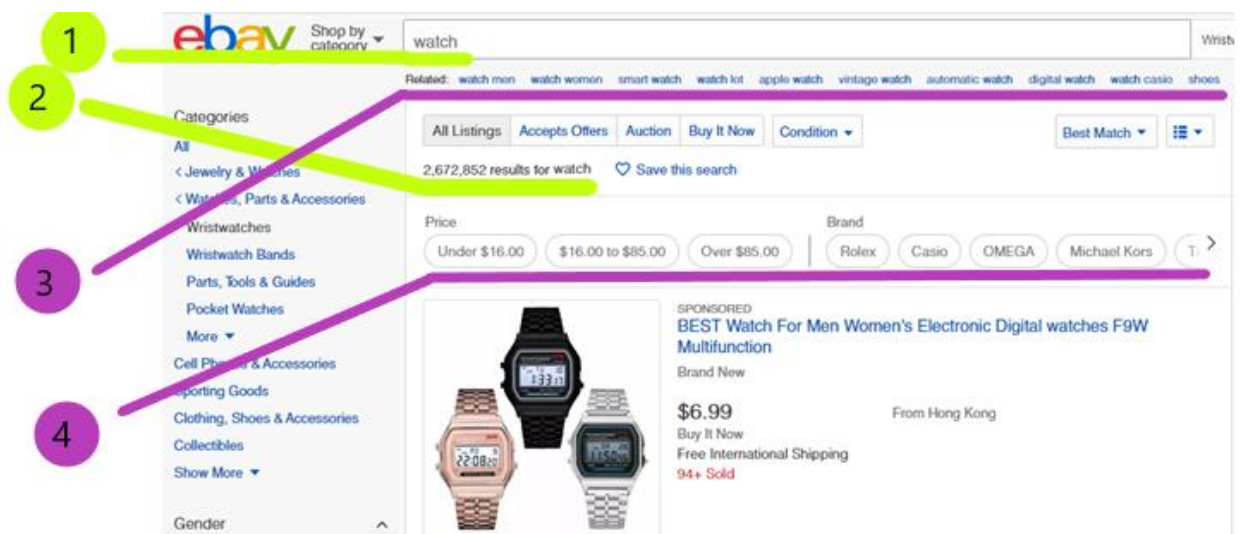


Рисунок 1.12 - Розділ e-bay з годинниками

Джерело: розроблено автором

Як можемо бачити під цифрою 2, нам видало 2627852 результати, тобто можна сказати, що продається близько 2,6 млн годинників, із них за аналогічним пошуком по механічним та електронним годинникам маємо наступні результати: механічних продається 600тис. доля 23%, а електронних близько 2 млн штук, доля 77%.

Зручність користування UI/UX

Спираючись на вищеописані рекомендації по використанню UX/UI можна зробити висновок що інтерфейс перевантажений багатьма клавішами, відмічені (3) та (4) на рис.1.12 які просто можна сховати у меню, зокрема меню гамбургер, (рис габмургер додаток Б)

Плюси та мінуси користування e-bay.

Основні плюси e-bay це те що платформа користується популярністю, і люди заохотно добавляють свої товари, вибір дійсно великий, а купівлі частково захищені від шахраїв. Проте те що платформа має бути адаптовані під всі товари, це являється і її мінусом, тому що немає зручних фільтрів а інтерфейс перевантажений. Також немає експертної оцінки годинників, тому що платформа фізично не зможе перевіряти все.

2. Amazon.com - на сьогоднішній день «Амазон» вважається основним конкурентом інтернет-аукціону eBay. Причому не тільки за асортиментом товарів, а й за цінами. Компанія не має реальних магазинів. Всі угоди з купівлі-продажу товарів здійснюються тільки в інтернеті. Тому вартість товарів в онлайн-гіпермаркеті зберігається на дуже низькому рівні. В якості продавців тут виступає як сама компанія Amazon, так і продавці, які користуються цією платформою для реалізації своїх товарів або послуг. Amazon багато часу приділяє розробці ексклюзивної фірмової продукції, а також створення максимально зручного і клієнтоорієнтованого сервісу. Всі зусилля спрямовані на те, щоб інтернет-користувач хотів купувати на Amazon, і робив це регулярно. У другому випадку інтернет-гіпермаркет виступає в ролі гаранта здійснення угоди. Він скрупульозно перевіряє продавців перед допуском на сайт, займається обробкою платежів, контролює виконання продавцем своїх зобов'язань, забезпечує можливість повернення товару. Можливостей для шахрайства на сайті практично немає, адже навіть надійшли платежі не будуть переведені на рахунок продавця до того часу, поки покупець не підтвердить отримання якісного товару. Тому купувати на сайті Amazon вважається безпечною справою. Цікавою особливістю сайту є можливість покупця виступити в ролі продавця. Будь-який зареєстрований користувач має право виставити на продаж нову або вживану річ.

Являється одним зі світових лідерів. Річний грошовий обіг ~135 млрд \$; прибуток ~2,37 млрд \$; капіталізація близько 900 млрд \$ що входить до топ 5 найдорожчих компаній світу.

На рисунку 1.13 зображено дані отримані за допомогою інструменту serpstat про платформу amazon

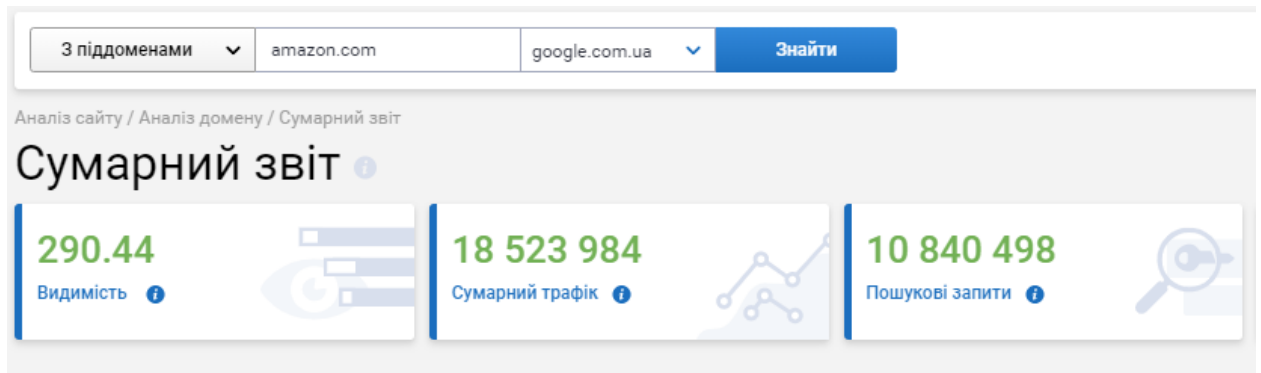


Рис 1.13 - Дані з serpstat по amazon.com

Джерело: розроблено автором

За даними serpstat сумарний трафік 18,52млн унікальних користувачі в місяць, а кількість пошукових запитів майже 11млн

Ці дані свідчать про те що платформа користується досить великим попитом і входить до рейтингів найвідвідуваніших сторінок в інтернеті.

На рисунку 1.14 зображено сторінку ресурсу amazon із запитом годинник(1), відповідно відображені всі результати(2)

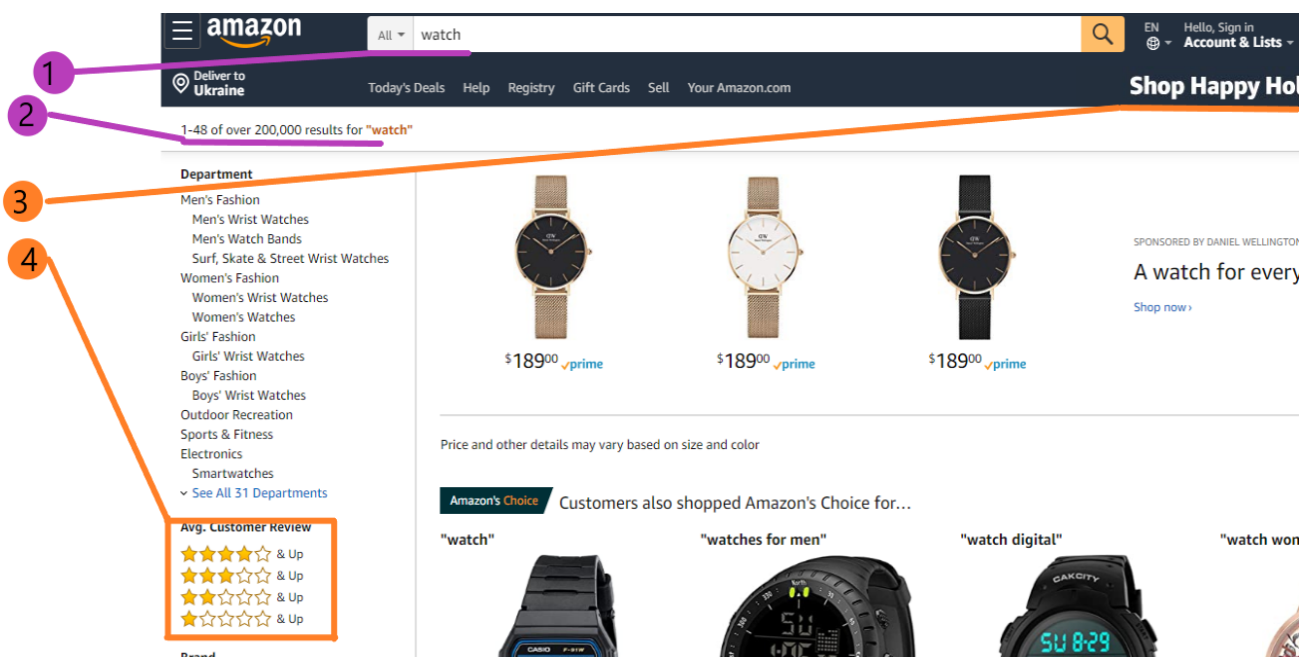


Рисунок 1.14 - Розділ amazon з годинниками. Джерело: розроблено автором

Як можемо бачити під цифрою 2, нам вдало більше ніж 200000 результатів, тобто можна сказати, що продається близько 200 тисяч годинників, із них за аналогічним пошуком по механічним та електронним годинникам маємо наступні результати: механічних продається 50тис. доля 25%, а електронних близько 100 тис одиниць, доля 50% і всі інші різновиди або аксесуари близько 25%.

Зручність користування UI/UX

Спираючись на вищеописані рекомендації по використанню UX/UI можна зробити висновок що інтерфейс перевантажений багатьма клавішами і фільтрами, відмічені (4) на рис.1.14 які просто можна сховати у меню, а (3) відмічена інформація про акції які краще розміщувати безпосередньо при описі товару

Плюси та мінуси користування amazon.

Amazon без сумніву являється дуже потужним маркетплейсом для продажу буд чого, зручність користування адаптована під різні товари, з ним працює велика кількість логістики, тобто товар доставляється по всьому світу. Захист клієнта працює на багатьох товарах так як вони знаходяться у складських приміщеннях Amazon. Проте є і мінуси. Перш за все вони стосуються того что платформа адаптована під будь-які товари, а не під годинники зокрема, тому фільтри не досить підходять а перелік брендів обмежений, це все впливає на зручність користування, на UI.

3. Catawiki - онлайн-аукціон по моделі eBay, який призначений для колекціонерів, які хочуть продати або придбати рідкісні або унікальні предмети. Компанія була заснована в 2008 році, і до липня 2015 роки встигла закрити два інвестиційних раунду. В кінці липня 2015 року стартап оголосив про закриття раунду серії C на загальну суму в \$ 82 млн, в якому взяли участь такі фонди, як Accel Partners, Lead Edge Capital і Project A Ventures. Серед лотів, які можна знайти на Catawiki - предмети мистецтва, монети, ювелірні вироби, годинники, вантажні автомобілі і так далі. Періодично

проходять тематичні аукціони - присвячені, наприклад, який-небудь знаменитості або епосі. Реєстрація на сервісі безкоштовна.

Фінансові показники відсутні, компаніє не є публічною, проте аукціон працює з 2008 року, тому можна зробити припущення що компанія є прибутковою.

На рисунку 1.15 зображено дані отримані за допомогою інструменту serpstat про аукціон Catawiki

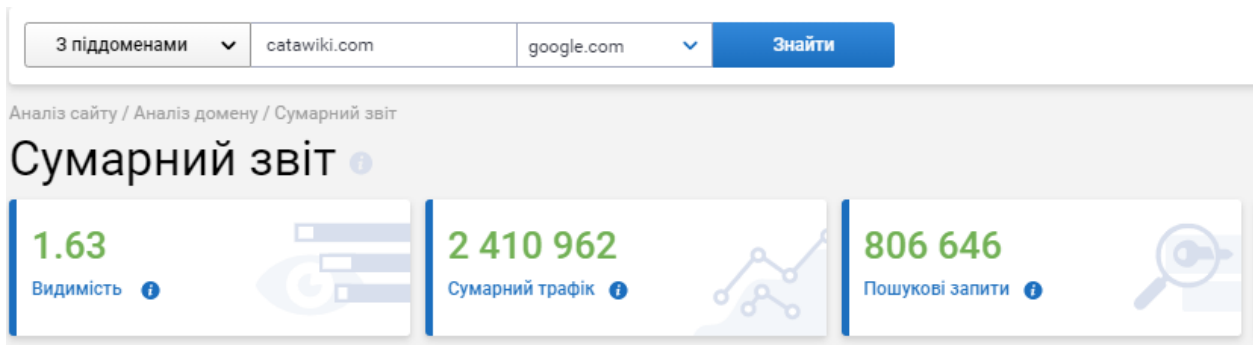


Рисунок 1.15 - Дані з serpstat по catawiki.com

Джерело: розроблено автором

За даними serpstat сумарний трафік 2,41млн унікальних користувачі в місяць, а кількість пошукових запитів більше 800 тисяч

Ці дані свідчать про те що аукціон досить популярний, розігрує багато лотів, а категорія годинників відокремлена клавішею, тобто годинники один з найчастіших лотів.

Всі лоти відображаються на сторінці по три лоти в ширину і по сім у висоту, тобто на одній сторінці маємо двадцять один лот, а так як сторінок всього сто шістдесят три, то можемо вирахувати що загальна кількість лотів складає близько три з половиною тисячі пропозицій. Це значно менше ніж на аналогічному по бізнес моделі e-bay проте тут перевірені бренди і продаються виключно механічні годинники, які представляють колекційну цінність. Тобто доля механічних годинників складає 100%.

На рисунку 1.16 зображено сторінку ресурсу catawiki з розділом

годинники, відповідно відображені всі бренди годинників(2), можемо спостерігати що категорій не так багато (1) як на інших ресурсах.

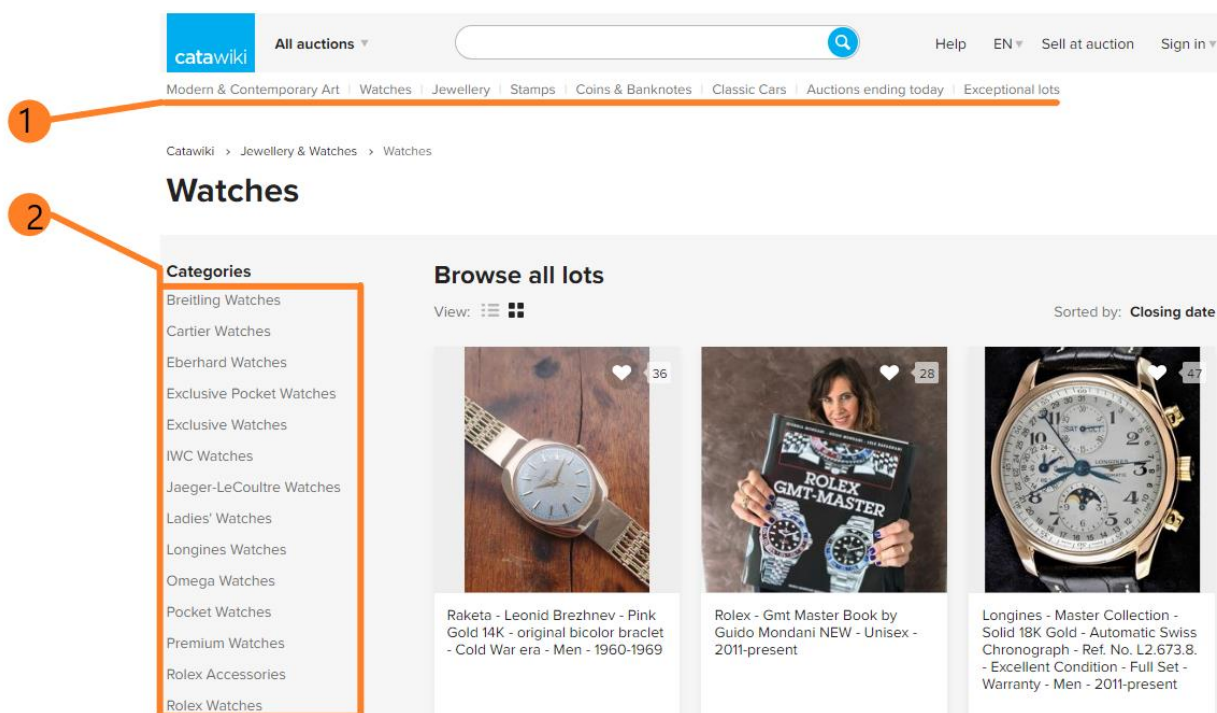


Рисунок 1.16 - Сторінка catawiki з розділом годинники

Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.17 як виглядає лот так процес торгів

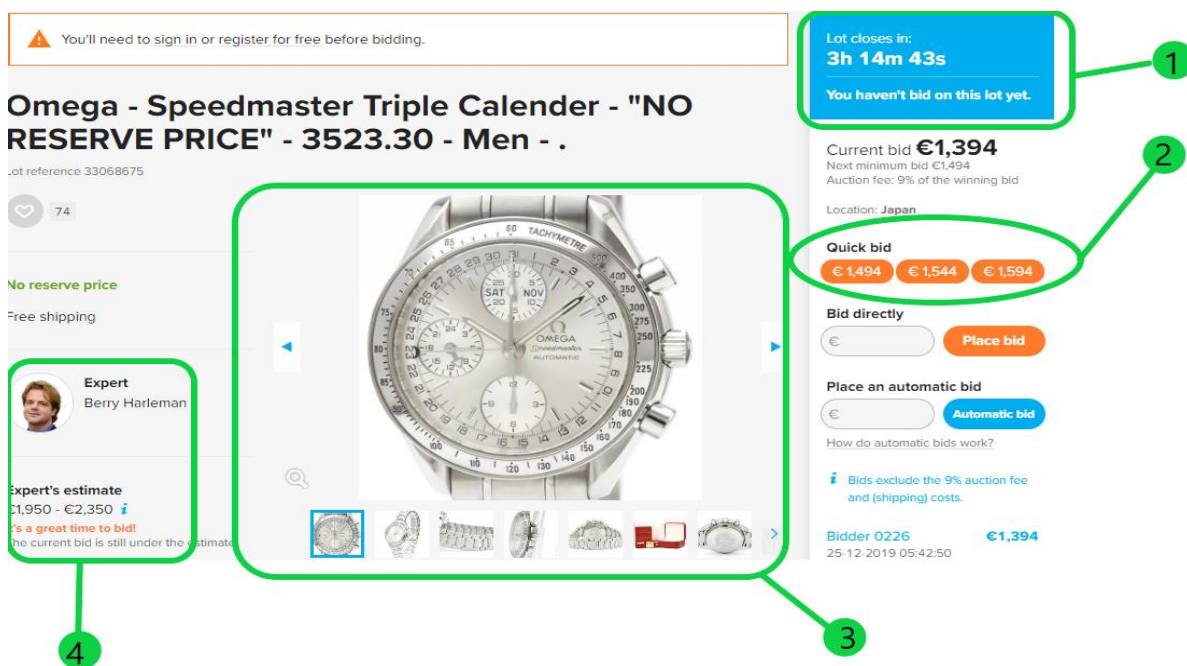


Рисунок 1.17 - Сторінка з лотом. Джерело: розроблено автором

На рисунку 1.17 можемо спостерігати процес купівлі годинника, в даному випадку Omega, під цифрою (1) бачимо час до завершення аукціону. Є можливість одразу зробити ставку на п'ятдесят, сто та сто п'ятдесят доларів вищу у вигляді кнопок, помічено цифрою (2). Багато фотографій з різних ракурсів під цифрою (3), які дають повністю дати зовнішню оцінку товару. Під цифрою (4) показано хто продає і його кваліфікаційний рівень, в даному випадку експерт, значить він може оцінити годинник на якість, або певні недоліки.

Зручність користування UI/UX

Серед розглянутих конкурентів аукціон Catawiki реалізовано найкраще, тому що інтерфейс розроблювався профільно для ювелірних виробів та предметів колекційної цінності, тому універсальні фільтри відсутні, всі кнопки розташовані в тих місцях де зручно. Мобільна версія добре адаптована під користування смартфоном однією рукою. Кольорова схема нейтральна, не подразнює погляд. Але є певні незначні мінуси, такі як місцями не читабельний текст, а в мобільній версії клавіші занадто малі для зручного натискання пальцем.

Плюси та мінуси користування Catawiki.

Серед основних плюсів використання аукціону це те, що вибір не серед мільйонів варіантів, де часто одні і ті ж самі товари продають різні продавці, як на платформах e-bay та amazon. Достатньо гарно реалізовано UI/UX, та мобільну версію гарно адаптовано.

До мінусів можна віднести те що платформа використовує не найновіші stack технології, перехід між сторінками відбувається з перезавантаженням сторінки, а не з завантаженням нових даних.

Отже, провівши форсайтне дослідження ринку годинників та використання сучасного UI можна сформулювати наступні напрямки:

- Масові продажі стрімко перейшли на смарт годинники, а механічні перейшли в категорію ексклюзивних

- Ексклюзивні годинники додають в ціні, електронні навпаки прагнуть до зменшення цін
- Інтернет магазини переходять до моделей платформ які поєднують багатьох продавців
- Трафік на 75% перейшов у мобільні девайси, тому сайту важливіше бути адаптованим під смартфон ніж під ПК
- UI стає більш мінімалістичним, всі рідко використовувані кнопки ховаються в меню
- Перехід між сторінками відбувається з підвантажуванням інформації а не перезавантажуванням сторінки
- Все більшу популярність набувають додатки у смартфонах, які частіше використовуються ніж веб сайти

1.4 Оцінка бачення замовника розв'язання проблеми з позицій результатів форсайту

Згідно з результатами форсайту пропоную наступний напрямок створення програмного продукту для замовника:

Таблиця 1.1 - Рекомендації замовнику

Напрямок	Підтвердження «-» або «+»
Створити аукціон для продажу класичних механічних годинників, без електронних	+
Акцент на ексклюзивних товарах	-
Виступити як платформа посередник, а не самостійно купувати годинники	+
Розробити сайт для мобільних пристроїв	+
Використати максимально просту навігацію, покрокову	+
Перехід між сторінками без оновлення сторінки	+
Розробити мобільний додаток	-

З семи пунктів у п'ятьох маємо підтвердження, отже судження замовника на 71% сходяться з форсайтом.

Форсайт – ефективний інструмент який допомагає виявити перспективні напрямки розвитку. В ході дослідження були виявлені такі напрямки, була розглянута їхня користь і як це вплине на результат при їх впровадженні. Задача дослідження була в тому щоб знайти спільний напрямок руху, цей напрямок не однаковий, адже кожен має свою точку зору, проте більш ніж на половину зійшлись.

Висновки до розділу

Було проведено дослідження проблем в діяльності замовника, огляд його бізнес моделі, проаналізовано передумови формування вимог для створення аукціону з продажі годинників, знайдений за допомогою форсайту спільний напрямок руху до кінцевої мети, формування візії розв'язання проблем. Але цього не достатньо для реалізації програмного продукту, потрібно провести ще велику роботу, зокрема прийняти багато менеджерських рішень, які будуть розглянуті в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ AGILE-МАЙСТРА ПРИ РОЗРОБЦІ UI КОРИСТУВАЧА ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ

2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників

Які існують фрейми гнучкого управління Agile:

Waterfall(каскадна) модель життєвого циклу ПЗ (англ. waterfall model) — послідовний метод розробки програмного забезпечення, названий так через діаграму, схожу на водоспад (як на ілюстрації справа).

Ця модель розробки запозичена з системної інженерії у виробництві та будівництві — областях, в яких зміни на пізніх етапах дуже дорогі або неможливі. Наприклад, для створення складних інженерних конструкцій (споруд, літаків, мостів і т. ін.). Зміни в проекті фундаменту будинку після того, як покладений дах, коштують дуже дорого, тому перфекціонізм на початкових етапах проектування просто необхідний. Інженери, які починали займатись розробкою програмного забезпечення, перейшовши з інших галузей, просто адаптували звичну модель, тому що на ранніх етапах розвитку комп'ютерної техніки не було методологій, створених саме для програмування. Проте схожі методології застосовуються для програмного забезпечення й далі у випадках, коли вимоги фіксовані і вимагається висока якість та надійність, наприклад, у системах для військових чи медичних потреб.

Перший формальний опис водоспадної моделі, після якої вона стала популярною, був здійснений В. В. Ройсом у 1970. Попри те, що стаття містить переважно критику методу, на неї часто посилаються.

Через те, що цей метод погано підходить для розробки саме ПЗ, частіше використовують його модифікації.

Найвідоміша модифікація — Sashimi. Названа так через японську страву сашімі (суші нарізане і сервіроване так, що складені рядочком шматочки накладаються один на одного). В моделі розробки Сашімі фази життєвого циклу йдуть одна за одною, але при цьому перекривають одна одну в часі.

Переваги

- Ніяких переробок
- Гарна специфікація перетікає в гарну документацію
- Зрозуміла модель
- Кодери можуть мати низьку кваліфікацію.

Недоліки

- Необхідний перфекціонізм на кожному етапі.
- Важко вносити зміни (якщо взагалі можливо)
- Надлишкове проектування
- Поділ розробників на «perfect» та «code monkeys»

Scrum (чит. як скрам) — підхід управління проектами для гнучкої розробки програмного забезпечення. Scrum чітко робить акцент на якісному контролі процесу розробки.

Scrum — це кістяк процесу, який включає набір методів і попередньо визначених ролей. Головні дійові особи — ScrumMaster, той хто опікується процесами, веде їх і працює як керівник проекту, Власник Продукту, людина, що представляє інтереси кінцевих користувачів та інших зацікавлених в продукті сторін, та Команду, яка включає розробників.

Протягом кожного спринту, 15-30 денного періоду (тривалість визначається командою), працівники створюють функціональний ріст програмного забезпечення.

Набір можливостей, які імплементуються кожного спринту, приходять з етапу, що має назву product backlog (документація запитів на виконання робіт), який має найвищу пріоритетність за рівнем вимог до роботи, що

повинна бути виконана. Запити на виконання робіт (backlog items), що визначені протягом наради з планування спринту (sprint planning meeting), переміщуються в етап спринту. Протягом цієї наради Власник Продукту інформує про завдання, які він хоче, аби були виконані. Тоді Команда визначає, скільки з бажаного вони можуть зробити, щоб завершити необхідні частини протягом наступного спринту. Протягом спринту команда виконує визначений фіксований список завдань (т.з. backlog items). Впродовж цього періоду ніхто не має права змінювати перелік запитів на виконання робіт, що слід розуміти, як заморожування вимог (requirements) протягом спринту.

переваги:

- завжди є робота
- багато спілкування з колегами (в тому числі протилежної статі)
- отримання знань в суміжних з розробкою областях
- немає персональної відповідальності за результат
- цілі спринту / команди зазвичай вище бажань всяких начальників

недоліки:

- інтенсивний режим роботи, розслабитися не дадуть
- на професіоналізм доводиться забивати на догоду цілей спринту
- потрібно вміти обґрунтовувати витрати на роботу з тих. боргом
- інтровертам складно, доводиться розкриватися на ретроспективах
- постійно смикають за всіма можливими питаннями, бо відповідальність лежить на всій команді
- індивідуальної премії немає, оцінюється командна робота
- в команді всі рівні, незрозуміло як стати начальником і всіма командувати

Kanban

Ідея безперервного потоку

Для початку потрібно зрозуміти, що це взагалі таке і для яких цілей з'явилося. Канбан був винайдений проектними менеджерами на заводах Toyota для того, що б процес створення продукту (в даному випадку, автомобілів) став більш прозорим. Класична схема, яка використовується в

той час, передбачала виробництво величезної кількості деталей в різних цехах або навіть підприємствах, не пов'язаних між собою. Перед фінальною збіркою могли пройти дні, тижні і навіть місяці. Таким чином, якщо один з відділів допускав помилку, про неї дізнавалися тільки через кілька тижнів, і весь цей час випускалися браковані комплектуючі. Збитки в даному випадку жахливі: оплачена робота, зіпсований матеріал, транспортування, складування, переробка і час. Рятівної і ключовий тут була ідея створення єдиного потоку.

Потік - це такий виробничий процес, де немає простою незавершених завдань. Немає пауз, один рух вперед. Виходить справжня естафета: завдання, як та сама паличка, передається відділами чітко з рук в руки. У цьому випадку помилки попередньої стадії очевидні і виявляють себе миттєво. Це дозволяє уникнути безглузвих витрат, збільшує якість продукту, знижує вартість і скорочує терміни виконання.

Що ж потрібно зробити, щоб забезпечити можливість існування такого потоку? Перш за все, слід замінити класичну модель виштовхування на модель витягування. Що це означає? Те, що кожен наступний етап виробництва готовий прийняти результати попереднього етапу, і, отже, дорівнює за своєю пропускну здатності або перевищує його.

переваги:

- Гнучкість планування. Команда концентрується тільки на поточну роботу, пріоритет завдання виставляється менеджером.
- Висока залучення команди в процес розробки. Завдяки постійним зборам, прозорості процесів і можливостям самоорганізації працівники гуртуються і проявляють щирий інтерес.
- Менша тривалість циклу. Якщо кілька людей має схожі навичками, тривалість скорочується, якщо ж тільки один - з'являється вузьке місце. Тому співробітники повинні ділитися знаннями і тим самим оптимізувати тривалість циклу.

- Менше вузьких місць. Ліміти РВП дозволяють швидко знаходити вузькі і проблемні місця, які з'явилися через дефіцит уваги, людей або навичок.
 - Наочність. Коли всі виконавці мають доступ до даних, то вузькі місця легше помітити. Kanban-команди, крім самих карток, зазвичай використовують два загальних звіту: графіки управління і сукупного потоку.
 - На практиці система відмінно себе показує в сферах неосновного виробництва:
 - групи підтримки програмного забезпечення або служби підтримки.
 - Канбан добре працює при управлінні стартапами без чіткого плану, але де активно просувається розробка.
- недоліки:
- система погано працює з командами чисельністю понад 5 осіб
 - він не призначений для довгострокового планування.

Із розглянутих варіантів нам найбільше підходить фрейм Scrum та Kanban, тому далі повна різниця між ними в таблиці

Порівняння Scrum і Kanban

Таблиця 2.1 - Порівняння scrum та Kanban

	Scrum	Kanban
Темп	Циклічні спринти фіксованої тривалості	Безперервний процес
Випуск інкременту	В кінці кожного спринту після схвалення проектним менеджером (власником продукту)	Потік триває без перерв або на розсуд команди
Ролі	Власник продукту, Scrum-майстер, команда розробників	Команда під керівництвом ПМ, в деяких випадках залучаються тренери по agile kanban

Ключові показники	Швидкість команди	Витрачений час
Готовність до змін	В ході спринту зміни небажані, так як можуть привести до невірної оцінки завдань	Зміна можуть трапитися в будь-який момент

Отже, порівнюючи фрейми гнучкого управління Agile, можна прийти до висновку, що для розробки даного програмного продукту найбільше підходить Scrum. Тому, що маємо ключові параметри

1. На кожен інкремент можливі зміни
2. Функціонал потрібно показувати поступово
3. Потрібний якісний контроль процесу розробки

2.2 Особливості організації збору вимог до UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників.

Процес збору вимог включає наступні етапи.

- 1) визначення учасників і зацікавлених сторін;
- 2) збір та формування вимог;
- 3) огляд і структуризація вимог по пріоритету;
- 4) перевірка замовником та командою, редагування вимог;
- 5) погодження та затвердження вимог:
 - учасники проекту підписуються під тим, що ці вимоги є правильним відображенням їх потреб;
 - власник продукту (проекту) підписуються під тим, що вимоги, які повинні бути виконані в результаті реалізації проекту, узгоджено.

- 1) Учасники - команда виконавець (К) і замовник (З)
- 2) Збір вимог

На рисунку 2.1 зображена анкета замовника з відкритого доступу на фріланс платформі

Search completed. Found 6 matching records. [RSS](#) [X RESET](#)

NEED APP DEVELOPER
NEEDY

Anywhere

FREELANCE
Posted 6 months ago

DESCRIPTION

Create a watch auction
need a complete development of an online auction

- Web site
- mobile app for iOS

you need to implement adding lots by sealers and buying by buyers, in the form of an auction, for example as e-bay

implement control panel

modern design, adaptation for mobile devices

customize SEO

offers are accepted until 05.07.2019

ORDER NOW

Рисунок 2.1- Анкета замовника

Джерело: розроблено автором

Збір вимог методом анкетування

Таблиця 2.2 - Анкетування замовника

Команда	Замовник
1. ПІБ замовника/відповідальної особи?	Jeremy Roizin
2. Назва організації?	Watch Quote
3. Кількість працівників?	4+ 1 власник
4. Посади працівників?	2 продавці адміністратор і експерт
5. Їх ключові обов'язки?	Продавці – продажі та консультація, Адміністратор – облік, менеджмент, спілкування з клієнтом, відповідь на дзвінки, робота з онлайн замовленнями та інше. Експерт - перевірка та обслуговування годинників
6. Бізнес модель?	Продаж ексклюзивних годинників
7. Основні конкуренти?	Інтернет магазини та офлайн магазини в моєму місті
8. Чим ви від них відрізняєтесь?	Асортимент годинників
9. Яка ваша унікальна пропозиція?	У нас перевірені вживані годинники
10. Внутрішні проблеми організації?	Адміністративного характеру
11. Зовнішні проблеми?	Ринок переходить на електронні годинники
12. Що мотивувало розробляти нове програмне забезпечення ?	Основна проблема що мій бізнес працює тільки у моєму місті, а відкривати мережу крамниць не прибутковою Тенденції ринку змінюються, все важче виділитися серед конкурентів

	Відсутність сучасної платформи яка виконувала б такий функціонал
13. Чим відрізняється ваше бачення продукту від поточного бізнесу?	Повне оцифрування поточного бізнесу
14. Як зміниться бізнес модель?	Бізнес модель змінюються на аукціон
15. Які канали реклами використовуєте?	Рекомендації та контекстна реклама в Google
16. Який трафік очікуєте ?	900 відвідувачів в перший місяць і більше
17. Під які девайси потрібна адаптація	Виключно мобільні девайси
18. Хто буде кінцевим користувачем продукту	Адміністратор, продавці та покупці
19. Концепція дизайну (сучасний, класичний, футуристичний)	Потрібен максимально локанічний сучасний дизайн
20. Чи є певні технічні умови (мови програмування, швидкість переходу сторінок, тощо)	Мова програмування на ваш розсуд, бажано реалізувати перехід між сторінками без перезавантаження інші вимоги відсутні
21. Які мови має підтримувати програма?	Тільки англійську мову

Збір вимог методом інтерв'ю

Отже на основі попередньо зібраних вимог у нас з'явилась ще низка питань. Ми проаналізували програмні рішення від можливих конкурентів (дивись розділ 1.3 аналіз конкурентів), чи вважаєте ви їх реалізацію вдалою, що хотілося б змінити?

-Ні, ці рішення не зовсім підходять, у ваших прикладах здебільшого продаж нових годинників, в інших застарілий дизайн і складний UI

Так, як потрібно реалізувати аукціон де є покупець і продавець, а також адміністратор, які ключові функції потрібні для кожного з них?

-Для продавця потрібно реалізувати процес додавання годинника на ресурс, панель де він зможе відслідковувати свої лоти, редагувати або переміщати їх в архів.

Покупець має бачити список всіх активних лотів, і ставити свою ставку, головне щоб ціну не бачили інші покупці, з досвіду бізнесу таким чином фінальна ціна буде максимальною, а отже і наша комісія також

Адміністратор повинен мати доступ до всіх лотів, можливість їх видаляти і можливість блокувати користувачів за порушення правил

А також інформацію про ціну, адреси для доставки так банківські реквізити для переведення коштів

Архів продавця, що в ньому має бути?

-Лоти які були туди переміщені, час яких вже вичерпано, підтверджені на купівлю або не підтверджені а також заблоковані.

Можливо їх потрібно відсортувати?

-Так

Щоб реалізувати такі функції цих користувачів потрібно зареєструвати їх. За якими даними вам потрібно фіксувати користувача?

-Адміністратор на цій позиції буде працювати один, тому всі його дані ми знаємо. Для продавця потрібні стандартні дані, ім'я, адреса(дім, вулиця, місто, штат, поштовий індекс) головне правильно створений лот з фотографіями

Покупців ми маємо перевіряти особисто, так як ризикуємо розраховуватись за доставку люксових годинників, щоб продавці не виявились фейковими потрібно йому зателефонувати, відправити лист на поштову адресу, а також виписку з банку про рахунок, зрозуміло, що в нього вже має бути логін і пароль

Авторизацію краще виконати через електронну адресу чи через смс повідомлення на номер телефону? Також можливо додати авторизацію через соціальні мережі.

-а як краще?

Через смс зручніше для паролю користувачам, але дорожче у виконанні, електронна пошта більш класичний варіант

-Тоді краще через електронну пошту, а для спрощення додайте авторизацію за допомогою соціальних мереж, наприклад фейсбук та гугл акаунт.

Які етапи додавання лоту, які мають бути фотографії, ціни або інші пункти?

-Щоб додати годинник потрібно вибрати бренд, модель, серійний номер та рік купівлі, для перевірки на оригінальність. Фотографії мають бути з фронтальної, а також тильної сторони, та з обох боків і загальне фото з комплектом. До речі, має бути пункт про наявність оригінальної коробки а також документації від виробника.

Якщо фотографії зроблені заздалегідь чи потрібно реалізовувати функціонал завантаження фотографій?

-Так, я про це не думав, це буде дуже доцільно.

Окрім аукціону, які ще мають бути сторінки? зазвичай це «про нас» «FAQ», головна сторінка, контактна інформація, політика конфіденційності

-Так, всі з цих, сторінку про нас потрібно зробити окремо, яку можна буде використовувати в рекламі з посиланням на сам аукціон, контактна інформація, політика конфіденційності, умови та правила і «FAQ» потрібні. Дані для заповнення відправляю на електронну адресу. А ще блок схема як працює наш сервіс, щоб користувачам було наглядно зрозуміло.

Залишились питання по UI, список сторінок для переходу потрібно розмістити на сторінці чи сховати в меню?

-Сховати в меню

Пункти у меню FAQ реалізувати випадającym списком ?

-Так, відповіді на поширені питання розгортати знаком «+»

Посилання на мобільний додаток з QR кодом чи без?

-Просте посилання

Яка палітра кольорів вам подобається ?

-Монохромні та можливо кольоровий елемент, напевно синій.

Із запропонованих варіантів у дослідженні (див розділ 1.3) яка стилістика подобається?

-Меню гамбургер, актуальність вводу пальцем, а саме пункти меню у доступі для перегляду однією рукою, подобається модель Uber виклик у три кроки.

Дякую за розгорнуті відповіді, на цій основі ми сформуємо повний список вимог на затвердження а також рішення по UI.

Формування вимог (backlog)

Таблиця 2.3 - Формування вимог

User stories	№
Головна сторінка з меню гамбургер	1
Опис як працюємо і посилання на авторизацію	2
Сторінки меню мають включати наступні: головна; як це працює; наш додаток; про нас; FAQ; сторінка продавця;	3
Відображення активних лотів	4
Кнопка для створення нових лотів Сторінки меню: додати лот; список лотів; архів; редагування профілю; контакти; умови конфіденційності; сторінка покупця;	5
Відображення всіх доступних лотів	6
Перегляд лоту та прокрутка для ставки (ціни) Сторінки меню: список лотів; редагування профілю; контакти;	7
кольорова палітра сайту: чорний; сірий; білий; сині акценти;	8
панель адміністрування	9
реєстрація доменна зона «.com»	10
мова англійська	11
головна сторінка watchquote.com	12
перехід між сторінками без перезавантаження	13
авторизація	14

реєстрація покупця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Назва компанії; Номер телефону; Електронна пошта; Пароль та підтвердження;	15
реєстрація продавця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Електронна пошта; Пароль та підтвердження;	16
процес створення лоту Фото за допомогою камери або завантажити з пам'яті пристрою наступними кроками :1.Циферблатом; 2.Збоку де клавіші; 3.З іншого боку; 4.Разом з комплектом; 5.Заповнення даних: бренд-зі списку; модель – ввід тексту; серійний номер – ввід тексту;	17
Архів який містить не активні лоти	18
в лотах покупця прокруткою вибір ставки	19
в лотах продавця кнопка підтвердження продажу	20

3) Структуризація вимог

В процесі збору та формування вимог різними способами було виявлено вимоги різної складності, але їх потрібно відсортувати по пріоритету. Відсортований backlog по пріоритету від більш важливих вверху до менш важливих внизу таблиці

Таблиця 2.4 - Сортування вимог по пріоритету

№	User stories	Пріоритет
1	авторизація	1
2	Реєстрація покупця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Назва компанії; Номер телефону; Електронна пошта; Пароль та підтвердження;	1
3	Реєстрація продавця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Електронна пошта; Пароль та підтвердження;	2
4	Кнопка для створення нових лотів	2

	Сторінки меню: додати лот; список лотів; архів; редагування профілю; контакти; умови конфіденційності; сторінка покупця;	
5	Відображення всіх доступних лотів	2
6	Перегляд лоту та прокрутка для ставки (ціни) Сторінки меню: список лотів; редагування профілю; контакти;	3
7	процес створення лоту Фото за допомогою камери або завантажити з пам'яті пристрою наступними кроками :1.Циферблатом; 2.Збоку де клавіші; 3.З іншого боку; 4.Разом з комплектом; 5.Заповнення даних: бренд-зі списку; модель – ввід тексту; серійний номер – ввід тексту;	4
8	Сторінки меню мають включати наступні: головна; як це працює; наш додаток; про нас; FAQ; сторінка продавця;	5
9	Відображення активних лотів	6
10	кольорова палітра сайту: чорний; сірий; білий; сині акценти;	7
11	панель адміністрування	8
12	реєстрація доменної зона «.com»	9
13	головна сторінка на домен watchquote.com	9
14	перехід між сторінками без перезавантаження	10
15	Архів який містить не активні лоти	11
16	в лотах покупця прокруткою вибір ставки	12
17	в лотах продавця копка підтвердження продажу	12
18	Головна сторінка з меню гамбургер	13
19	Опис як працюємо і посилання на авторизацію	14
20	мова англійська	15

4) Перевірка вимог замовником та командою, редагування backlog

По результатам таблиці 2.4, замовник додав деякі зміни:

- Адреса, місто, штат, поштовий індекс для реєстрація покупця
- сторінка продавця і редагування профілю
- умови конфіденційності
- додаток для iOS який повністю повторює вебсайт
- авторизація без гугл тільки фейсбук

Тому ці всі зміни були внесені у фінальну документацію і затверджені

На основі вимог по кольоровій палітрі сформований дизайн і затверджений замовником (дивись додаток Б затверджений дизайн)

- 5) Формування фінальної документації по вимогам на затвердження список вимог

Таблиця 2.5 - Затверджений backlog

№	User stories	пріоритет
1	Головна сторінка з меню гамбургер Опис як працюємо і посилання на авторизацію	1
2	Сторінки меню мають включати наступні: головна; як це працює; наш додаток; про нас; FAQ; сторінка продавця;	1
3	Відображення активних лотів продавця	2
4	В лотах продавця кнопка підтвердження продажу	2
5	Кнопка для створення нових лотів Сторінки меню: додати лот; список лотів; архів; редагування профілю; контакти; умови конфіденційності; сторінка покупця;	2
6	Відображення всіх доступних лотів покупця	2
7	В лотах покупця прокруткою вибір ставки	2
8	Перегляд лоту та ввід «прокрутка» для ставки (ціни) Сторінки меню: список лотів; редагування профілю; контакти; панель адміністрування;	3

9	Всі елементи підлашовані для зручного користування однією рукою	3
10	Доменна зона головної сторінки watchquote.com	3
11	Перехід між сторінками без перезавантаження	4
12	Мова англійська	4
13	Адаптованість під мобільні пристрої	4
14	Додаток для iOS який повністю повторює вебсайт	4
15	Авторизація	5
16	Реєстрація покупця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Назва компанії; Номер телефону; Електронна пошта; Пароль та підтвердження; Адреса, місто, штат, поштовий індекс;	5
17	Реєстрація продавця за наступними пунктами: Прізвище Ім'я; Електронна пошта; Пароль та підтвердження; Адреса, місто, штат, поштовий індекс; авторизація без гугл тільки фейсбук;	5
18	Вхід до панелі адміністрування за логіном паролем по закритому посиланні	6
19	Процес створення лоту Фото за допомогою камери або завантажити з пам'яті пристрою наступними кроками :1.Циферблатом; 2.Збоку де клавіші; 3.З іншого боку; 4.Разом з комплектом; 5.Заповнення даних: бренд-зі списку; модель – ввід тексту; серійний номер – ввід тексту; рік купівлі – ввід цифр; відмітка наявності коробки; відмітка наявності документів;	7
20	Архів що містить не активні лоти та сортується за: переміщені лоти; час яких вже вичерпано; підтверджені на купівлю; не підтверджені а також заблоковані лоти.	8

Отже на основі збору даних був сформований перелік вимог, які відправились замовнику, деякі пункти були відредаговані і фінальна версія

на крайньому етапі підписана замовником. Так само велась робота по затвердженню UI і зовнішнього виду програми з дизайнером, яка в ході багатьох змін показана у остаточному варіанті в додатку Б. Для того щоб розробникам були зрозумілі чіткі задачі для виконання всі ці вимоги потрібно трансформувати в чіткі задачі, які можна реалізувати за день або менше. Тому під час заходу Sprint Planning декомпозиємо User stories в чіткі задачі.

2.3 Трансформація вимог замовника у задачі створення до UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників

Виходячи із затверджених вимог ми формуємо задачі, розбиваємо їх за складністю і часом виконання і плануємо спринти (які інкременти на який спринт реалізуємо)

Під час Sprint Planning ми визначились, що на один спринт ми можемо виділити 2 тижні, відштовхуючись від навиків розробників, ми розбили всі вимоги на завдання, та розподілили порівну на спринти, таким чином у нас вийшло 7 спринтів, а відповідно і 7 інкрементів які відправляються на перевірку замовником. На практиці вийшло, що перевірка – це наша презентація того чи іншого функціоналу в дистанційному режимі.

Sprint Planning

В дошку задач потрібно трансформувати user stories, які ми взяли зі списку вимог. Для прикладу розглянемо, як вимоги трансформуються в задачі для першого спринту.

Таблиця 2.6 - Трансформування backlog в задачі

№	User stories	№	Задачі	складність
1	Головна сторінка з меню гамбургер Опис як працюємо і посилання на авторизацію	1	Головна сторінка	3
		2	Опис як працюємо	2
		3	Посилання на авторизацію	1

2	Сторінки меню мають включати наступні: головна; як це працює; наш додаток; про нас; FAQ; сторінка продавця;	4	Як це працює	1
		5	Наш додаток	1
		6	Про нас	1
		7	FAQ	1
		8	Сторінка продавця	2
3	Відображення активних лотів продавця	9	Додати активні лоти на сторінці	3
4	В лотах продавця кнопка підтвердження продажу	10	Додати кнопку підтвердження	2
5	Кнопка для створення нових лотів Сторінки меню: додати лот; список лотів; архів; редагування профілю; контакти; умови конфіденційності; сторінка покупця;	11	Кнопка «+»	1
		12	меню	2
		13	Додати лот і список лотів	2
		14	Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти	3
		15	Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця	2
разом				27

В результаті маємо що загальна складність задач на перший спринт складає 27 балів. Кожна задача оцінювалась по 3 бали, що відповідає можливостям розробника по реалізації задачі за 1 день. Тому можемо допустити що на реалізацію всіх задач піде 9 днів, і ще один день залишається про запас.

Формування загальної дошки задач. Для зручності у відслідковуванні процесу розробки формуємо інтерактивну дошку з задачами які мають статуси: To do – задача яка ще не взята в розробку; In progress – задача яка в процесі розробки; Done – виконана задача.

Спільними кольорами об'єднані задачі які входять до одного інкременту.

Таблиця 2.7 - Дошка задач

	To do	In progress	Done
1	Головна сторінка		
2	Опис як працюємо		
3	Посилання на авторизацію		
4	Як це працює		
5	Наш додаток		
6	Про нас		
7	FAQ		
8	Сторінка продавця		
9	Додати активні лоти на сторінці		
10	Додати кнопку підтвердження		
11	Кнопка «+»		
12	меню		
13	Додати лот і список лотів		
14	Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти		
15	Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця		

На початку дня задачі мають переміщатися зі стовпчика «to do» в стовпчик «in progress» а в ході спринту вони мають переміщатися з «in progress» в «done»

Всі інші вимоги були трансформовані і задачі аналогічно. Для виконання цих задач вчасно потрібно слідкувати за ефективністю команди, що буде розглянуто далі.

2.4 Управління ітераціями під час виконання спринту №1

Давайте детально розглянемо як відбувається кожен спринт на прикладі 1-го, а саме процесом головної сторінки з меню та функціями управління лотами для продавця

Спринт складається з: планування спринту; щоденного скрам (або ще daily meetup; процесу розробки; огляду спринту; ретроспективи спринту;

Під час Спринту:

- не допускаються зміни, які можуть поставити під загрозу мету спринту;
- якість продукту не повинна знижуватися, навіть якщо не вистачає часу;
- по мірі появи нових знань, обсяг робіт може бути уточнений і заново узгоджений між замовником і командою розробки.

Щоденний скрам

Подія яка проходить на початку кожного дня, на 10-15хв.

Основною задачею щоденного скрам для команди зрозуміти на якому етапі вона знаходиться, а для скрам майстра допомогти команді підвищити свою ефективність

Всі члени команди розробки, а в нашому випадку Владислав має стоячи відповісти на питання що робив минулого дня? Що робив сьогодні? Чи є якісь перешкоди?

День №1

Що робив минулого дня?

Сьогодні перший день

Що робитимеш сьогодні?

Сьогодні початок розробки нового інкременту, берусь за розробку гловної сторінки

Чи є якісь перешкоди?

Перешкод немає, задача чітка і зрозуміла

Таблиця 2.8 - Дошка задач день 1

	To do	In progress	Done
1		Головна сторінка	
2	Опис як працюємо		
3	Посилання на авторизацію		

В ході першого дня , була виявлено що відсутні пені матеріали від дизайнерів. Було прийнято рішення відправивши їм запит на додаткові файли, матеріали знайшлись. Проблема була у людському факторі. На виконання задачі майже не вплинуло, ефективність не була зменшена.

День №2

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив задачу по створенню головної сторінки

Що робитимеш сьогодні?

Задачі описання як працюємо і додаю посилання на авторизацію

Чи є якісь перешкоди?

Так, не зовсім зрозуміло що мається на увазі як працюємо і опис як працюємо далі. Чому?

Тому що це відноситься до різних інкрементів, можеш почати роботу.

Таблиця 2.9 - Дошка задач день 2

	To do	In progress	Done
1			Головна сторінка
2		Опис як працюємо	
3		Посилання на авторизацію	

В ході другого дня з'явилася перешкода – не чітке розуміння задачі, відбулося звернення до Product Owner для уточнення інформації у замовника. Але інформація буде через декілька днів, тому було прийнято рішення

робити наступну задачу з беклог.

День №3

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив посилення на авторизацію, частково розроблено задачу 2 та було почато задачу 4

Що робитимеш сьогодні?

Додам на сторінку розділ: Як це працює; Наш додаток; Про нас;

Чи є якісь перешкоди?

Вчорашні перешкоди були вирішені розстановкою пріоритету, ще не з'явилася інформація щодо задачі номер 2.

Таблиця 2.10 - Дошка задач день 3

	To do	In progress	Done
1			Головна сторінка
2		Опис як працюємо	
3			Посилання на авторизацію
4		Як це працює	
5		Наш додаток	
6		Про нас	
7	FAQ		
8	Сторінка продавця		

День №4

Що робив минулого дня?

завершив задачу по розділам: Як це працює; Наш додаток; Про нас;

Що робитимеш сьогодні?

Сторінка FAQ та сторінка продавця, а так як з'явилась інформація для задачі 2 то виконаю і її.

Чи є якісь перешкоди?

У зв'язку з перенесенням виконання задачі 2, можливо не встигну виконати задачу вчасно.

Таблиця 2.11 - Дошка задач день 4

	To do	In progress	Done
1			Головна сторінка
2		Опис як працюємо	
3			Посилання на авторизацію
4			Як це працює
5			Наш додаток
6			Про нас
7		FAQ	
8		Сторінка продавця	

За рахунок зміни порядку виконання завдань був ризик не встигнути виконати одну задачу, але так як навантаження на кожен день було розподілено рівномірно то команда розробки справилась вчасно.

День №5

Що робив минулого дня?

Минулого дня створив сторінка FAQ та посилання на сторінку продавця

Що робитимеш сьогодні?

Добавлю відображення активних лотів на сторінці

Чи є якісь перешкоди?

Є перешкода в технічному забезпеченні, так як збільшується база даних а кількість зображень зростає, не вистачає місця на сервері.

Таблиця 2.12 - Дошка задач день 5

	To do	In progress	Done
4			Як це працює
5			Наш додаток
6			Про нас
7			FAQ
8			Сторінка продавця

9		Додати активні лоти на сторінці	
10	Додати кнопку підтвердження		

Був відправлений запит керівництву на збільшення об'єму пам'яті на сервері, але було відмовлено. Тому потрібно оптимізувати те що є, і тимчасові файли для перших задач було переміщено на фізичний носій.

День №6

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив задачу по відображенню активних лотів на сторінці

Що робитимеш сьогодні?

Додам кнопку підтвердження та кнопку «+»

Чи є якісь перешкоди?

При оцінюванні складності задач в наступному інкременті не було враховано тестування, тому на тестування задач перед релізом піде більше часу, потрібно тестувальника в команду.

Таблиця 2.13 - Дошка задач день 6

	To do	In progress	Done
9			Додати активні лоти на сторінці
10		Додати кнопку підтвердження	
11		Кнопка «+»	
12	меню		
13	Додати лот і список лотів		
14	Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти		

15	Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця		
----	--	--	--

Відповідно було прийняте рішення запросити тестувальника з компанії, але він зможе приступити до роботи через 2 дні, тому всі виконані задачі до того моменту не перейдуть у графу «done»

День №7

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив задачу по додаванні кнопки підтвердження та кнопки «+»

Що робитимеш сьогодні?

Меню та функції Додати лот і список лотів

Чи є якісь перешкоди?

Всі задачі не протестовані, чекаєм тестувальника

Таблиця 2.14 - Дошка задач день 7

	To do	In progress	Done
10		Додати кнопку підтвердження	
11		Кнопка «+»	
12		меню	
13		Додати лот і список лотів	
14	Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти		
15	Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця		

День №8

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив меню і список лотів, але не відтестовано

Що робитимеш сьогодні?

Завершу функцію додати лот і список лотів

Чи є якісь перешкоди?

Так. Далі буде пункт редагування профілю, не до кінця розумію як це можна реалізувати в технічному плані.

Таблиця 2.15 - Дошка задач день 8

	To do	In progress	Done
10		Додати кнопку підтвердження	
11		Кнопка «+»	
12		меню	
13		Додати лот і список лотів	
14	Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти		
15	Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця		

Так як з'явилась перешкода у розробника, вирішено відправити його на тренінг, який забере одну годину робочого і дві години не робочого часу, для реалізації задачі номер 14.

День №9

Що робив минулого дня?

Минулого дня працював над функцію додати лот і список лотів

Що робитимеш сьогодні?

Зсилання на: архів, редагування профілю та контакти і завершити зачачу 13

Чи є якісь перешкоди?

Чекаєм результати тестувальника, можливо буде затримка якщо потрібно буде виправляти помилки

Таблиця 2.16 - Дошка задач день 9

	To do	In progress	Done
10		Додати кнопку підтвердження	
11		Кнопка «+»	
12		меню	
13		Додати лот і список лотів	
14		Зсилення на: Архів та редагування профілю та контакти	
15	посилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця		

В цей день приєднався тестувальник, який протестував всі попередні задачі, але у списку лотів і посилання на архів та редагування було певна кількість помилок які необхідно виправити у зв'язку з пріоритетом над останньою задачею.

День №10

Що робив минулого дня?

Минулого дня завершив зсилення на: архів, редагування профілю та контакти

Що робитимеш сьогодні?

Сьогодні завершую спринт та виконую останню задачу - зсилення на: умови конфіденційності і сторінка покупця

Чи є якісь проблеми?

Так, як потрібно виправити помилки у задачах списку лотів і зсилення на архів та редагування

Таблиця 2.17 - Дошка задач день 10

	To do	In progress	Done
10			Додати кнопку підтвердження
11			Кнопка «+»
12			меню
13		Додати лот і список лотів	
14		Зсилання на: Архів та редагування профілю та контакти	
15		Зсилання на: умови конфіденційності і сторінка покупця	

В результаті за останній день більшість задач була виконана але остання не до кінця, але так як її пріоритет не високий, тому її перенесем в якийсь інший спринт.

Огляду Спринту

Виходячи з результатів виконання задач маємо певну статистику

Таблиця 2.18 - Огляд спринту

№	задачі	дні												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Головна сторінка	■												
2	Опис як працюємо		■	■	■									
3	Посилання на авторизацію		■											
4	Як це працює			■										
5	Наш додаток			■										
6	Про нас			■										
7	FAQ				■									
8	Сторінка продавця				■									
9	Додати активні лоти на сторінці					■								
10	Додати кнопку підтвердження						■	■	■	■				

РОЗДІЛ 3. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СТВОРЕННІ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ, UI КОРИСТУВАЧА

3.1 Поведінкові компетенції Agile-майстра

На сьогодні людство розвинулось до того, що все дуже швидко змінюється, особливо в технічному прогресі, кожен день з'являються нові гаджети та нові програми. В таких умовах змін та невизначеності головні компетенції людини проявляються не знаннями а комунікацією. Гнучке управління людськими ресурсами, правильний їх розподіл та здатність об'єднати працівників в команду і направити на результату одна з найважливіших рис успішного менеджера.

У такого менеджера повинні бути розвинуті гнучкі навички (Soft skills). Вони, на відміну від традиційних, або професійних (Hard skills), ніяк не пов'язані зі специфікою конкретної роботи, а напряду відображують особистісні якості і установки (відповідальність, пунктуальність, рішучість, дисципліна, проактивність та інші) та соціальні відносини (комунікація, робота в команді, емоційний інтелект) і менеджерські здібності (тайм менеджмент, лідерство, рішення проблем, критичне мислення, творчий підхід).

Тому у даному розділі будуть детально розглянуті такі якості та навички, і на що вони впливають.

3.1.1 Лідерство, управління комунікаціями, управління знаннями як базові фактори ефективного менеджменту, самоменеджменту, управління Agile-командою

Соціальна мережа для професіоналів LinkedIn (головна сторінка дивись додаток 1), якою користуються мільйони користувачів по всьому світу в 2019р провела дослідження, на підставі своєї баз даних.

Найбільш затребувані soft skills: Креативність; Вміння переконувати; Нетворкінг ; Адаптивність; Керування часом.

Найбільш затребувані hard skills: Облачні обчислення; Штучний інтелект; Прийняття рішень на основі даних; Управління людьми; UX-дизайн.

Решта затребуваних hard skills: Розробка мобільних додатків; Виробництво відеоконтенту; Продажі; Переклад с однієї мови на іншу; Виробництво аудіоконтенту; Обробка природної мови; Застосування комп'ютерів для наукових розрахунків; Маркетинг в соціальних мережах (SMM); Анімація; Бізнес-аналітика; Журналізм; Digital-маркетинг; Промисловий дизайн; Конкурентні стратегії; Системи клієнтського сервісу; Тестування ПО; Прикладна математика; Комп'ютерна графіка; Корпоративні комунікації.

В LinkedIn вимірювали попит, аналізуючи навички, зазначені в профілях найбільш високооплачуваних фахівців. При цьому в вибірку включалися тільки ті міста, де проживає не менше 100 тис. Користувачів соцмережі.

За даним LinkedIn, на сьогоднішній день 57% топ-менеджерів вважають «м'які» навички більш важливими, ніж «тверді». Давайте розглянемо такі навички більш детально.

Креативність - (англ. Create - створювати, creative - творчий, творчий) - творчі здібності, які характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, і що входять в структуру обдарованості як незалежний чинник, а також здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем. Креативна особистість інтуїтивно відчуває, що потрібно для створення нової ідеї, рішення складного завдання: додати одну деталь або перевернути все догори ногами, придумати принципово нове або розібрати і скласти по-іншому щось вже звичне, діяти усупереч поширеним стереотипам або просто знайти спосіб поглянути на статичні системи динамічно.

Переваги креативності

- Креативність допомагає вирішувати існуючі проблеми, адже саме хороша ідея здатна допомогти знайти вихід з тупикової ситуації.

- Креативне мислення підштовхує особистість знаходити самі незвичайні шляхи розвитку.
- Креативність робить життя нескінченно різноманітною.
- Креативність дозволяє реалізувати творчий задум.
- Креативність допомагає знайти шляхи для самореалізації.

Прояви креативності в повсякденному житті

- Реклама. Креатив не тільки робить рекламне послання унікальним і незабутнім, але і сприяє економії коштів.
- Рішення управлінських завдань. Уміння знайти незвичайний хід, незвичайну мотивацію, інноваційне рішення - все це сприяє найкращому веденню бізнесу.
- Сучасне мистецтво. Багато хто вважає, що в мистецтві все давно сказано, все теми вичерпані. Новаторські ідеї і твори, неординарне креативне бачення світу дозволяє сучасним авторам по-новому розкрити навіть самі вивчені теми.

Як розвинути креативність

Знаменитий Абрахам Маслоу вважав, що креативність - це творча спрямованість, уроджено властива всім, але втрачаємо більшістю під впливом середовища.

Генріх Альтшуллер бачив в креативності «натхнення на замовлення». Розроблені ним методи, що входять в систему ТРВЗ, завоювали велику кількість послідовників. Саме з тих пір зав'язалася запекла суперечка між прихильниками творчості і технологій винахідництва.

Напевно неодноразово багато хто з нас стикався з відсутністю натхнення та ідей. Пропонуємо вам кілька методів, які можуть наштовхнути вас на потрібну думку.

Метод мозкового штурму. Один з найпоширеніших і використовуваних методів. Кілька людей пропонують свої ідеї і міркування з певної проблеми.

Основне, що потрібно пам'ятати, - ідеї повинні висловлюватися будь-які, не соромлячись «ляпнути щось не те». Цьому має сприяти модератор.

Метод сінектики. Базується на властивості нашого мозку встановлювати асоціативні зв'язки. Використовуються 4 види аналогій: пряма, символічна, фантастична, особиста.

Метод фокальних об'єктів. Полягає у виборі будь-яких предметів і приєднання їх ознак об'єкта, який ми хотіли б вдосконалити. Суть даного методу - у поєднанні найнеймовірніших характеристик з об'єктом і надалі їх обдумуванням до стану реальності.

Вміння переконувати

Для початку нам потрібно зрозуміти кілька речей. Вони сильно впливають на вміння переконувати:

1. Переконання - це не маніпуляція.

Маніпуляція - це примус силою. Коли ви змушуєте когось зробити щось, що не в інтересах цієї людини. Переконання - це мистецтво змушувати людей робити те, що вам корисно, але також приносить користь їм.

2. Переконуйте переконливо

Кожну людину можна переконати, якщо враховувати час і контекст. Це не повинно бути в короткостроковій перспективі. Зосередьте головний фокус уваги на людей, чиє рішення вам особливо важливо в даний момент.

3. Людина повинна бути зацікавлений в тому, щоб його вмовили

Ви ніколи не зможете переконати когось, якщо він не зацікавлений в тому, що ви говорите. Кожна людина - егоїст. Так-так, навіть самий альтруїстичний альтруїст, в глибині душі трохи егоїст. Ми зацікавлені, перш за все, в самих собі. Своє здоров'я, доходи, стані. Головний секрет в умінні переконувати - навчитися говорити з людьми про них самих.

4. Взаємність

Якщо ви робите щось для людини, він підсвідомо «хоче вас віддячити».

Зробити послугу за послугу. Ви можете використовувати взаємність непропорційно в вашу користь. Зробіть маленький добрий жест, і попросіть

чогось у відповідь. Люди будуть щасливі дати вам це (Роберт Чалдіні у своїй книзі «Психологія впливу» теж рекомендує цю техніку).

5. Схожість

Нам подобаються люди, які на нас схожі. Поведінкою, думками, мріями, вчинками. Це діє на наше несвідоме «Я». Ви можете використовувати «техніку дзеркала» - копіювати жести (тільки обережно!), Слова, міміку свого опонента. Це створить атмосферу комфорту для вашого співрозмовника. Він стане більш відкритим до вашої пропозиції.

Ось декілька правил які допоможуть переконати вашого співрозмовника

Чемність

У розмові зі співрозмовником не обманюйте його. Якщо хочете переконати людину в чомусь, що не зачіпайте його внутрішнє «Я», не переходьте на особистості. Грубість в його сторону лише посилить небажання приймати вашу точку зору, він замкнеться.

Аргументи

Хочете переконати людину? Тоді відразу ж викласти свої найсильніші аргументи, які допоможуть відстояти вашу точку зору. Співрозмовник повинен бути відразу «вражений» вашими словами.

Довіра

Продати людині що-небудь? Переконайте його в якості цієї продукції. Ще ми сильно залежимо від думки інших людей. Використовуйте це в свою користь. Покажіть відгуки про продукт / послугу, статистику, фотографії, інші соціальні докази.

Точка зору

Погодьтеся за деякими пунктами з вашим опонентом. Така хитрість змусить вашого співрозмовника розслабитися. Він підсвідомо буде вам вдячний. У цій ситуації йому легше буде прийняти вашу позицію.

Компліменти

Ось ще маленька хитрість. Зробіть вашому співрозмовнику комплімент. Тільки робіть це щиро. Будь-яка брехня сприйметься як лестощі, і ви отримаєте протилежний ефект. Вам не стануть довіряти!

99% вірогідність згоди

Якщо говорити опонентові думки, з якими він точно буде згоден, нехай це будуть зовсім очевидні факти. Після кількох таких згод 99% того, що співрозмовник буде розташований на позитивну відповідь на ваші серйозні пропозиції і думки.

Вигода і користь

Щоб переконати людину зробити те, чого ви від нього чекаєте, покажіть йому вигоду! Це найкоротший шлях до його згодою. Якщо ви хочете щось продати, розкажіть потенційному клієнту, чому йому так важливо купити ваш товар. Якщо це важливі переговори, покажіть які вигоди принесе ваша позиція і т. Д.

Увага

Проявляйте увагу до слів співрозмовника, його точці зору. Навіть якщо він не згоден з вами, прояв уваги згладить негативні емоції.

Як схилити людини на свою точку зору

Є 3 фрази, які допомагають створити у людини відчуття безпеки і підштовхують його до того, щоб він «вийшов зі своєї точки зору».

«Що якщо» - ця фраза переносить людини з власних думок. Вона створює безпечні умови для цікавості і мозкового штурму.

«Мені потрібна буде ваша допомога» - ця фраза перевертає ролі. Ви неначе передаєте владу іншій людині. Він розслабиться і буде думати, що сам прийняв потрібне вам рішення.

«Було б добре, якщо» - ця фраза зміщує фокус від питання до його вирішення.

Нетворкінг

Нетворкінг (англицизмам від networking - букв. Плетіння мережі: net - мережа + work - працювати, корисні зв'язки) - це соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих працюють або мають зв'язки в той чи іншій сфері максимально швидко і

ефективно вирішувати складні життєві завдання (приклад: влаштувати дитину в дитячий сад, знайти роботу, познайомитися з майбутнім чоловіком) і бізнес-питання (приклад: знаходить клієнтів, наймати кращих співробітників, залучати інвесторів). При цьому, в суті нетворкінг лежить Вибудовування довірчих і довгострокових відносин з людьми і взаємодопомога

Друга назва - персональний нетворкінг. Коли в основу цілей використання інструментів нетворкінгу лежать не бізнес потреби, а особисті прагнення і цінності індивідуума. Як правило, використовується для формування кола спілкування. Служить основою для зав'язування дружніх відносин з новими людьми. Іноді призводить до знайомства з майбутнім чоловіком / дружиною. Великий напрям соціального нетворкінгу вилилося в активний розвиток соціальних мереж в Інтернеті.

Ділові зв'язки

Звичайно ж нетворкінг працює і в особистих зв'язках, але ми з вами будемо говорити про бізнес. Про те, як заробляються гроші і про те, як ви можете встановлювати контакти, які призводять до заробітку. Нетворкінг - сила в спілкуванні Найголовніше сила в спілкуванні. Ви спілкуєтеся з різними людьми в різних каналах комунікації і якщо говорити про канали комунікації, то зараз в 21 столітті ми з вами використовуємо величезну кількість каналів. Це і короткі повідомлення, і живе взаємодія в офлайн, або ж телефон за призначенням, коли Ви говорите голосом в трубку і спілкуєтеся з людьми. Але виникає питання, як ви можете використовувати ці зв'язки, які в вашому випадку повинні принести певну цінність.

Нетворкінг дозволяє використовувати зв'язку там, де ви не можете купити потреби людини. Як це розуміти, поясню на простому прикладі: Існує Піраміда Маслоу, якщо Ви зараз думаєте про те де купити їжі, то швидше за все нетворкінг Вам не допоможе. Ви знаходитесь на базових рівнях піраміди і з Вами дуже важко говорити в категорії цінності нетворкінгу. Але якщо ви замислюєтеся, наприклад, про те, що Ви можете зробити швидше і краще для того щоб реалізувати якісь помисли або ідеї, то нетворкінг Вам допоможе.

Нетворкінг це дійсно інструмент, який дуже сильно прискорює Вас в досягненні яких бракує результатів. При цьому існують типові помилки, які звучать так: Блат - це так погано, це так неприємно, тільки ті люди, які знають, яким чином просувати своїх, отримують все ті преференції, які є в цьому світі. Нетворкінг швидше синонім «довірчих відносин». Якщо ви подивіться такі класичні фільми як «Хрещений батько», то там все будується на силі контактів головних героїв. І не належите до цього як до негативу, це інструмент. Це, всього лише той же лазерний меч з фільму «Зоряні війни» який Ви можете використовувати для світлої сторони сили або для темної сторони сили

Типові помилки в нетворкінгу

Вони стосуються того, що вас експлуатують в свою чергу. Вам необхідно знати правила нетворкінгу для того щоб розуміти, коли ви повинні поставити блок і сказати: «Пробач, але я не можу тобі дати що ти хочеш». Або навпаки сказати: «Так, це у мене є, і я можу з тобою цим поділитися». Страхи і помилки в першу чергу стосуються процесу первісного знайомства і це той самий головний етап, на якому більшість людей в нетворкінгу зупиняється.

Страхи в нетворкінгу

Існують страхи, які заважають нетворкінгу. Ці страхи в першу чергу стосуються початкового спілкування. Ми з вами існуємо з моменту розвитку людства, людський мозок влаштований таким чином, що боїться всього незвіданого і незнайомого. І цю ситуацію ми ніяк не змінимо, але можемо змінити ставлення до неї. Уявіть собі, що, наприклад, ми з вами тільки що зустрілися в живу і я починаю розмовляти з вами сховавши руку за спину. У цей момент ви будете перебувати в підвішеному стані. У вашій голові буде питання «підійти на крок ближче до мене чи ні, а раптом у мене за спиною ніж». Цей стан характеризується так - біжи або захищайся. Тобто підсвідомо Ваш мозок замислюється про те, що людина на проти Вас є загрозою. Будь-яка людина який знаходиться у Вас на горизонті майбутнього контакту буквально на відстані простягнутої руки, швидше за все підсвідомо Ви сприймаєте його як загрозу. Це те психологічне ставлення, до людини яке Ви

ніж не можете змінити, до тих пір, доки Ви не почнете працювати над цим систематично і свідомо. І коли Ви зрозумієте, що, то як Ви ставитеся до незнайомих людей це всього лише ваше власне ставлення. Яке системним чином вкоренилося в вашому історичному минулому. Тому просто прийміть це як даність, переступите, і зробіть найважливіше ключове дію в нетворкінгу - познайомтеся з людиною.

Адаптивність

Адаптація - процес взаємопроникливий. Це означає, що здатна змінюватися не тільки особистість, а й навколишнє середовище. В результаті цього процесу і встановлюються відносини адаптованості.

Новий погляд на здатність адаптуватися. Звично вважається, що людина завдяки своїм розумовим здібностям здатний пристосуватися до будь-яких адекватних умов життя. Вона володіє здатністю до адаптації, зміну умов за своїм задумом. І в той же час саме розум створює перешкоди для того, щоб адаптуватися до нових умов і розвивати успішну діяльність.

Це стосується: соціальної складової та природної складової.

1. Наприклад, деякі люди дуже боялися потрапляння в невідомі умови життя (в рамках життя в суспільстві). Більшість боїться бідності, і це здавалося б, цілком природно. Але потрібно знати: боячись чогось, ви виділяєте енергію в той напрямок, тобто двете силу для прояву в своєму житті. Іншими словами, боячись бідності, люди її притягують. Але чому вона викликає неприйняття? Тому що люди вважають, що вони не зможуть адаптуватися в умовах нестачі. Виходить, вони ставлять зовнішній світ на одну сходинку вище, роблять його сильнішим. При цьому люди впевнені в собі, знають собі ціну, мільйонери часом роблять наступний крок: щоб не звикати до одних умов, ці особистості різко їх змінюють, наприклад, їдуть в іншу країну з мінімальною сумою грошей, поставивши собі завдання домогтися успіху. І вони домагаються його. Бо успіх всередині притягує успіх зовні. Відомо багато прикладів того, як деякі багаті люди віддавали всі свої статки (або майже все) нужденним. І після цього вони знову досягали успіху в тих цілях, які ставили перед собою. Це приклади

успішної адаптації. Вони говорять про те, що внутрішнє переконання людини вирішує, а не зовнішні обставини. Описане вище стосується всіх аспектів життя людини.

2. Говорячи про відносини з природою, люди самі ставлять собі обмеження: ці умови підходять для життя, а ці - занадто екстремальні. Це відбувається через те, що людина не використовує весь потенціал, даний йому від народження. Він дозволяє використовувати свої психічні сили і адаптуватися в будь-яких умовах. Такі самообмеження посилюються залежністю людини від техніки. Мало хто може собі уявити життя телефону або газової плити. Розпалити багаття і приготувати їжу на вогні - це вважається чоловічою справою, на яке всі не здатні. Це теж одне з великих помилок людини. Людини здатний пристосовуватися до будь-якої зовнішньої середовищі і ситуації.

Деякі люди навіть вміють розчинятися в навколишньому середовищі і зливатися з нею воедино, ставати невидимим для оточуючих.

Для того щоб розвинути навички адаптації, необхідно довго і наполегливо займатися своїм внутрішнім розвітиєм. Це дозволить вам стати людиною нового світу, дозволить піднятися на новий еволюційний рівень.

Керування часом

Управління часом, організація часу, тайм-менеджмент (англ. Time management) - технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.

Керування часом - це дія або процес тренування свідомого контролю над часом, витраченим на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом може допомогти отримати ряд навичок, інструментів і методів, використовуваних при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає в себе широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організацію, складання списків і розстановку пріоритетів. Спочатку управління приписувалося тільки

бізнесу або трудової діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність з таким же підставою. Система управління часом становить поєднання процесів, інструментів, технік і методів. Зазвичай управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб

Основні правила управління часом

1. Визначення пріоритетів

Системно важливо структурувати завдання по пріоритетності і з фіксацією тимчасових рамок. Складати план коштує від довгострокових до короткострокових справах - від цілей на рік до планів на день. Наприклад, в цьому або наступному році ви хочете вчитися / працювати за кордоном. Крім вирішення технічних питань (оформлення закордонного паспорта, візи, підготовки пакету документів тощо), ви повинні володіти іноземною мовою. Отже, в планах на день повинні входити заняття іноземною. Ключове правило тайм-менеджменту – навчіться розставляти пріоритети. Кожній задачі треба привласнити свою ступінь важливості. Для цього можна використовувати метод "АБВГД", надаючи кожному пункту в списку справ свій пріоритет.

Також можна скористатися матрицею Ейзенхауера. Він розділив всі справи на чотири групи:

- першочергові завдання. Вони є терміновими і важливими. Порушення термінів їх виконання може вам серйозно нашкодити;
- важливі, але не термінові. Їх можна відкласти. Але якщо так практикувати постійно, то справи "дезертують" в першою категорію. Тому потрібно бути обережними;
- термінові, але не важливі. Такі завдання не мають відношення до вашого персонального успіху в досягненні важливих цілей, але відбирають час. Тому, по можливості, такі справи краще делегувати іншим (хто, звичайно, готовий вам допомогти)
- не термінові і не важливі. Такі справи не мають наслідків за їх невиконання. Тому такі завдання можна ігнорувати.

2. Фільтрація інформації

Час - ресурс не гумовий. Всі ми про це знаємо, але не всі ми керуємося цією тезою при організації власного часу. Дуже важливо навчитися фільтрувати інформацію / завдання, які не входять до стратегію досягнення глобальної (для вас) цілі на певній життєвій дистанції. Наприклад, якщо ви ставите метою придбати ноутбук через два роки, не варто окупувати інтернет запитами "який вибрати ноутбук" сьогодні. Отримана інформація перестане бути актуальною через кілька років, а потім - не вплине на прийняття остаточного рішення. Адже технічний прогрес не стоїть на місці, як, власне, і курс долара. Вчіться відкидати погану інформацію.

Тайм-менеджмент - не спосіб розпланувати життя. Це інструмент досягнення цілей в умовах часового обмеження. Звертайте увагу на інформацію, яка резонує з пріоритетними завданнями. Решта - марна трата часу.

3. Записувати завдання

Важливо "думати" на папері або електронних носіях. Це свого роду фіксація інформації, яка не дає забувати про загальну картину кроків для досягнення мети.

План дій на наступний день найкраще писати ввечері. Так ви будете точно знати, з чого починати роботу сьогодні, а не бродити комірчинами своєї пам'яті в пошуках відповіді на питання "З якої причини почати?».

З появою нових завдань список можна коригувати і протягом дня. Головне - не забувати "тегованих" їх ступенем пріоритетності.

Після виконання завдання викреслюйте його зі списку. Так ви будете відслідковувати свою продуктивність і зрозумієте, який обсяг завдань є для вас оптимальним. Отже - зможете внести "персоналізовані" зміни в план, а не "на око". До того ж, якщо ви виконали всі поставлені на день завдання, це надихне вас на наступний етап роботи і додасть впевненості в своїх силах.

Вам допоможуть програми для смартфонів, планшетів, програми для комп'ютерів по тайм-менеджменту. Зараз їх безліч. І більшість з них - безкоштовні.

4. Градація виконання справ

Складні завдання потрібно виконувати на початку дня. Людина має більше сил і енергії, тому часу на їх виконання піде менше. А якщо подібні завдання постійно відкладати на годину-дві, то ви весь день будете пригнічені через це "незакритий гештальт". Завдання ж, як і до цього, залишаться невирішеною.

Складні завдання завжди можна роздрібнити на кілька. Тоді процес виконання всієї завдання буде здаватися не таким страшним і неможливим.

А далі ви йдете по наміченому шляху від складного до простого.

5. Концентрація на одному завданню

Не починайте виконання нового завдання, кинувши стару напризволяще. На курсах по тайм-менеджменту експерти відзначають, що, раз у раз повертаючись до справи, продуктивність в рішенні "набридливого завдання" знижується в п'ять разів. Також не беріться за кілька справ одночасно (звичайно, якщо ви не гуру багатозадачності). Це займе більше часу в порівнянні з виконанням всіх завдань окремо і може знизити якість їх виконання.

Ніякі методи по "оптимізації вас" не працюють, якщо ви не мотивовані. А що є мотивацією? Результат. Якщо мета обрана, умовно кажучи, правильно, то це змусить вас діяти з більшою відданістю. Якщо ваша мета - негайна примха, тайм-менеджмент вам не допоможе.

І останнє. Правила тайм-менеджменту не ставлять за мету змусити вас постійно дивитися на годинник. Сенс - в процесі. У тому, що ви робите, на противагу "бездіяння" або "неефективного діяння".

3.1.2 Ключові управлінські функції та м'які компетенції Agile-майстра у фреймі SCRUM

В попередньому розділі були описані навички які найбільш актуальні та затребувані в компаніях. Проте професійні навички Agile-майстра дещо відрізняються. Тому розглянемо актуальні для гнучкого управління навички так як їх застосовувати.

Якими якостями повинен володіти хороший Agile майстер, щоб дійсно приносити користь команді і компанії, при цьому до його роботи ставилися б шанобливо і цінували члени команди. З моєї точки зору, бачення ключових якостей Scrum зазнало сильна змін за роки впровадження та адаптації Scrum в більшості компаній. Тепер практично кожна людина в ІТ знає що таке Scrum, у багатьох з цим словом асоціюється багато негативних вражень і смішних жартів. Тепер бізнес набагато більше готовий до змін і гнучким підходам до розробки ніж 10 років тому. Тому і вимоги до цієї ролі сильно змінилися.

Отже, першим йде глибоке розуміння принципів і цінностей Agile / Scrum. Причин для такого навику кілька.

Одна полягає в масовій адаптації Scrum в компаніях і проектах, які хочуть "стати Agile", але при цьому нічого не міняти або міняти по мінімуму. Як результат, відбувається "зрізання кутів", "адаптація" у вигляді скасування деяких важливих практик або зміна їх до невпізнання. Scrum повинен стояти на сторожі процесу і вміти пояснити абсолютно різним людям від розробника до керівництва компанії в чому цінність тієї чи іншої практики, як небезпечно її прибирати і що втратить від цього команда.

Ще одна причина в тому, що все більше і більше з кожним днем стає ненависників Agile або Scrum. Вони потрапляють в команду і починають задавати багато провокаційних питань, робити вкидання і бойкотувати ті чи інші практики. Ось парочка прикладів, з якими ви могли стикатися в реальному житті:

- Може вистачить збиратися кожен день на ці безглузді мітинги вранці і попрацюємо замість цього?
- А що якщо я не хочу стояти?
- Мені нема чого сказати на ретро, тут і так все зрозуміло: треба працювати нормально і тоді все налагодиться.

Тому Scrum повинен вміти відповісти на будь-який самий хитромудрий питання і популярно пояснити в системі координат бізнес цінностей,

швидкості і надійності розробки, навіщо все це потрібно і які переваги дає в реальному житті саме цій команді, саме в цьому проекті, саме в цій компанії. З тих же передумов слід другий навик: вміння продавати свої ідеї людям. Це навик, яким володіє не так багато людей. Для Scrum він просто критично важливий. Тут не вийде просто відправити на всіх лист в стилі "всім обов'язково з'явитися на Daily Scrum і ретроспективу". У Scrum зазвичай немає менеджерських повноважень в компанії, йому ніхто прямо не підпорядковується і не повинен. Тому єдина можливість для нього впливати на рішення членів команди, менеджменту, керівництва компанії, РО і інших учасників проекту - це бути дуже переконливим і продавати людям своє бачення, цінності, практики, інструменти, які допоможуть зробити процес розробки більш ефективним. Сюди ж входить вміння продавати успіхи команди: добре проведене демо, успішний реліз, вдалий Sprint з точки зору ключовий складної функціональності, якість продукту і коду ... Це все повинно стати інструментом продажів в руках умілого Scrum.

Наступний навик полягає в умінні домовлятися з людьми поза командою і вирішувати проблеми. Одна з ключових завдань Scrum - це допомагати прибирати з дороги команди перешкоди, щоб вона могла працювати якомога ефективніше. Є перешкоди, які команда в силах прибрати сама, а є такі, які в її поле впливу не входять. І ось якраз з останніми належить працювати Scrum. Це можуть бути банальні речі на зразок додаткового сервера для CI / CD, велика дошка з маркерами для обговорень дизайну, зручні столи для парного програмування і т.д. А можуть бути речі серйозніші, наприклад перекидання людей з проекту в проект менеджментом компанії, небажання давати доступ до представників клієнта для прямої комунікації, використання систем трекінгу робочого часу і т.д.

І ось тут команда сподівається на Scrum, одночасно перевіряючи чи не є всі ці ретроспективи фарсом і спробою сліпо слідувати процесу. Якщо команда підняла проблему, Scrum взявся над нею працювати і не добився результату, то довіра до нього падає. Потім ще одна і той же результат. Через деякий час

команда не буде бачити сенсу обговорювати проблеми і довіряти їх рішення Scrum. У разі успішного вирішення проблем команди, Scrum отримує багато додаткових очок довіри і нові інструменти для продажу своїх ідей. Але це в багатьох компаніях дуже і дуже непросто: потрібно "будується" з різними відділами, "пробивати" бюджети, "продавлювати" рішення і володіти менеджерською хваткою.

Ну і останній навик – вміння переговорів та презентацій. Scrum передбачає безліч активності, в рамках яких виникають дискусії та обговорення. Від їх ефективності залежить те, як багато команда буде вбивати часу на непрофільну діяльність і наскільки буде втрачати в швидкості розробки. При цьому важливо не просто закінчити мітинг вчасно, а провести його відповідно до початкових цілей і домогтися результату. Для реалістичності варто додати людей, які не люблять мітинги, закриті в комунікаціях, не хочуть спілкуватися ефективно і з задоволенням зірвуть будь-які збори.

Правильна навичка переговорів полягає не тільки у веденні самих мітингів, але і правильній підготовці до них, проведенні попередньої роботи над форматом і аналіз його ефективності, відстеження прийнятих рішень і комунікація з людьми, які відповідають за їх реалізацію. І це ой як непросто ... Підводячи підсумок, хочеться сказати, що перераховані навички вельми непросто отримати і далеко не кожна людина може їх освоїти. Тому, будь ви хоч трічі Certified Scrum за всіма існуючими альянсів і комітетам, далеко не факт, що ви зможете стати хорошим і корисним Scrum в компанії, проект або команді.

3.1.3 Побудова власного ЛКЗ-профілю

Що таке РАЕІ

РАЕІ - це аббревіатура, що позначає чотири основні потреби будь-якої організації і відповідні основні види управлінської діяльності.

(P)roducing - виробництво результатів, забезпечує результативність організації.

(A)dministrating - адміністрування, що забезпечує ефективність організації.

(E)ntrepreneuring - підприємництво, що вимагається для здійснення змін.

(I)ntegrating - інтеграція людей в організацію заради її життєздатності та ефективності в довгостроковій перспективі.

Коли всі чотири ролі виконуються правильно, організація залишається результативною та ефективною як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У наступних розділах ми детально розглянемо кожен з чотирьох стилів управління PAEI.

Стилі управління PAEI по Адізесу

Грунтуючись на досвіді роботи в сотнях компаній в п'ятдесяти країнах.

Іцхак Адізес, один з всесвітньо визнаних експертів у галузі підвищення ефективності ведення бізнесу та урядової діяльності шляхом внесення кардинальних змін, розробив діагностично-терапевтичну методологію здійснення організаційних змін, відому як методологія Адізеса.

Інститут Адізеса - організація, що займається перетворенням стилів управління і спеціалізується на підготовці директорів, команд вищих керівників, правлінь, рад директорів і власників компаній до швидкого та ефективного прискорення проходження життєвих циклів.

Унікальна інтервенційна технологія допомагає корпораціям досягти стадії «розквіту» в життєвому циклі корпорації, щоб одночасно скористатися плодами високого зросту і високої прибутковості. Як зазначалося у вступі до цієї книги, ми звернемося лише до одного аспекту великого знання теорії управління - стилям управління PAEI.

(P) Виробництво результатів

Перша роль в управлінні пов'язана зі здатністю виробляти результати. Вона вимагає швидких і рішучих дій, заснованих на знанні технологій і здатності до сміливих дій по реалізації. Суть цієї ролі полягає в питанні «Що повинно бути зроблено?». Виробництво результатів вимагає підтвердження того, що робота виконана і завдання завершена. Завдяки виконанню цієї ролі організація стає результативною в короткостроковій перспективі.

Основні характеристики людей, схильних до (P) - ролі.

- Орієнтовані на досягнення результату.
- Працьовиті і продуктивні.
- Прагматичні.
- Схильні до дії більше, ніж до роздумів і аналізу.
- Нетерплячі.
- Їх девіз: «Хочеш потрапити в ціль - спочатку вистріли».
- Компетентні.

При поганому виконанні роль може призводити до наступних проблем.

Змішання понять якості та кількості. Трудоголізм, безперервна метушня, інтенсивна діяльність в хибному напрямку. Сильний дисбаланс між роботою і сім'єю. Труднощі з делегуванням своїх повноважень. Конфлікти з іншими через нехтування їхніми почуттями.

(A) Адміністрування

Щоб організація залишалася ефективною в короткостроковий період, їй необхідний адміністратор. Ця функція забезпечує організації ефективне виконання її місії. Вона включає в себе координування, розподіл обов'язків, відстеження процесу, контроль і керівництво. Недостатньо задовільно виконувати (A) - роль.

В її відсутність робота компанії буде вкрай неорганізованою. (A) - роль полягає в систематизації процесу і вироблення необхідних правил і порядку дій, дотримуючись яких організація змогла б отримати вигоду зі свого досвіду і накопичених знань, уникнувши таким чином неефективну роботу. Керівник, здатний проаналізувати успіхи, зможе їх систематизувати і відтворювати. Ресурси не стануть розкидатися на марну і надлишкову діяльність. Чи не буде витрачатися час на спроби знову розробити інструкції або структури, якщо вони вже існують.

Основні характеристики людей, схильних до (A) - ролі.

- Завжди слідують букві закону.

- Приділяють увагу деталям.
- Методичні та організовані.
- Здатні передбачати проблеми, які тягне за собою ідея.
- Мислять лінійно і логічно.
- Люблять підрахунки і цифри.
- Консервативні.
- Прагнуть до управління іншими людьми.

При поганому виконанні роль може призводити до наступних проблем. Формі надається більше значення, ніж змістом діяльності. Втрачається перспектива і загальне уявлення про те, що відбувається. Відбувається перевантаженість бюрократичними формальностями: занадто багато часу витрачається на адміністративні дрібниці. Домінує неухильна відданість порядку і правилам. Пропадає здатність до дії через надмірну схильність до аналізу. Зникає харизма. З'являються відсталість, нелагідність. Зайве акцентується ефективність, що згубно для результатів.

(Е) Підприємництво

Підприємництво забезпечує організації результативність в довгостроковій перспективі. Воно визначає напрям, який організація повинна обрати, щоб досягти бажаного зміни. В рамках цієї ролі здійснюється прогноз напрямків і розробка стратегій для адаптації організації в бурхливо і невпинно змінюється середовищі. Діяльність (Е) - ролі вимагає творчого підходу і гнучкості мислення. Також вона вимагає готовності ризикувати і бути проактивним. Тому, щоб бути успішним підприємцем, керівник повинен добре справлятися з (Р) - роллю - бути хорошим виробником результатів. Недостатньо бути винахідливим, необхідно зосередитися на дії і досягненні результатів.

Основні характеристики людей, схильних до (Е) - ролі.

- Фантазери, здатні уявити собі нові напрямки.
- Творчі особистості, схильні до новаторства.
- Проактивні.

- Мислять цілісними образами, не терплять дрібних деталей.
- Прагнуть до змін.
- Ентузіасти, здатні надихати інших.
- Шукають можливості і шанси.
- Харизматичні.
- Незалежні.
- Потребують свободи думок і дій.
- При поганому виконанні роль може призводити до наступних проблем.

Непоследовна, слабка реалізація. Череда підйомів і спадів ентузіазму. Схильність прийматися за роботу в останню хвилину. Хаотичність графіка, порушення встановлених планів. Низька результативність, прагнення все спробувати, метання серед численних ідей і можливостей.

(I) Інтеграція

Інтеграція забезпечує організації ефективність в довгостроковій перспективі. При вибудовуванні атмосфери і системи цінностей в колективі функція цієї ролі - забезпечити спільну роботу людей в команді, а не окремо. Інтеграція вимагає вміння згуртувати людей, незважаючи на їх відмінності в здібностях, точках зору, стилях і особистих інтересів. Ефективний інтегратор здатний замінити механічні взаємини в організації, де кожен бореться сам за себе, органічними. Ця роль потрібна для перетворення взаємозв'язків заради продуктивного розв'язання конфліктів і внутрішньополітичних процесів, які інакше могли б зруйнувати організацію. Ступінь продуктивності працівника, його ідентифікація з організацією і задоволеність роботою сильно залежать від поточного «інтеграційного» стилю управління організацією.

Основні характеристики людей, схильних до (I) - ролі.

- Уміють виявити лідера.
- Здатні підтримувати атмосферу взаємної довіри і поваги.
- Уміють вислухати.

- Можуть примиряти людей і вирішувати конфлікти, знижувати напруженість.
- Мають здатність до емпатії і встановлення міжособистісних взаємин без проявів надмірної емоційності і панібратства.
- Розсудливі, справедливі, готові надати підтримку.

При поганому виконанні роль може призводити до наступних проблем.

Зацикленість на динаміці міжособистісних відносин і упущення з виду завдань і цілей. Уникнення конфліктів заради ілюзії згоди, іноді ціною важких і тривалих наслідків. Все приймає, ухильну, без вираженої позиції, всім догоджати стиль поведінки. Підвищена чутливість до відмови.

На рисунку 3.1 зображений графік особистого ЛКЗ профілю по результатам тесту адісеса

Поздравляем, Вы - Интегратор!

Вы – необычайно творческая личность, обладающая предпринимательскими талантами, которая генерирует идеи и организует людей для их реализации.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают вас от других:

1. общительность;
2. умение слушать и добиваться согласия;
3. внимательность;
4. проницательность;
5. способность чувствовать желания людей;

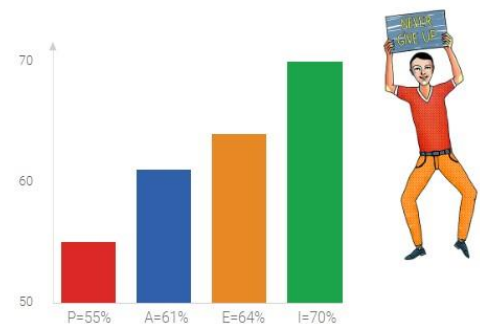


Рис. 3.1 – Особисті результати тесту Адісеса

Джерело – розроблено автором

Інтегратор

Згідно з концепцією РАЕІ кожен менеджер має свій управлінський стиль, який визначається домінуванням тих чи інших «вітамінів». Так, код Інтегратора - (раеІ). Це означає, що носій даного стилю непогано виконує (P), (A) і (E) - функції. У нього добре виходить розробляти концептуальні плани та ідеї (E). Він здатний відстежувати деталі (A) як на етапі планування, так і на етапі реалізації. Він завжди доводить почате до логічного завершення.

I-тип легко налагоджує зв'язки і міжособистісні відносини, формує команду і розвиває потенціал колег і підлеглих. Все це дозволяє згуртувати організацію, успішно втілювати ідеї і досягати результатів.

Чим інтегратор відрізняється від інших РАЕІ-типів? І-люди - особистості чутливі. Вони схильні до співпереживання і мають дедуктивний мислення. Іншими словами, вони добре розуміють, в чому полягає різниця між тим, що людина сказала і хотів сказати. Але найголовніша відмінність - вони пам'ятають не тільки про свої інтереси і завжди здатні поставити себе на місце іншого. Зокрема, з цієї причини хорошими менеджерами стають саме цей тип керівників.

Гарячий прихильник - хто він?

Гарячий прихильник нагадує рибу, яка спостерігає за підводною течією, намагаючись вибрати потрібну течію і поплинути слідом за нею. Він - політик середньої руки, який діє в залежності від того, звідки подме вітер.

Що відбувається, якщо менеджер орієнтований виключно на І, а інші функції (Р, А, Е) він не виконує (не прагне завершити почате, не відрізняється креативністю і вельми неорганізований)? Перед вами - Гарячий прихильник (-І). Його турбує лише одне питання: щоб усі прийшли до згоди. І неважливо, що рішення буде в корені неправильним. Неважливо, що наперед зрозуміло, що його не можна реалізувати. Для Гарячого прихильника головне досягти консенсусу і уникнути розбіжностей.

Результати такої інтеграції, як правило, передбачувані. Видимість згоди завжди призводить до одного: рано чи пізно утворюється хаос, ситуація дестабілізується, а будь-який намічене перетворення терпить фіаско.

Які рекомендації раеІ дає Іцхак Адізес?

Перестаньте хвилюватися про те, що скажуть люди

Не завжди прагнення до консенсусу виправдано. Іноді обставини складаються так, що необхідно діяти, не чекаючи згоди кожного. Звичайно, цікавитися думкою людей необхідно, але, перш за все, слід думати самостійно і керуватися здоровим глуздом.

Щоб стати лідером, необхідно перестати плисти за течією

Як вважає за краще вирішувати проблеми І-менеджер? Він схиляється до того, щоб «перечекати негоду» - пригальмувати, а там «час покаже». Він

сподівається на те, що люди самі приймуть правильне рішення. Такий підхід може виявитися згубним. Добре, коли все добре, але якщо компанія зазнає труднощів, і конкуренти дихають у спину, то необхідно перестати бути веденим, а вести людей за собою. Уявіть, що ваша організація - це моторне судно. Щоб змінити напрямок, потрібно змінити режим роботи двигунів. Іншими словами, ви повинні управляти енергетичною системою, а не підкорятися їй. Звичайно, І-тип відчуває себе не зовсім комфортно, коли йому доводиться брати ініціативу в свої руки, тим не менш важливо в певний момент зайняти конкретну позицію, виробити свою точку зору і перестати ухилятися від вироблення рішення.

Розбіжності - це не завжди погано

Повний односторонність говорить про те, що ніхто не дав собі праці подумати. Дотримуючись різних точок зору і заперечуючи опонентів, ми вигострюємо власні аргументи.

Коли виникає суперечка, інтегратор здається, що руйнується гармонія, і ситуація виходить з-під контролю. Але чи так це насправді? Причиною непорозуміння і розбіжностей є відмінності в стилях. Всі люди різні, і їх інтереси не завжди збігаються. Але це не означає, що не можна навчитися успішно працювати спільно і мати при цьому різні погляди.

Яким би спекотним ні суперечка, його не можна «гасити». Слід визнати, що конфлікт - це природне і нормальне явище, боятися якого не варто. Його потрібно сприймати, як можливість навчитися чомусь новому, розвиватися і оцінити проблему з усіх боків. А припинити дискусію - це те ж саме, що ховати сміття під килим.

Припиніть домагатися мнимого згоди

Робити видимість консенсусу можна, але чи гарантує це якісне рішення? Адже на першому місці стоїть не сама проблема, а почуття людей. «Якщо головне - прийти до компромісу, а не домогтися оптимального результату, справа закінчиться тим, що, взявшись за створення коні, ми отримаємо верблюда», - говорить гуру. Щоб цього не сталося, важливо робити акцент не на тому, хто

говорить, а на змісті сказаного. Тому що головне - не вирішення конфліктів, а прийняття ефективних рішень, запровадивши які компанія може досягти виняткових результатів.

Висловлюйте свою точку зору

Скритність - не найкраща якість керівника. Якщо приховувати свою точку зору і не висказав

Ви - краще за інших вмiєте чути і слухати. Але цього мало для ефективної та результативної роботи. Більше уваги приділяйте А-функції (Administrating - адміністрування). Зосередьтеся на деталях. Зробіть акцент на організації та систематизації робочого процесу, зборі точної і достовірної інформації.

3.2. Управління Agile-командою проекту при UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників

Робота в Agile команді характеризується дуже просто - це робота над мрією, а учасники команди згуртовані між собою спільними цілями і завданнями, здавалося б все просто, але немає нічого складнішого простоти.

Коли ми говоримо «команда», то маємо на увазі групу людей різного статусу, які працюють над спільним Agile проектом. Але тут є один підступ: це команда або робоча група і в чому різниця? - слід розуміти, що спільна робота зовсім не означає, що ви працюєте в Agile команді, так як у Agile є свої методи роботи, які і характеризують гнучку модель управління в цілому. Колективна робота це просто колективна робота, це не Agile і не Scrum, навіть якщо всі учасники зацікавлені і об'єднані спільною метою.

Базові принципи методів гнучкого управління, такі як Scrum майстер і власник продукту вже підкреслюють колосальну різницю, але її треба усвідомити і зрозуміти як з нею працювати.

Командоутворення по Agile

Давайте розглянемо деякі характеристики роботи учасника Agile команди. Поняття Sprint, кожен учасник Agile команди, повинен додавати цінність в кожен Sprint і усвідомлювати загальні цілі зворотного зв'язку через Sprint.

Як ми тільки це зрозуміли, то бачимо, що Agile команда це не статика, це динаміка, це постійний рух до мети і постійне отримання результату, там немає часу сидіти склавши руки:

Щоденні standup, сесії планування, різні огляди і ретроспективи допомагають дуже швидко побачити нові ризики і можливості, а на підставі отриманої інформації прийняти рішення до дії. Члени Agile команди працюють разом, постійно створюючи єдиний продукт, мета якого в найкоротші терміни скоригувати поточний продукт або створити новий, з огляду на зміни на ринку.

З цієї точки зору дуже важливий зв'язок наставника проекту і власника проекту, так як саме в зв'язку з цим є одне з ключових переваг методології гнучкого управління.

3.2.1 ЛКЗ-профіль команди

ЛКЗ профіль Плебанік Павло – менеджер.

Ось що тест розповів нам про ваші здібності і таланти:

Перше, що ми бачимо - ви блискуче справляєтеся з А-функцією (Administrating - адмініструванням). У вас добре виходить організувати робочий процес. Ви вмієте аналізувати і наділені природною схильністю помічати деталі. Ви - один з тих, хто дасть правильну відповідь на питання «Як це потрібно зробити?».

На рисунку 3.2 зображено графік ЛКЗ профілю Павла Плебаніка по результатам тесту адізеса

Поздравляем Вы - Администратор!

Вы – необычайно педантичная личность, отличающаяся систематизированным подходом к решению проблем, склонная подмечать детали и следовать букве закона, исполняя инструкции и предписания.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. методичность;
2. организованность;
3. последовательность;
4. требовательность;
5. способность анализировать прошлый опыт;

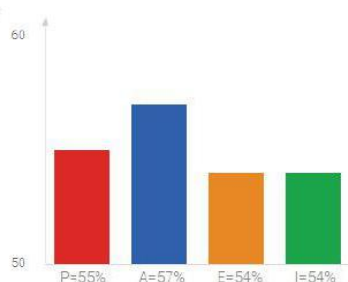


Рис. 3.2 – Результати Плебанека Павла тесту Адізеса

Джерело – розроблено автором

Неважливо, яку роботу ви виконуєте, ви методичні і послідовні. Головний акцент ви робите на організації та систематизації роботи, витрачаючи чимало часу на збір точної і достовірної інформації. Всякий раз, приймаючи рішення, ви з особливою ретельністю аналізуєте минулий досвід, щоб уникнути помилок і досягти найкращого результату.

Над чим подумати? Що можна посилити?

Ви - неймовірно педантична особистість. У вас все систематизовано, організовано, зроблено за всіма правилами і вчасно. Єдине, вам не вистачає рішучості і наполегливості. Ви занадто обережні і завбачливі. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно посилювати свої Р-якості, тобто розвивати Р-функцію (Producing - виробництво результатів).

У той час, як ви аналізуєте і до безкінечності збираєте інформацію, інші роблять і досягають результатів. Переборщуючи з ефективністю, ви втрачаєте сприятливі можливості. Тому будьте розторопнішим. Перестаньте прагнути до досконалості. Дійте і ще раз дійте.

Роблячи яку-небудь роботу, ви занадто заглиблюєтесь в деталі. Однак такий стиль приносить результат тільки в найближчій перспективі. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно розвивати свої підприємницькі якості - приділяти увагу Е-функції (Entrepreneuring - підприємництво).

Змініть свій підхід до прийняття рішення. Не бійтеся невизначеності. Лідер повинен бути гнучким, а ваше небажання ризикувати стопорить перетворення. Щоб досягти мети, необхідно перестати чинити опір змінам, вчитися оцінювати і брати на себе ризик.

Ви прагнете до надійності і порядку, саме тому будь-яке нелінійне рух викликає у вас дискомфорт. Але якщо шлях непрямий, це зовсім не означає, що він буде помилковим.

Якими б організаторськими здібностями ви не володіли, ви не зможете досягти успіху, якщо не будете належним чином взаємодіяти з людьми,

відчувати їхні проблеми, враховувати їх інтереси, переймати досвід і знання. За це відповідає І-функція (Integrating - інтеграція). З нею ви справляєтеся задовільно. Ви не схильні прислухатися до думки інших. Вам не вистачає витримки і терпіння.

Нерідко ви робите титанічні зусилля, щоб змусити себе вислухати співрозмовника. Більш того, якщо з вашими доводами не згодні, ви сприймаєте це в штики, замість того, щоб поглянути на картину під іншим кутом. Вважаючи за краще, щоб вся увага оточуючих належало тільки вам одному, ви ділитесь своїми думками навіть тоді, коли вас про це не просять. Приділяючи більше уваги комунікацій, ви зможете об'єднати навколо себе цікаві і різнобічні особистості, отримати користь з відмінностей і збагатити свій внутрішній світ.

ЛКЗ профіль Владислав Шпадій – розробник

Ось що тест розповів нам про ваші здібності і таланти:

Перше, що ми бачимо - ви та людина, яка допомагає прийти людям згоди, створює атмосферу загального піднесення, мотивує і вміє зацікавити будь-якого в досягненні цілей. Ви успішні в І-ролі (Integrating - інтеграція). Ви - майстер організувати спільну роботу, завдяки чому люди працюють, як одне ціле і легко справляються із складні завдання. Створюючи середу, в якій панує взаєморозуміння і підтримка, ви здатні згладити будь-які кути, вміло керуєте конфліктами і перетворюєте їх в конструктивний процес навчання.

На рисунку 3.3 зображено графік ЛКЗ профілю Шпадія владислава по результатам тесту адізеса

Поздравляем Вы - Интегратор!

Вы – природный дипломат, доброжелателен, легок в общении. Вы - человек, который тонко чувствует потребности других людей, в конфликтной ситуации способный встать на место другого и понять его точку зрения.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. общительность;
2. умение слушать и добиваться согласия;
3. внимательность;
4. проницательность;
5. способность чувствовать желания людей;

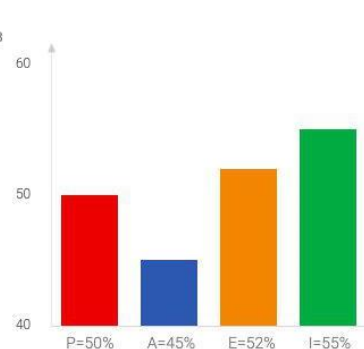


Рис. 3.3 – Результаты Шпадія Владислава тесту Адізеса

Джерело – розроблено автором

Вам подобається колективно обговорювати і відбирати ідеї. Саме тому ви користуєтеся впливом в колективі і досягаєте свого. Як справжній лідер, ви володієте рідкісною здатністю не тільки говорити, а й слухати. Ви не боїтеся визнати відмінну роботу інших навіть в тій ролі, яка у вас недостатньо розвинена. Іншими словами, ви вмієте цінувати людей, які можуть вас доповнити.

Над чим подумати? Що можна посилити?

Ви майстерно налагоджуєте відносини між людьми, тонко відчуваєте їх потреби і бажання, вмієте переконувати і доносити до них свої думки. Але справа в тому, що ваша завдання - не здобути популярність, а домогтися результату. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно посилювати свої Р-якості, тобто розвивати Р-функцію (Producing - виробництво результатів).

Пам'ятайте: не можна плисти за течією і бути лідером. Ви не виявляєте в достатній мірі ініціативи, оскільки не любите розбіжностей. Саме тому ви схильні ухилятися від прийняття рішень і йти «в тінь». Не варто забувати, що колеги або підлеглі можуть сприйняти таку позицію, як ухилення від обов'язків, і з часом ви втратите свій авторитет.

Ви - краще за інших вмiєте чути i слухати. Але цього мало для ефективної та результативної роботи. Бiльше уваги придiляйте А-функцiї (адмiнiстрування). Зосередьтеся на деталях.

У вас вiдмiнно виходить гуртувати i надихати людей. Ви вмiєте iнтегрувати, тобто приймати рiшення, якi знайдуть пiдтримку у тих, хто буде реально втiлювати їх в життя або на кого вони вплинуть. Почуття людей важливі, але є речі важливіші. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно розвивати свої підприємницькі якості - приділяти увагу Е-функції (Entrepreneuring - підприємництво).

Не ставайте хамелеоном, займіть свою позицію. Будьте самостійні в думках і діях. Робіть так, як вважаєте за потрібне, а не керуйтеся думкою інших людей. Не бійтеся змін, адже саме вони є двигуном прогресу. Так, невизначеність породжує конфлікти, але у вас краще, ніж у кого-небудь, є всі можливості, щоб їх направити в конструктивне русло.

Отже на основі пройдених тестів по методології Адікса складаємо таблицю в якій будуть враховані результати кожного члена команди.

Результати тестів оцінені по 100 бальній шкалі

Таблиця 3.2 - Побудова ЛКЗ профілю

	Р виробництво результатів	А адміністрування	Е підприємництво	І інтеграція
Чеберяк Олександр	55	61	64	70
Плебаник Павло	55	57	54	54
Шпалій Владислав	50	45	52	55

На основі таблиці 3.2 будемо діаграму рис. 3.4, який графічно відображає в хто в яких якостях підсилює або послаблює команду.

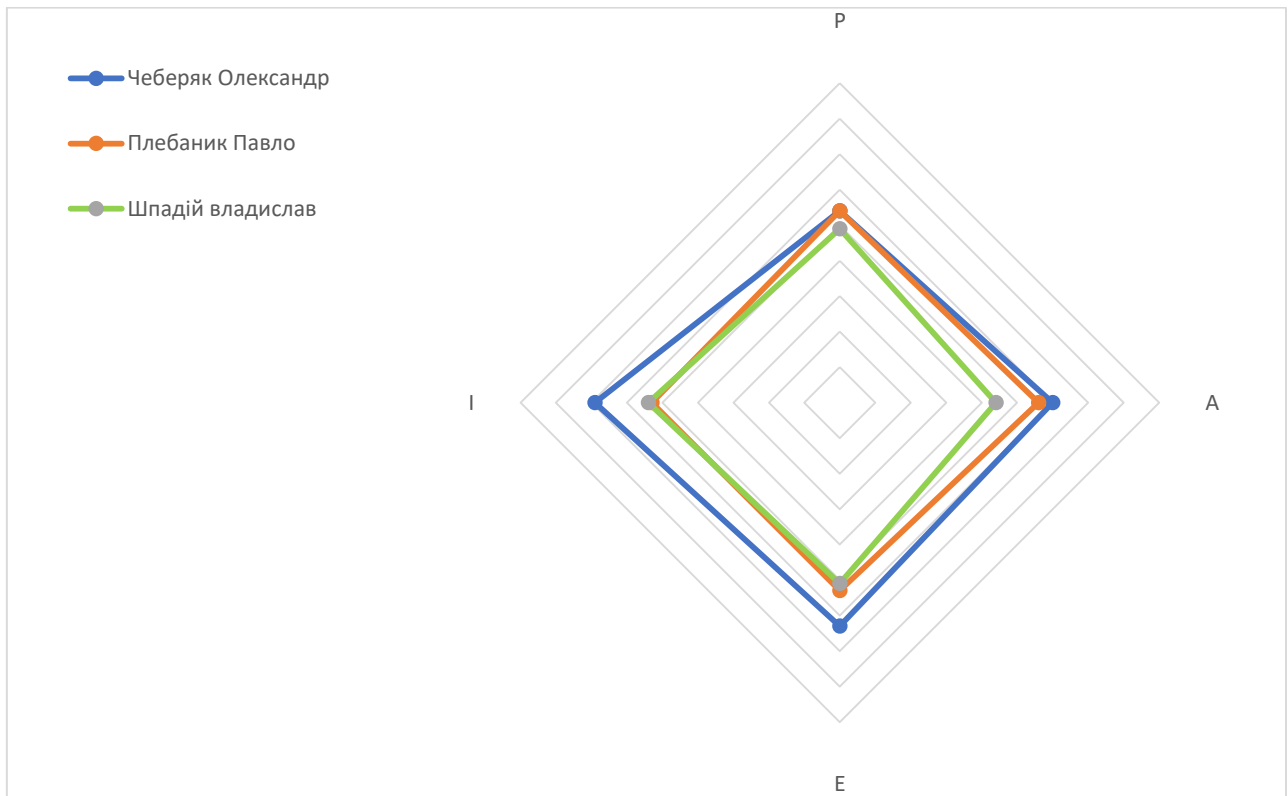


Рис. 3.4 - Діаграма ЛКЗ профіль команди

Як можемо бачити найсильніша сторона нашої команди це – інтеграція, а найслабша – виробництво результатів. Як це впливає на нашу роботу. Так, як ці стилі управлінської діяльності конфліктують між собою і відповідають за різні напрямки дії, то в даному випадку ніхто нікого не підсилює, але так само і не ослаблює, у кожного гравця команди схожа діаграма з різною оцінкою.

Так як ніхто нікого не доповнює, по тій причині що у всіх схожий ЛКЗ профіль, є ризик що хтось в команді затухне, про це і розповідає сам Іцхак Адізес. Він вважає, що з часом будь-який однофункціональний менеджер, чиї відсутні якості не компенсує команда, може перетворитися в «мертвий дуб» - людину, яка на належному рівні не виконує жодної з функцій.

Кожен з описаних типажів на три чверті вже «Мертві дуби». Ці керівники не відрізняються ні різнобічністю, ні гнучкістю, які дозволяють адаптуватися до нових ситуацій. Тому рано чи пізно вони згорають на роботі.

Наприклад, Герой-одинак (тип Р) багато трудиться, але при цьому не вчиться

і не розвивається сам. Здається, що у нього за спиною 20-річний досвід, але це скоріше один рік, повторений 20-кратно. Змінюються технології, він до них не пристосовується. В результаті стає малоефективним і в своїй основній функції. Таке перетворення особливо характерно для Героїв-одинаків в наш час швидких змін. Буває, що з часом його викидають на вулицю, і йому доводиться шукати роботу з низькою оплатою.

Бюрократ (тип А) стає «Мертвим дубом», втрачаючи здатність до адміністрування. Щоб знищити його в професійному плані, досить змінити правила. Деяким вдається постаріти до 25 років.

Розпалювач (тип Е), як підліток, постійно відчуває себе, щоб оцінити межу своїх можливостей. Іноді це призводить до катастрофи: він розоряється і втрачає все, що встиг створити. Після краху у нього як і раніше маса ідей і енергії, але він втратив віру в себе і довіру оточуючих. Одні після такого краху відроджуються, інші - стають «Мертвими дубами».

Палкого прихильника (тип І) вбиває проблема, яка потребує термінового вирішення. Він губиться, допускає промахи і втрачає довіру до неї оточуючих. Стрімкі зміни перетворюють негнучких носіїв описаних стилів неправильного управління в «Мертвих дуби».

«Мертві дуби» - це ракова пухлина, яка рано чи пізно вбиває організацію. Але такі типажі будуть з'являтися знову і знову в силу стрімких змін. Але «Мертвими дубами» не народжуються, ними стають. У них перетворюються ті, хто справляється лише з однією функцією менеджменту (Герой-одинак, Бюрократ, Палій і Гарячий прихильник). Саме тому важливо завчасно ідентифікувати в компанії носіїв однофункціонального стилю управління, допомогти їм виявляти свої недоліки та створити для них такі умови, в яких вони зможуть розвинути свої задатки і освоїти «базу» інших функцій.

Альтернатива: взаємодоповнююча команда

Чотири стилі неправильного управління мають спільну рису: всі вони

представляють собою жорсткі стереотипи. Менеджери, яким притаманні ті чи інші стилі, відрізняються обмеженістю і одновимірним мисленням. У них вузьке уявлення про себе і свої завдання. Нікого з них не можна назвати всебічно розвиненою особистістю.

Що робити? На думку Адізеса, успішний менеджмент виникає, коли в команді є люди різного типу. Причому, у кожного члена команди менеджерів не повинно бути закреслень в РАЕІ-кодi. Прочерк з'являється, коли людині властива єдина функція, до того ж сильно гіпертрофована. Він не намагається час від часу виконувати інші функції, як робить більшість. Чи не тому що не може або не хоче - він їх не розуміє і не сприймає. Хороший менеджер володіє набором навичок управління, визнає гідності інших і радий працювати з тими, хто не схожий на нього.

Нехай при цьому неминучі і конфлікти - вони, як вважає Адізес, мають творчою силою, якщо носять конструктивний характер. Адізес порівнює таку організацію з браком. Щасливі шлюби часто укладають несхожі один на одного люди - конфлікти у них неминучі. Хтось не витримує і йде, але в хороших сім'ях вчаться слухати і розуміти іншу при всій відмінності характерів.

3.2.2 Особливості управління взаємодією та комунікаціями в проєкті при створенні UI користувача інтернет аукціону з продажу годинників

Під час розробки програмного продукту наша комунікація з замовником здебільшого проходила у месенджерах віддалено.

Переваги такої комунікації

- Економія часу зустрічі
- Не важливе місцезнаходження
- Зв'язатися можна в будь-який зручний момент

Недоліки

- Не достатня концентрація уваги
- Більшість питань вирішується довше

Скрам команда мала постійний особисту взаємодію, тому застосовувалися класичні методи комунікації.

Управління комунікаціями - добре опрацьована регламентами процедура. Стадії і процеси цього блоку управління детально описані в РМВОК. На перше місце поставлені цілі проекту, які спираються на очікування зацікавлених сторін.

Так як наші лкз схожі і тип інтеграція отже кожен з нас хотів знайти спільну мову то комунікація була досить тісною та ефективною.

Були деякі розбіжності у роботі пов'язані з тим що члени команди мають різний попередній досвід і по різному називаємо певні терміни. Відсутність єдиної термінології. Ми знову повертаємося до теми взаєморозуміння, але тепер уже не в частині мови, а в частині використовуваної термінології.

Фактично це інша сторона тієї ж медалі, але, можливо, корисно подивитися на неї з іншого боку? Технічні терміни, назви пристроїв, скорочення - все це відрізняється від компанії до компанії, а при роботі в умовах мультинаціональної команди різниця в значенні одного і того ж може бути величезною.

Розв'язали цю перешкоду за допомогою складання загальних глосаріїв і уважного відстеження того, чи правильно учасники проекту розуміють і використовують термінологію.

3.3 Розвиток власного менеджерського потенціалу

Об'єктивної інформації про потенціал є необхідною умовою для забезпечення ефективного управління персоналом, логічності та обґрунтованості перестановок і заміщень співробітників, розуміння в кого і скільки необхідно інвестувати коштів з метою подальшого розвитку.

Яким же чином можна найбільш об'єктивно оцінити потенціал співробітників і, перш за все, менеджерів компанії? Відповідь на це питання не представляється скільки-небудь складним, оскільки на сьогоднішній день просто не існує будь-якої адекватної альтернативи Центрам оцінки та

розвитку як найбільш дійсним методам оцінки персоналу. Отже, повноформатні Центри оцінки з використанням психометричних інструментів оцінки та інтерв'ю за компетенціями є найкращим способом оцінки потенціалу співробітників, визначення їх сильних сторін і областей для розвитку.

Наступним логічним етапом після оцінки потенціалу є його розвиток. З метою розвитку потенціалу, як правило, використовуються коучинг і розвиваючі тренінги.

Коучинг є, по суті, унікальним інструментом, що дозволяє розвивати компетенції співробітників. І його унікальність полягає в тому, що цей метод використовує суто індивідуальний підхід. Коуч не вчить як треба правильно вчинити в тій чи іншій ситуації, але допомагає знайти найкращий для конкретної людини шлях вирішення тієї чи іншої проблеми з урахуванням особистісних і поведінкових особливостей цієї людини. І саме за рахунок періодичного успішного досвіду ефективної діяльності «коучіруемого» і відбувається розвиток рівня його компетенцій. Особливо ефективний коучинг для розвитку компетенцій, пов'язаних з управлінням іншими людьми, наданням впливу, побудовою ефективних взаємовідносин з іншими людьми, організацією і плануванням своєї діяльності і діяльності інших людей. Втім, цей метод може бути дуже ефективний для розвитку практично будь-яких компетенцій і альтернативи коучингу в питаннях ефективного індивідуального розвитку просто немає.

3.3.1 Оцінка власного менеджерського потенціалу в Agile-проектах

Оцінка потенціалу стає все більш поширеною практикою в кадровому менеджменті. Компанії розробляють власні моделі потенціалу і впроваджують співробітників нові інструменти прогнозування ефективності. Розробляються нові інструменти його вимірювання.

Потенціал- набір відносно стійких якостей, які визначають успішність робітника в рішенні нових професійних завдань в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Він включає в себе окремі складові цього визначення:

1. Відносна стійкість. Потенціал, на відміну від компетенцій, визначає успішність в широкому колі ситуацій і видів діяльності. Тому він ґрунтується, в першу чергу, на базових особистісних та інтелектуальних якостях і не залежить від поточного професійного (в т. ч. управлінського) досвіду. Все це приводить того, що потенціал складно піддається розвитку, тому що особистісні установки так інтелектуальні здібності залишаються практично незмінними починаючи з середнього віку. Звичайно, є окремі випадки істотних особистісних змін, мотивованих зовнішніми подіями або цілеспрямованими зусиллями. Але вони становлять меншу частину у порівнянні з тією, яка нас цікавить в ситуації оцінки.

2. Новизна завдань. Саме цей пункт відрізняє результативних співробітників від потенційних на успіх - перші успішні у вирішенні своїх поточних завдань. У той час як потенціал відображає успішність в нових умовах. Такими умовами можуть бути: новий функціонал, кардинальна зміна в команді, серйозні ринкові або організаційні перетворення.

3. Тимчасова перспектива. Потенціал може проявитися тільки там, де є нові умови, що вимагають адаптації, придбання і використання нових навичок і знань. Цей процес вимагає часу, і в якості такого відрізка розглядається і більше. Якщо людина досягає успіху в короткостроковій перспективі (до к)-це в більшій мірі відображає те, що вона володіє необхідними навичками, а умови не є новими для неї. Тобто нова діяльність в більшій мірі відображає і попередній функціонал.

Якості потенціалу. Проведені на протязі останніх років дослідження дозволили створити список якостей, що прогнозують успіх в кар'єрі, в новій посаді, в навчанні, в керівній діяльності.

Potential in Focus (PIF) -Розробив «ЕКОПСИ» психометрический інструмент, що дозволяє з високою точністю вимірювати потенціал співробітників відповідно до поданої моделлю потенціалу. Він комбінує в собі кілька різних підходів: елементи тесту здібностей, кейси, особистісні опитувальники.

Модель потенціалу PIF була розроблена на основі 160 міжнародних досліджень в області робочої ефективності та адаптації до нових умов.

Для валидизації моделі були проведені два пілотних дослідження на російських компаніях.

Використовуючи PIF, Ви будете впевнені, що оцінюєте саме потенціал.

PIF створений для оцінки потенціалу. На рисунку 3.5 відображені складові потенціалу, які оцінює PIF. Натисніть на знаки питання, щоб ознайомитися з моделлю потенціалу PIF.

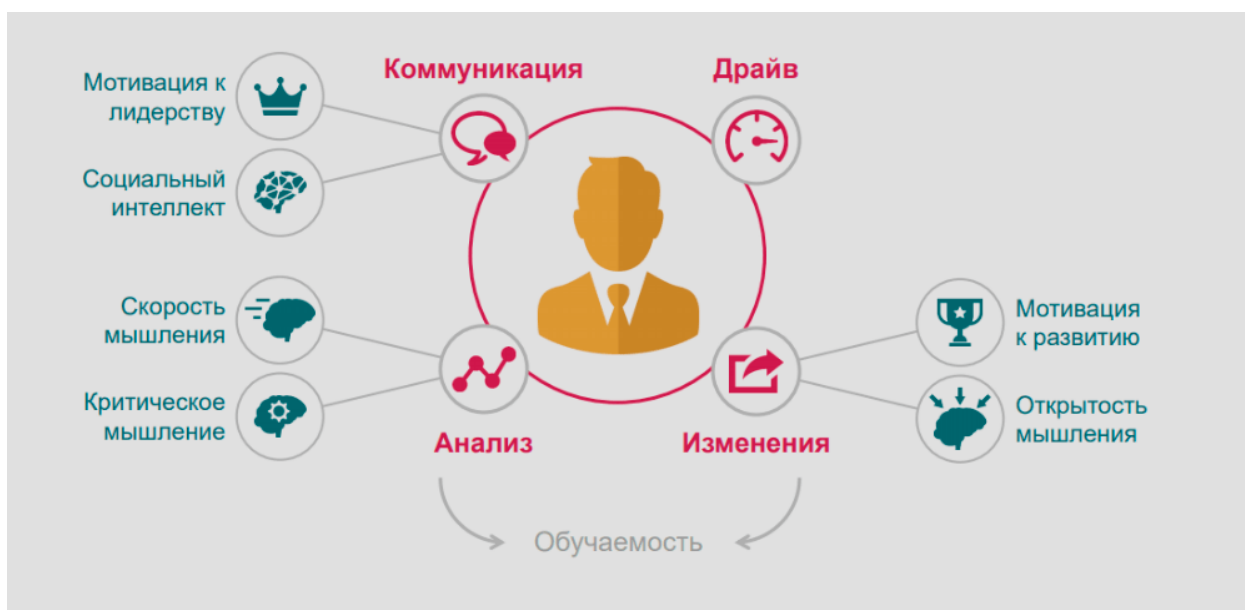


Рисунок 3.5 – Складові PIF тесту

Джерело [30]

Аналіз: У цьому блоці міститься інформація про ступеня прояву людиною різноманітних аналітичних здібностей, уміння зберігати концентрацію і працездатність при високому темпі роботи з даними

Зміни: Даний блок містить інформацію про готовності людини до змін і про його здатності непересічно мислити в абсолютно нових ситуаціях

Комунікація: Оцінюються комунікативні якості - готовність людини керувати новими людьми і колективами, його здатність до впливу на них

Драйв: Цілеспрямованість, готовність досягати результату: амбітність цілей, наполегливість в подоланні бар'єрів і відповідальність за результат. Всі ці якості необхідні для того, щоб доповнити інші компоненти потенціалу достатньою енергією.

На рисунку 3.6 зображено підсумковий бал співробітника по тесту, який відображає потенціал до успіху в новій діяльності

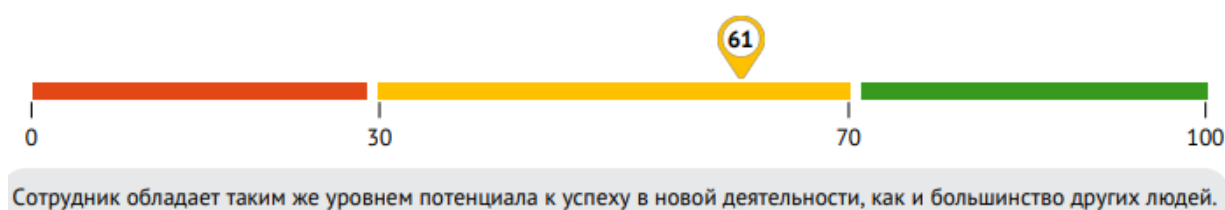


Рисунок 3.6 – Підсумковий бал потенціалу. Джерело – розроблено автором

3.3.2 Проектування подальшої кар'єри

Кар'єра Product owner, завдання та обов'язки

Основне завдання менеджера по продукту - робити все можливе для постійного вдосконалення продукту на кожній стадії його життєвого циклу.

Виконуючи свою роботу, Product Owner комунікує як з командою проекту - СЕО, розробниками, візуальними дизайнерами, UX / UI фахівцями, QA, так і з кінцевими користувачами. На певному етапі саме взаємодія з користувачами продукту може становити більше 70% щоденної роботи.

У коло обов'язків менеджера по продукту може входити наступне:

- Спілкування з замовником і його командою, збір вимог, виявлення очікувань і побажань;
- Створення user stories, пріоритизація беклога продукту, розподіл завдань;
- Створення feature специфікацій (цілі, аналітика, wireframes);
- Взаємодія з дизайнерами (фідбек по виконаним завданням);
- Створення, оновлення та моніторинг дашбордів продукту;
- А / В-тестування;

- Координація взаємодії з компаніями, які досліджують поведінку споживачів (UserTesting, Validately, Ask your Target Market і т.д.), потім аналіз отриманої інформації;
- Прийняття рішень по продукту, ґрунтуючись на кількісних даних.

Найскладнішим часто виявляється саме перший пункт - комунікація з замовником. Дуже важливий пошук балансу між можливістю і реальністю, так як замовник хоче багато чого, а його користувачі, найчастіше, хочуть дещо іншого. І ваше завдання - донести до замовника думка і потреби саме його цільової аудиторії / користувачів і отримати схвалення на внесення модифікацій в реалізацію його «можливостей».

Типовий робочий день описати складно - завдання залежать від етапу, на якому знаходиться розробка. До повторюваним день у день завдань можна віднести наступні:

- Спілкування з замовником, демонстрація останнього мокап / прототипу, обговорення деталей, узгодження;
- Проведення стендапу з командою, розподіл завдань;
- Робота з користувачами: тестування нових фіч, А / В-тестування, збір фідбек. За необхідності внесення даних в беклог за результатами;
- Робота з дизайнерами: розробка-доробка мокап, фідбек по виконану роботу, узгодження отриманого результату з замовником;
- Дослідження ринку: аналітика, новини, моніторинг конкурентів.
- Обов'язкова частина робочого дня - хоча б годину в день витратити на навчання: онлайн курс, книжка, спілкування з ментором.

Залежно від проекту можуть змінюватися як завдання, так і схема взаємодії учасників проекту. Більш того, може бути і так, що ролі менеджера по продукту немає зовсім, і його функції розподіляються між CEO, CTO, менеджером проекту і дизайнером.

Product Owner, приймає бізнес-рішення, втягується в маркетинг і в те, що ми називаємо Product Shaping. Таким чином, Product Manager впливає на сам

продукт. Project Manager займається не продуктом безпосередньо, керує тим чи іншим проектом (відповідає за те, щоб проект досяг своєї мети).

Іноді ці ролі бувають перемішані, і одна людина може поєднувати в собі обидві функції. Знову ж таки, все залежить від проекту і компанії. Наприклад, у мене в компанії проектного менеджера немає. Його функції розділені між CEO, CTO і Product Manager.

Як стати менеджером по продукту

Якщо говорити про набір знань / якостей, які можуть стати в нагоді, я б звернула увагу на наступне:

- Технічні знання процесу веб-розробки;
- Розуміння індустрії;
- Комунікаційні здібності, стресостійкість, здатність швидко знайти ефективне компромісне рішення.

Залежно від вашого бекграунду набір знань буде змінюватися. Хочу запропонувати перелік джерел-ресурсів, який дуже допоміг особисто мені:

1. The Lean Product Playbook by Dan Olsen - одна і моїх настільних книг. Автор - талановитий підприємець, консультант і Lean product експерт. Завдяки його ініціативі в Сан-Франциско існує спільнота людей, закоханих в Product Management - Lean Product and Lean UX Silicon Valley. Вони організують на регулярній основі зустрічі для проведення тренінгів, обміну інформацією та кращими практиками, нетворкінгу. Деякі відео можна знайти на Youtube.
2. Intercom on Product Management by Des Traynor і John Collins - не так цікава, як перша, але служить прекрасним до неї доповненням.
3. Курс «Software Product Management» на Coursera. Стартував в жовтні, тому можете встигнути пройти його із загальною групою. Щоб пройти курс безкоштовно, необхідно реєструватися на окремі частини курсу (без сертифіката).
4. Якщо у вас немає технічного бекграунду, необхідно задатися питанням вивчення циклу розробки веб- або мобільного додатка. Допомогти можуть курси, на Coursera великий їх вибір.

5. Відносно використовуваних Тулов, можу виділити наступні:

- UX Design: Balsamiq Mockups, Proto.io, Axure, Uxpin, Bootstrap;
- Agile Development: Trello, Pivotal Tracker, JIRA Agile;
- Дослідження споживачів (американських): UserTesting, Validately, Ask your Target Market;
- Аналітика і A / B Testin

Отже даний розділ є завершальним у роботі. Дані дослідження дають змогу краще зрозуміти кожного члена команди, та на основі цих даних більш ефективно працювати надалі з новими проектами. Були застосовані сучасні інструменти як ЛКЗ профіль та PIF тестування. Та був огляд подій на майбутнє, а саме кар'єрний розвиток.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання роботи по управлінню створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням Agile методології на прикладі UI користувача було виконано ряд задач по управлінню проектом, командою, взаємодією із замовником, проблеми розробки в умовах змін, та інші. Прийнято багато рішень, які стосуються внутрішніх проблем в команді, рішення що вирішують питання лідерства, комунікації та знань, рішення по подоланню перешкод в розробці продукту та багато інших. Було опрацьована велика кількість джерел та досліджено багато питань. Це все дало змогу здобути нові навички та знання.

В ході роботи було проведено дослідження проблем сфери діяльності замовника, а саме продаж годинників. На основі дослідження аналогічних аукціонів та інтернет-магазинів було виявлено передумови та особливості формування вимог до онлайн аукціону з продажу годинників.

За допомогою сучасних менеджерських інструментів та проведено форсайт дослідження було виявлено напрямок руху, вказані всі недоліки та переваги замовнику, і в результаті формалізовано вимоги до функціоналу розроблюваного продукту, які зрозумілі замовнику та команді.

Під час виконання поставлених задач використовувалася не тільки класична методологія менеджменту, а й методологія гнучкого управління Agile. Метою роботи було досягнення поставленої задачі, тобто створення готового працездатного якісного програмного забезпечення, а не чітке слідування певним правилам методологій. Отже, деякі інструменти, які добре виглядають в теорії, але на практиці в межах даного проекту тільки б ускладнили процес розробки, було проігноровано. Але, в цілому, при розробці інкременту мною о реалізовано багато функцій Agile-майстра, що позитивно вплинуло на процес розробки та кінцевий результат.

Використання сучасного фрейму Scrum дозволило адаптуватися до певних змін в продукті, а найголовніше підвищити ефективність та продуктивність команди, що дуже ціниться в наш час.

В велику увагу було приділено не тільки управлінню якістю та продуктивністю, а й комунікаціях всередині команди та зовні. Долаючи перешкоди недостовірності та недостатності інформації, постійних змін від замовника та інші, велику роль в успіху команди зіграли різні стилі управління. Команді навіть довелося зіштовхнутися з несподіваними кадровими втратами, але навіть цю проблему вийшло вирішити за допомогою правильно побудованих каналів комунікації, взаємодопомоги та розуміння.

У процесі даної роботи над програмним продуктом мною було отримано актуальні та потрібні сучасні навички та знання. Виявлені мої сильні та слабкі сторони, що дало розуміння куди рухатися далі, які навички розвивати і в якій літературі можна знайти необхідні знання. Було вдосконалено здібності в комунікації та виявленню вимог. Під час роботи було допущено ряд помилок, за допомогою яких були здобуті навички гнучкого управління проектами.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. <https://watchquote.com/>
2. <https://habr.com/ru/post/321312/>
3. https://www.fishisfast.com/ru/kb/shop_usa/Amazon/Amazon_history
4. <https://serpstat.com/uk/>
5. <https://adizes.me> Тест для ЛКЗ профілю
6. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C>
7. <https://trends.google.com.ua/trends/?geo=UA>
8. <http://worldsellers.ru/chto-takoe-prodazhi/>
9. <https://www.mindmeister.com/folders> - побудова ментальних карт
10. <https://analytics.infozone.pro/styles-paei-administration-adizes/> стилі PAEI
11. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/02/24/631250-prodazhi-chasov>
12. <https://livetyping.com/ru/blog/printsipi-i-osnovy-ux-dizajna>
13. <https://worksection.com/blog/kanban.html>
14. <https://dou.ua/lenta/articles/what-is-kanban/>
15. <https://internetua.com/linkedin-nazvala-samye-vostrebovannye-navyki-v-2019-godu>
16. <https://hurma.work/ru/blog/100-questions-for-soft-skills-evaluation/>
17. <http://hr-elearning.ru/top-10-soft-skills-navykov-vostrebovannykh-rabotodatelayami/>
18. <https://bbi.report/1325-pjat-tipov-nepravilnogo-menedzhmenta/>
19. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8>

20. <https://geniusmarketing.me/lab/metody-psixologii-9-proverennyx-pravil-s-pomoshhyu-kotoryx-mozhno-ubedit-sobesednika/>
21. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
22. <https://rustembilialov.com/2016/09/13/networking-bazovye-navyki/>
23. <https://whenspeak.ru/blog/networking-whois>
24. <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3-5-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB-%D1%89%D0%BE%D0%B1-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%B2%D1%81%D1%8E%D0%B4%D0%B8-%D1%81%D0%B2%D0%BE%D1%97%D0%BC-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%B0-%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B0/>
25. <https://omkling.com/navyk-adaptacii/>
26. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BC
27. https://24tv.ua/lifestyle/ru/tajm_menedzhment_pravila_kak_upravljat_vremenem_n816266
28. <https://xpinjection.com/articles/what-skills-are-mandatory-for-good-scrum-master/>
29. <https://www.shopolog.ru/metodichka/other/moshenniki-v-seti-kak-raspoznat-fal-shivyy-internet-magazin/>
30. <https://testonjob.ru/blog/pif-test/>

ДОДАТОК А

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

UI/UX - це User Interface (дослівно «призначений для користувача інтерфейс») - те, як виглядає інтерфейс і те, які фізичні характеристики набуває. Визначає, якого кольору буде ваш «кнопка», чи зручно буде людині потрапляти пальцем в кнопки, чи буде читабельним текст, тощо ...

E-commerce - з англійської термін позначає операції з купівлі або продажу, з використанням електронних засобів, ведення бізнесу через інтернет.

Фріланс - це вид діяльності, суть якого полягає в тому, що якась приватна особа або компанія наймає для виконання певного завдання спеціаліста, якого не зараховують до штату компанії. Працівник може перебувати як в іншому місті або навіть в іншій країні, так і може працювати в офісах замовника.

Soft skills - навички, прояв яких складно відстежити, перевірити і наочно продемонструвати. До софт скілз відносяться навичкам з комунікацій, роботі в команді, управління часом, менеджменту, проведення презентацій, продажу, лідерства, особистому розвитку, самомотивації і т. Д. Це навички, які допомагають людям знаходити оптимальні рішення в широкому спектрі завдань, які не описаних ні в покрокових, ні в посадових інструкціях. Саме ці навички співробітник застосовує в більшій частині робочого часу.

Hard skills - технічні навички або навички, які можна наочно продемонструвати. До цієї категорії відносяться наприклад знання технології, ГОСТи і стандарти, ремонт обладнання і т. Д.

FAQ – сторінка сайту де знаходяться питання та відповіді

Landing page - веб-сторінка, основним завданням якої є збір контактних даних цільової аудиторії. Використовується для посилення ефективності реклами, збільшення аудиторії. Цільова сторінка зазвичай містить інформацію про товар або послугу.

Скрам - це фреймворк управління, згідно з яким одна чи кілька кроссфункціональних самоорганізованих команд створюють продукт Інкремент, тобто поетапно. У команді може бути близько семи осіб

Форсайт- сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього. Це активний прогноз, який включає елементи впливу на майбутнє за допомогою узгодження приватних (партикулярних) інтересів різних соціальних верств громадянського суспільства.

Scrum-майстер - це людина, яку можна назвати керівником проекту, хоча це не зовсім так. Головне, що це людина, «заражений Scrum-бацією» на стільки, що несе її як свою команду, так і замовнику, і відповідно стежить за тим, щоб всі принципи Scrum дотримувалися.

Спринт - відрізок часу, який береться для виконання певного (обмеженого) списку завдань. Рекомендується брати 2-4 тижні (тривалість визначається командою один раз).

Беклог (backlog) - це список всіх робіт. Можна сказати, що це щоденник загального користування

Спринт-беклог - це список робіт, який визначила команда і погодила з Власником продукту, на найближчий звітний період (спринт). Завдання в спринт-беклог беруться з product-беклога.

Scrum-команда - це команда, яка приймає всі принципи Scrum і готова з ними працювати.

Product owner - людина, яка має безпосередній інтерес в якісному кінцевому продукті, він розуміє, як це продукт повинен виглядати / працювати. Ця людина не працює в команді, він працює на стороні замовника / клієнта (це може бути як інша компанія, так і інший відділ), але ця людина працює з командою. І це та людина, яка розставляє пріоритети для завдань.

ДОДАТОК Б

Сучасні електронні годинники



Рис Б1.1 - Apple watch



Рис Б1.2 - Huawei Watch GT



Рис Б1.3 - Nubia Alpha



Рис Б1.4 - Fitbit Versa

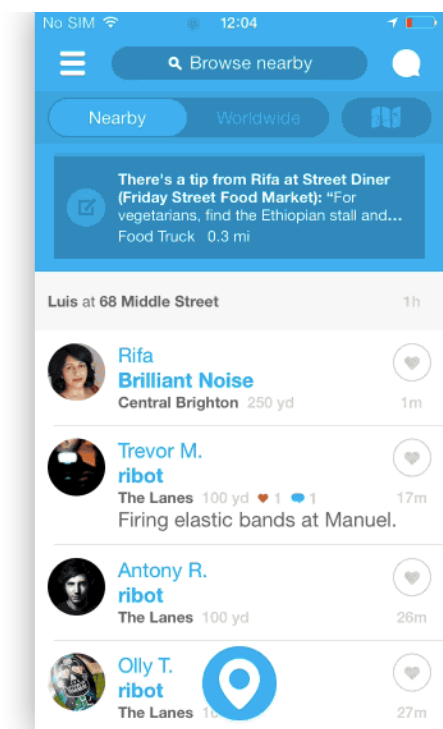


Рис Б1.5 - Гамбургер меню, зліва вверху

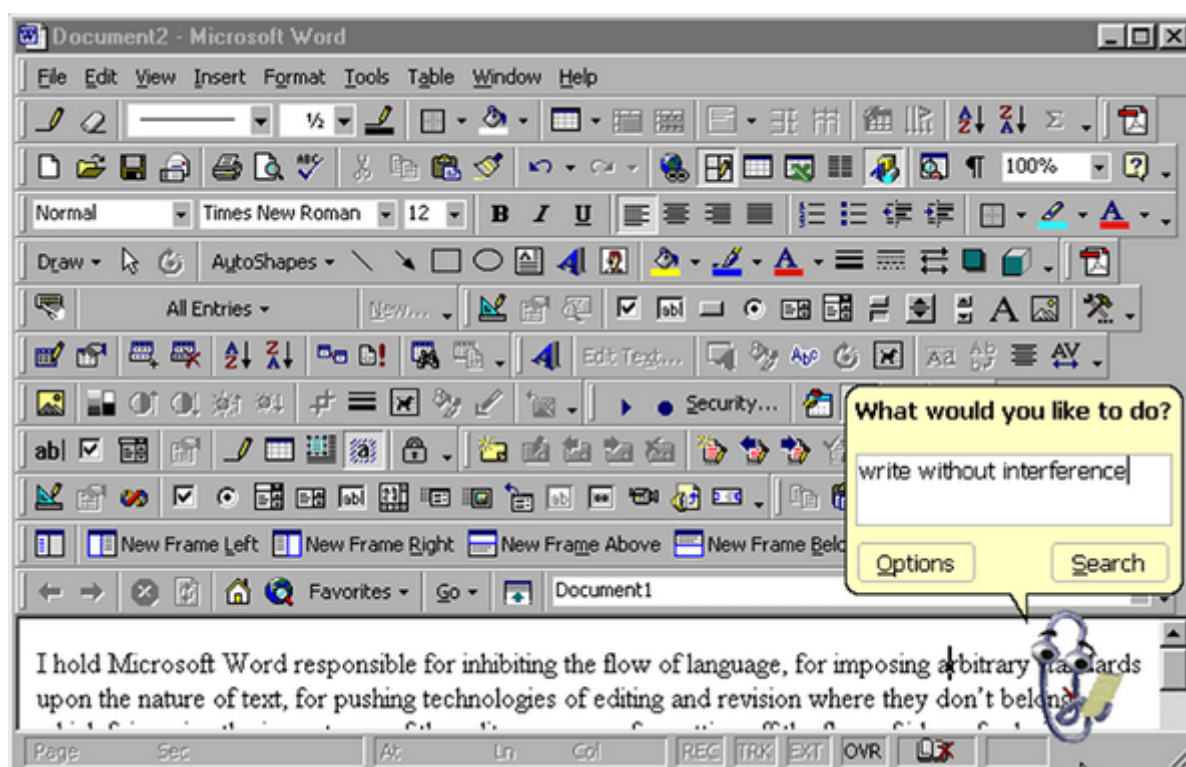


Рис Б1.6 - Старий Word

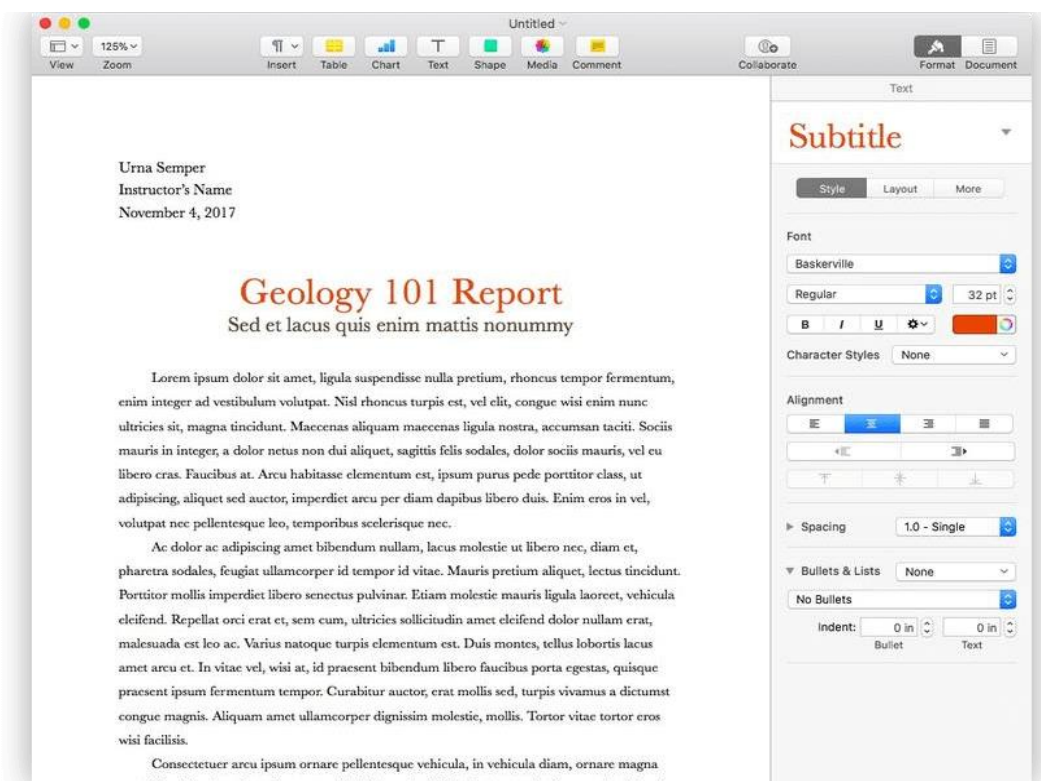


Рис Б1.7 - Сучасний Apple Pages

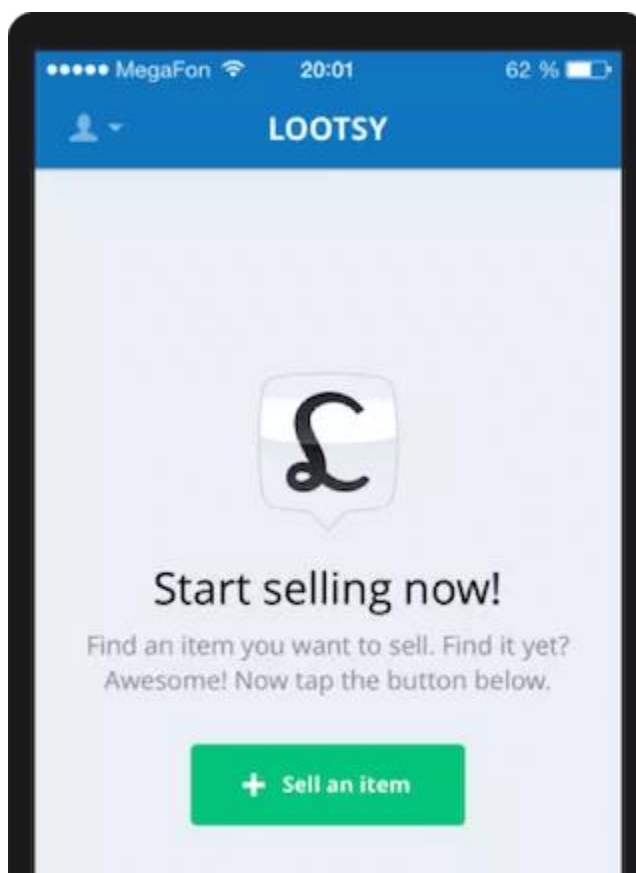


Рис Б1.8 - «Порожнє стан» в додатку Lootsy, яке пояснює, що відбувається і що буде далі

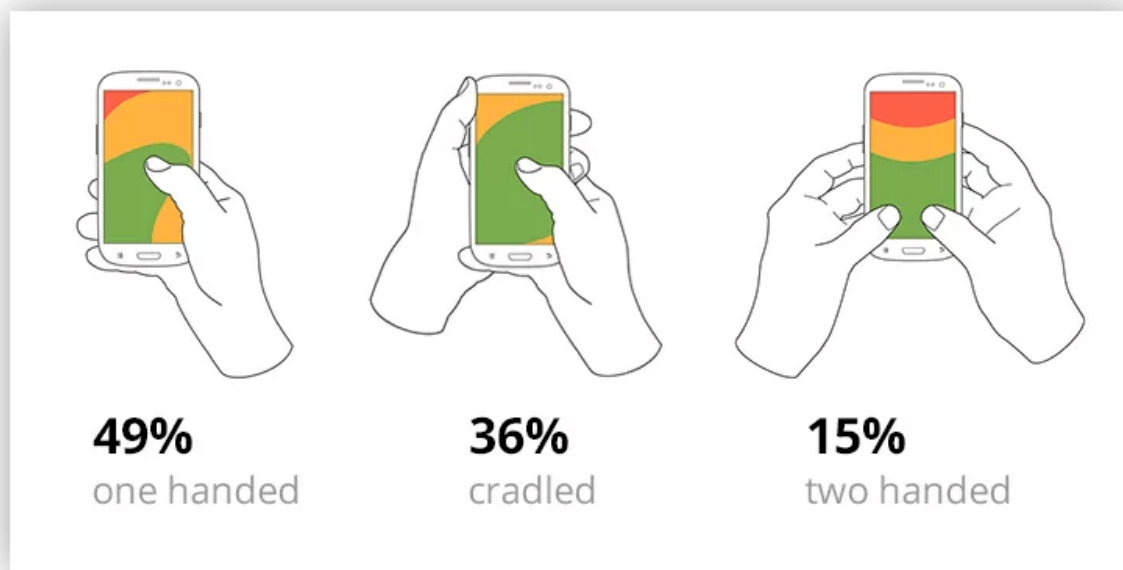


Рис Б1.9 - Як тримають смартфон

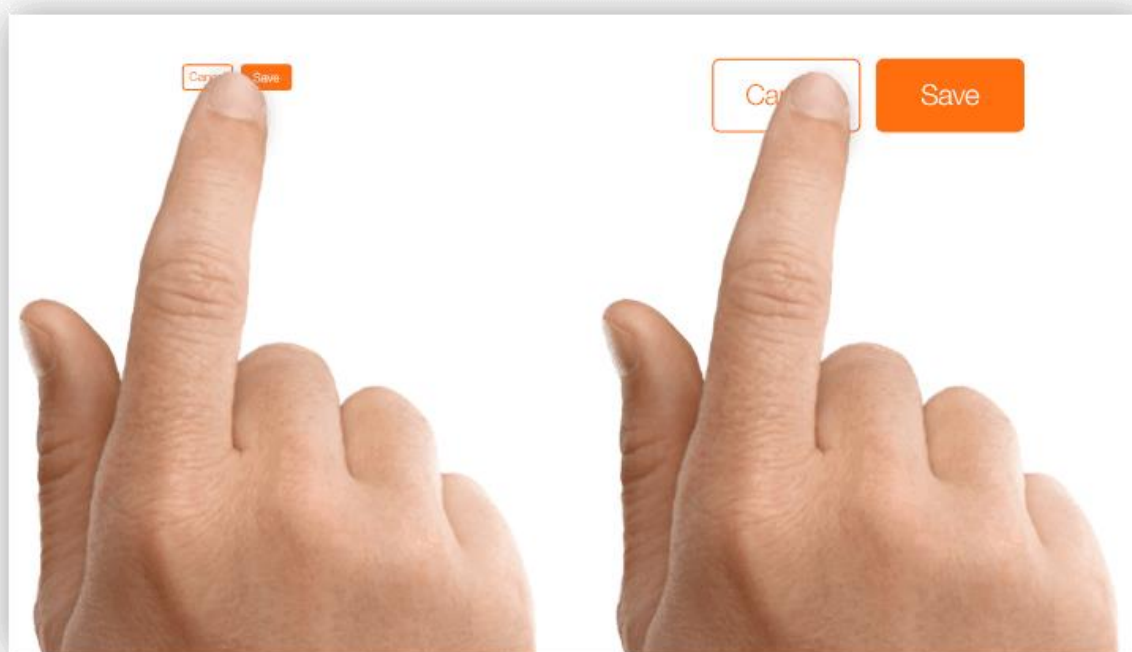


Рис Б1.10 - Кнопки для пальців

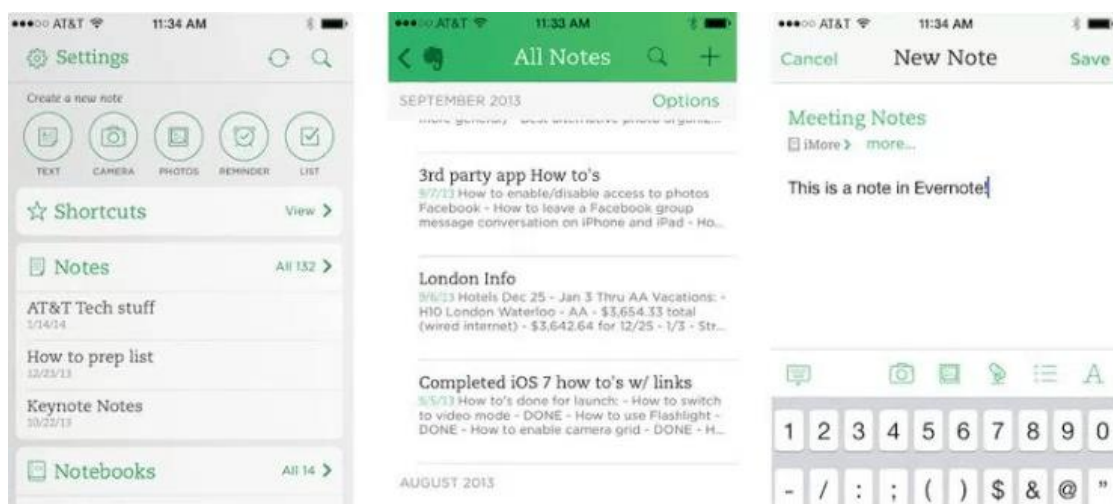


Рис Б1.11 - Ввід тексту в Evernote



Рис Б1.12 - Спільно для всіх платформ

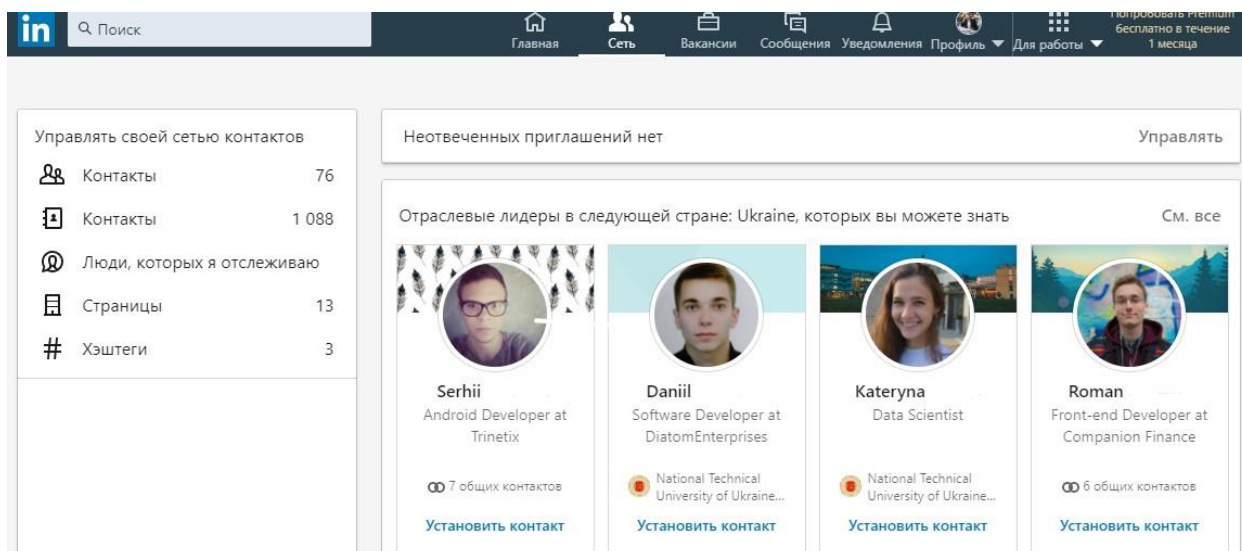


Рис Б1.13 - LinkedIn – соціальна мережа для професіоналів

Створення UI

Розробка дизайну проходила за допомогою інструменту Figma

Figma - це графічний редактор для веб-дизайну. У Figma можна створювати:

- інтерактивні прототипи сайтів і мобільних додатків;
- елементи інтерфейсу - іконки, кнопки, меню, вікна, форми зворотного зв'язку;
- векторні ілюстрації.

У Figma всі документи зберігаються на сервері, з використанням хмарних технологій. Завдяки цьому в редакторі можна колективно працювати над макетами і відкривати їх за посиланням, без скачування.

Можна заходити в Figma через браузер або ж завантажити програму на комп'ютер. Вона підходить як для Windows, так і для Mac. У версії для ПК можна працювати офлайн, а коли з'являється доступ до інтернету, зміни синхронізуються.

Переваги Figma для роботи

- Вихідні тексти документів зберігаються в хмарі
- Не потрібно пересилати макети, викладати їх в хмару і контролювати версії. Просто заходиш в акаунт Figma і бачиш оригінал. Якщо співробітника

немає на роботі, не доведеться шукати макет на його комп'ютері - все в командному доступі.

- Командна робота над макетами. Як і в Google Docs, в Figma можна працювати над документом разом: давати доступ на перегляд і редагування, паралельно працювати над макетом - на екрані буде видно курсори різного кольору.

Завдяки цьому всі учасники проекту краще розуміють контекст.

Наприклад, дизайнер розробляє прототип додатка, а UX копірайтер прямо в Figma пише тексти для інтерфейсу.

На рисунку зображений інтерфейс інструменту Figma

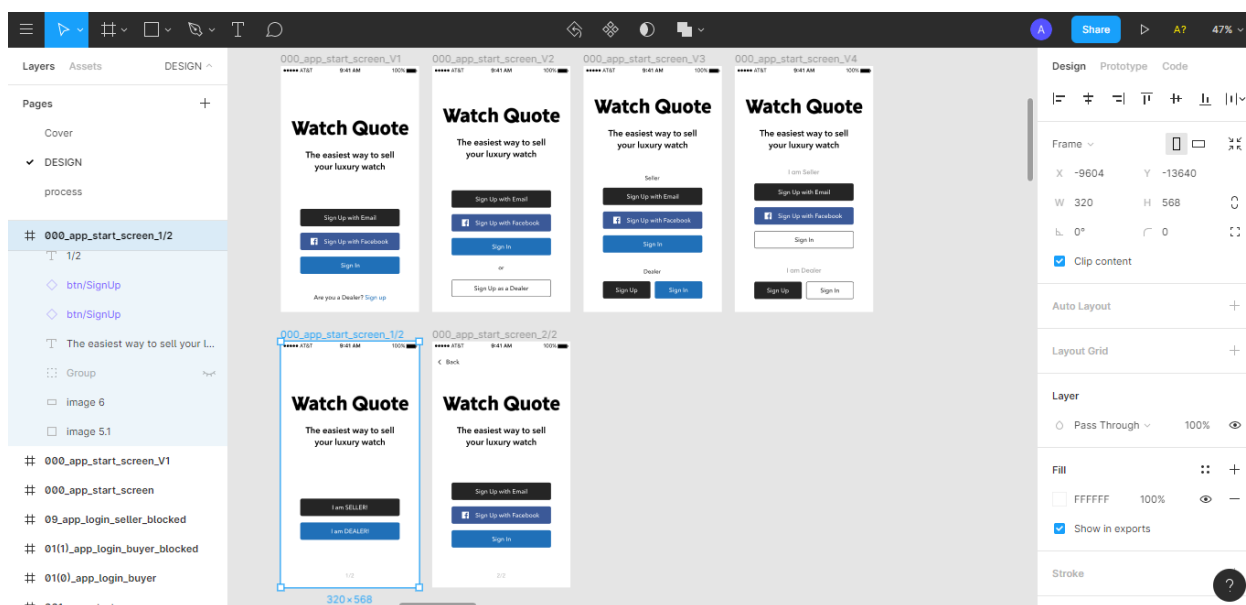


Рис Б1.14 - - Середовище для розробки дизайну Figma

Джерело: розроблено автором

Затверджений дизайн програмного продукту

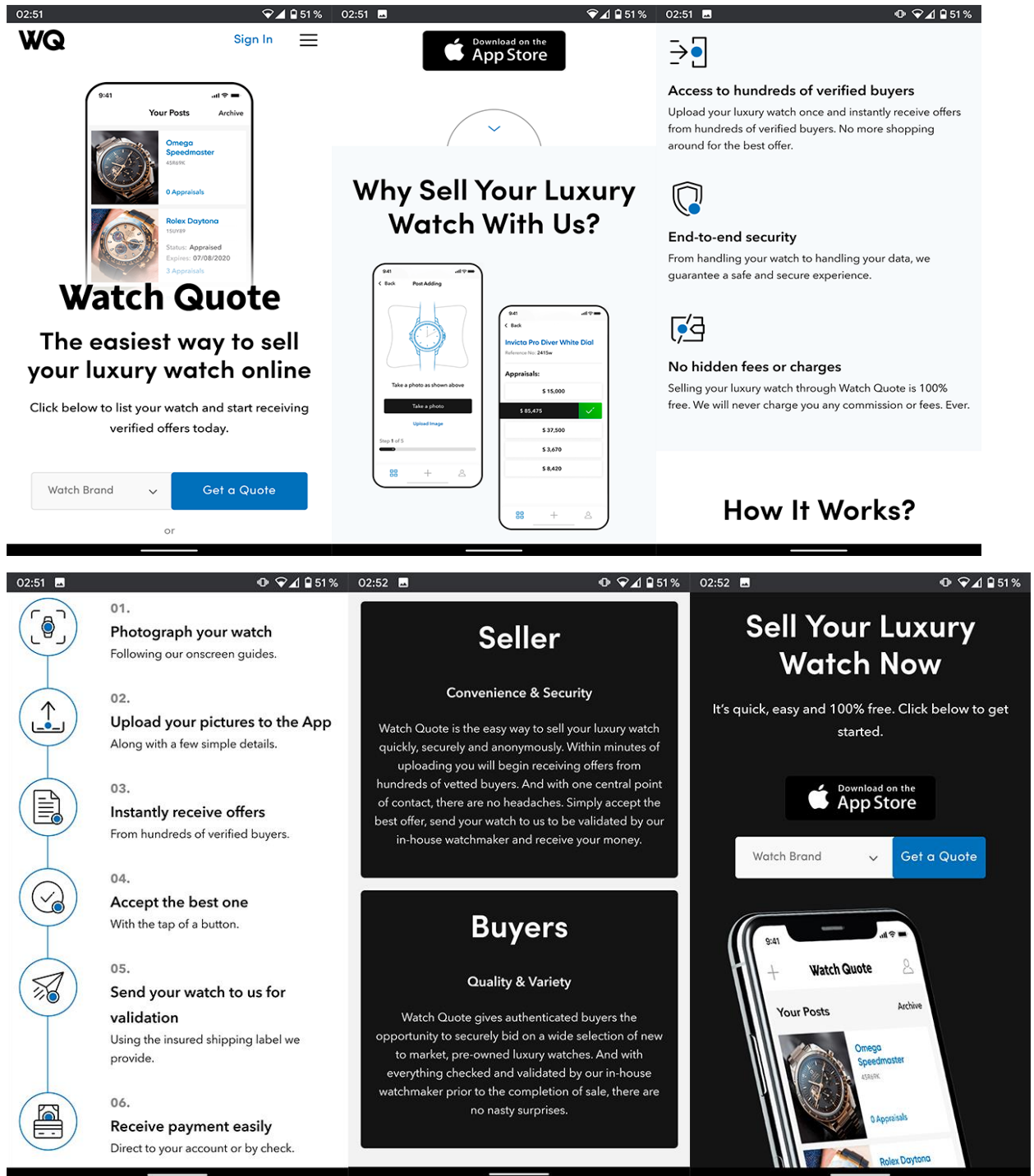


Рис Б1.15 – UI користувача
Джерело: розроблено автором

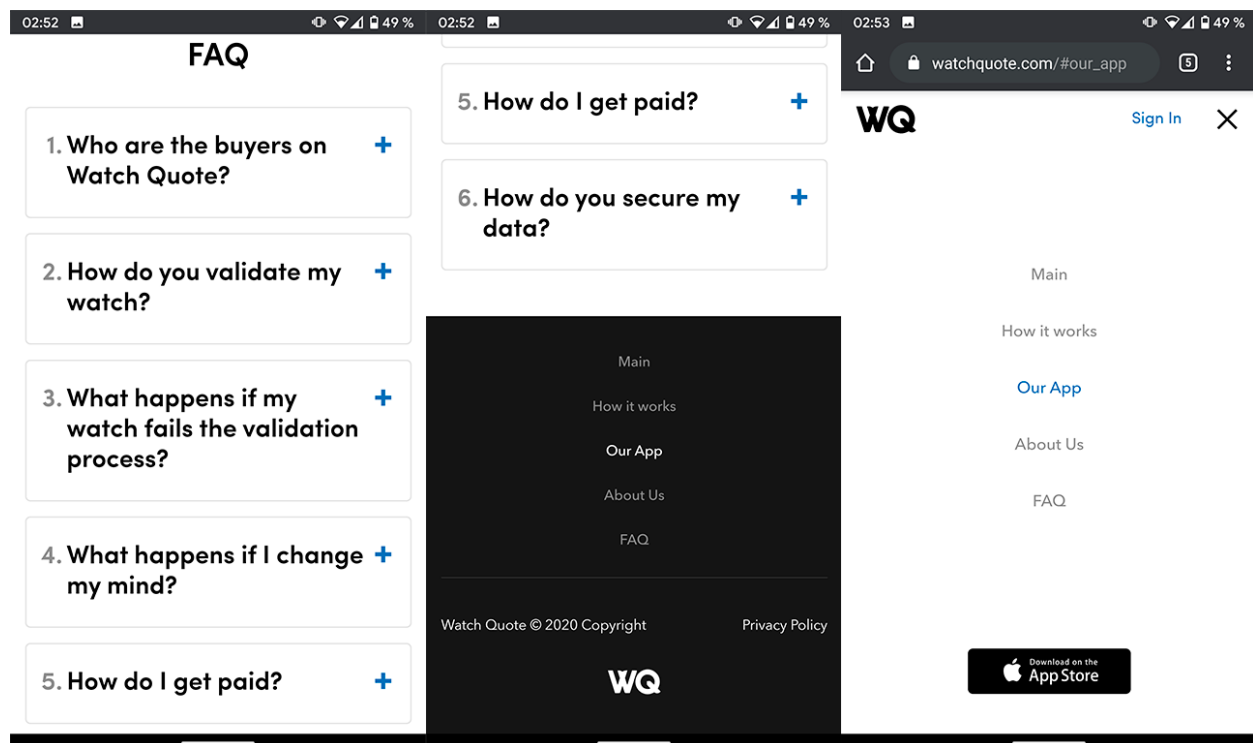


Рис Б1.16 - Головна сторінка

Джерело: розроблено автором

The screenshot shows the 'Dealer Sign Up' registration form in the Watch Quote application. The form consists of the following input fields:

- First Name
- Last Name
- Company Name
- Company Phone
- Email
- Password
- Confirm Password
- Address
- City

Рис Б1.17 - Реєстрація покупця

Джерело: розроблено автором

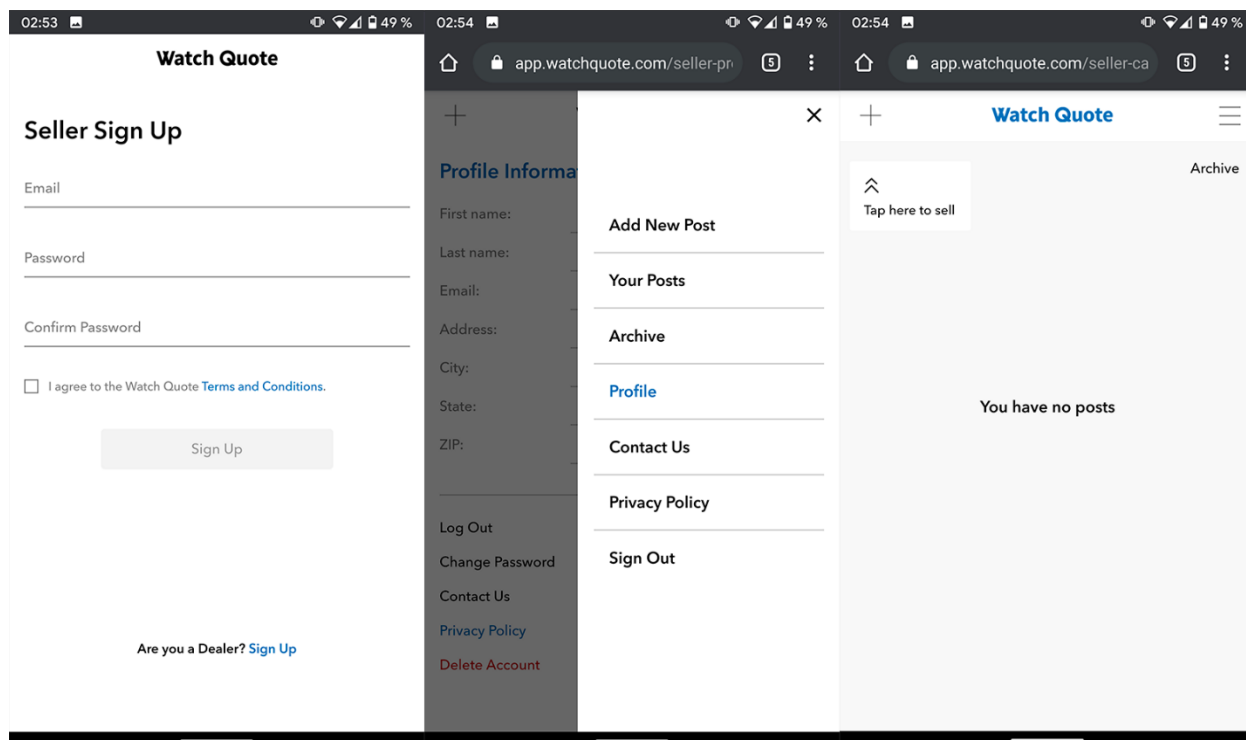


Рис Б1.18 - Реєстрація та сторінки продавця

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знає	
Новітні концепції та методи гнучкого управління сучасними ІТ проектами з використанням новітніх інструментів	В ході роботи було використано системний інструмент формування довгострокового майбутнього – форсайт, результати якого можна знайти в підрозділі 1.3
Має системне бачення	
Agile проектів та їх керування менеджменту та управління	В ході роботи було досліджено найбільш популярні гнучкі методи розробки та обрано той, що відповідає нашим потребам. Було зібрано та формалізовано вимоги замовника. Результати яких можна побачити в другому розділі. Було використано різні інструменти Scrum а результати прийнятих рішень можна знайти у підрозділі 2.4
Проявляє здібності до	
Аналізу проблем в діяльності замовника та знаходження вдалого рішення базуючись на вимогах	Аналіз та осмислення проблем замовника було виконано під час дослідження його сфери діяльності, проведення форсайту, та внесення власних пропозицій після аналізу сучасних підходів. Результати представлені в підрозділі 1.3 та 1.4
Аргументованого спілкування та взаємодії з командою розробників та представником замовника на основі сучасних технік та за допомогою сучасних інструментів	Комунікація в команді та взаємодія із замовником проводилася з урахуванням сучасних стандартів керування персоналу та методологій успішних переговорів. Також було використано ЛКЗ-профілі, детальний аналіз яких представлено у підрозділі 3.1.3 та 3.2.1
Володіє	
Інформаційно комунікаційними технологіями на рівні достатньому	Дослідження сфери діяльності та збір додаткових даних було

<p>для зрозумілого донесення власних суджень та висновків фахівцям ІТ-сектору, та інших професійних груп, а також для дослідницької та інноваційної діяльності на прикладі гнучкого управління</p>	<p>проведено завдяки вивченню іноземних джерел. Під час комунікації з командою використовувались сучасні технічні рішення, які дозволили працювати дистанційно. Представлення та донесення інформації до команди розробників виконувалося інструментами Scrum.</p>
<p>Демонструє вміння результативно та ефективно взаємодіяти з командою</p>	
<p>Планувати час та події, а також робоче навантаження на розробника</p>	<p>Під час розробки модулю було визначено поведінкову типологію як замовника так і команди розробників. Усі рішення конфліктів приймалися з огляду на особливості характеру та поведінки</p>
<p>Планувати подальший розвиток проекту</p>	<p>Узгодження напрямку подальшого розвитку виконувалося на основі аналізу та форсайт дослідження, вивчення аналогів та конкурентів, їх порівняння, виявлення сильних та слабких сторін. Вивчення подальших перспектив дозволило встановити напрямок в якому варто рухатися далі.</p>
<p>Приймати управлінські рішення спрямовані на підвищення продуктивності команди розробників, за умов невизначеності.</p>	<p>Під час роботи було прийнято необхідні управлінські рішення що стосувалися планування та корегування команди розробки з урахуванням швидкозмінних вимог та обставин, що вимагали швидко адаптуватися до зовнішніх факторів та обставин. Результати виконання функцій Agile-майстра було представлено у ході всієї роботи.</p>
<p>Демонструє вміння результативно та ефективно управляти змінами в організації</p>	
<p>Визначати, структурувати, критично осмислювати проблеми</p>	<p>Дані отримані під час вивчення предметної області та обговорення з</p>

<p>технологічної організації, генерувати альтернативи їх інноваційного рішення, проводити дослідження індустрії.</p>	<p>замовником специфіки роботи та організації внутрішніх бізнес процесів, було структуровано та проаналізовано, що надало змогу розставити пріоритети завданням, та максимально швидко реагувати на зміни, що вносилися замовником.</p>
<p>Визначати напрямки змін, оцінювати та обґрунтовувати рішення</p>	<p>Напрямки змін в проекті визначали з урахуванням отриманих форсайт досліджень. Було проаналізовано економічні та технічні питання.</p>
<p>Розвивати крос-функціональну команду розробки</p>	<p>Подальший напрямок розвитку команди був направлений на роботу з новими замовниками а поточний проект був переданий замовнику для роботи без подальшої підтримки. Під час виконання проекту максимальна ефективність була досягнута за допомогою використання гнучких методів управління.</p>