

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Н. В. Косенко

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІТ-ПРОЕКТУ

СЛАЙД-КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів денної та заочної форм навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 122 – Комп'ютерні науки,
галузі знань 12 – Інформаційні технології)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Косенко Н. В. Управління командою ІТ-проекту : слайд-конспект лекцій (для студентів денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 122 – Комп’ютерні науки, галузі знань 12 – Інформаційні технології) / Н. В. Косенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2021. – 76 с.

Автор

канд. техн. наук, доц. Н. В. Косенко

Рецензенти:

Д. Е. Лисенко, доктор технічних наук, доцент, професор кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Ю. Ю. Гусєва, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 1 від 3.09.2020.

© Н. В. Косенко, 2021

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ВСТУП

Мета дисципліни «Управління командою ІТ проекту» полягає у формуванні у студентів теоретичної, практичної та інформаційної бази, необхідної і достатньої для ефективного управління командою ІТ проекту.

Виконання завдань дисципліни «Управління командою ІТ проекту» спрямовано на досягнення наступних програмних результатів освітньої програми підготовки магістрів за спеціальністю 122 – Комп'ютерні науки.

ПР 1. Ідентифікувати проблемні ситуації, виконувати їх дослідження на основі системного підходу, здійснювати обґрунтований вибір методів та моделей для формування ефективних управлінських рішень, застосовувати моделі і методи прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства та в предметній області комп'ютерних наук.

ПР 10. Вміти аналізувати ризики з урахуванням корпоративних цінностей та інтересів, розробляти план управління ризиками для визначення необхідних профілактичних заходів, застосовувати дії для пом'якшення наслідків ризиків та непередбачених дій. Демонструвати вміння бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності ІТ підприємств з урахуванням ризиків.

ПР 15. Вміти використовувати нові інформаційно-комунікативні технології.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістовних модулів (далі – ЗМ).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД ІТ ПРОЕКТУ

Розглядаються питання щодо ефективності командної роботи, інтелектуальні та професійні ресурси людини, взаємодія між учасниками проектної команди, етапи формування команд, функціональні і неформальні ролі всередині колективу.

ТЕМА 1 AGILE ОСНОВИ

Проблеми розробки: Waterfall model, Agile model, Plan driven підхід в розробці, Value Driven підхід в розробці, New paradigm. Ітераційність та Інкрементальність. Що таке Agile? Що таке SCRUM? Власник продукту. Скрам Майстер. Команда, що Самоорганізується.

ТЕМА 2 КОМАНДОУТВОРЕННЯ: ДИНАМІКА, ПІДБІР

Види робочих груп. Характерні риси групи: команда проекту. Інструмент: оцінка найбільш вірогідної стратегії поведінки учасника команди. Етапи формування продуктивної команди. Життєвий цикл команди проекту. Командоутворення. Як зібрати успішну команду. Види робочих груп: Характерні риси групи: конвеєр проекту. Команда проекту або примітивна група?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ТИПИ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ПРОЕКТУ

Розглядаються питання щодо командної взаємодії, командні ролі, типології співробітників, розвиток та мотивація. Практичний інструментарій побудови команди ІТ проекту.

ТЕМА 3 ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

У чому особливість ролі лідера команди. Ключові принципи побудови відносин в команді. Організаційне планування – матриця відповідальності. Інструмент: Аналіз зацікавлених учасників. Умови успішної роботи в матриці. Психологічні ролі Керівника проекту в матриці. Інструмент: побудова карти відносин. Види і особливості нарад.

ТЕМА 4 РОБОТА В РОЗПОДІЛЕНИХ AGILE-КОМАНДАХ І SCRUM-МІТИНГИ

Про Scrum framework. Церемонії у Scrum. Локалізація команд. Особливості роботи с розподіленою командою. Що таке DoD та DoR? Метрики та управління очікуваннями. Velocity та Story Points. Ретроспектива.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

Розглядаються питання щодо керівництва і лідерства, формування групової думки, виключення з групи, конфлікти, груповий тиск і інші способи регуляції поведінки членів групи.

ТЕМА 5 САМООРГАНІЗОВАНІ AGILE-КОМАНДИ: ЯК ПЕРЕЙТИ ВІД КОНТРОЛЮ КОМАНД ДО ЇХ ПОВНОЇ АВТОНОМНОСТІ

Самоорганізована команда. Лідер-слуга. Лідерські стилі. Типи лідерства (Лідерство Продукт Оунера; Лідерство Команди; Лідерство Скрам Майстера). Практичні аспекти етапів формування команди. Рівні делегування. Планування спринту, що ґрунтується на методі оцінки продуктивності.

ТЕМА 6 ПЕРЕГОВОРИ В ПРОЕКТАХ

Компоненти переговорів. Початок переговорів. Управління переговорним процесом. Принципи проведення переговорів. Аргументація. Принципи торгу. Робота з сопротивлінням. Завершення переговорів. Підготовка до переговорів

Управління командою ІТ-проекту

Тема 1
Agile основи

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

1

План заняття

1. Проблеми розробки
2. Ітераційний і Інкрементальний
3. Що таке Agile?
4. Що таке SCRUM?
5. Власник продукту
6. Скрам Майстер
7. Команда, що Самоорганізується

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

2

Project Definition

Project* - a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result.

Проект * - тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту, сервісу або результату.

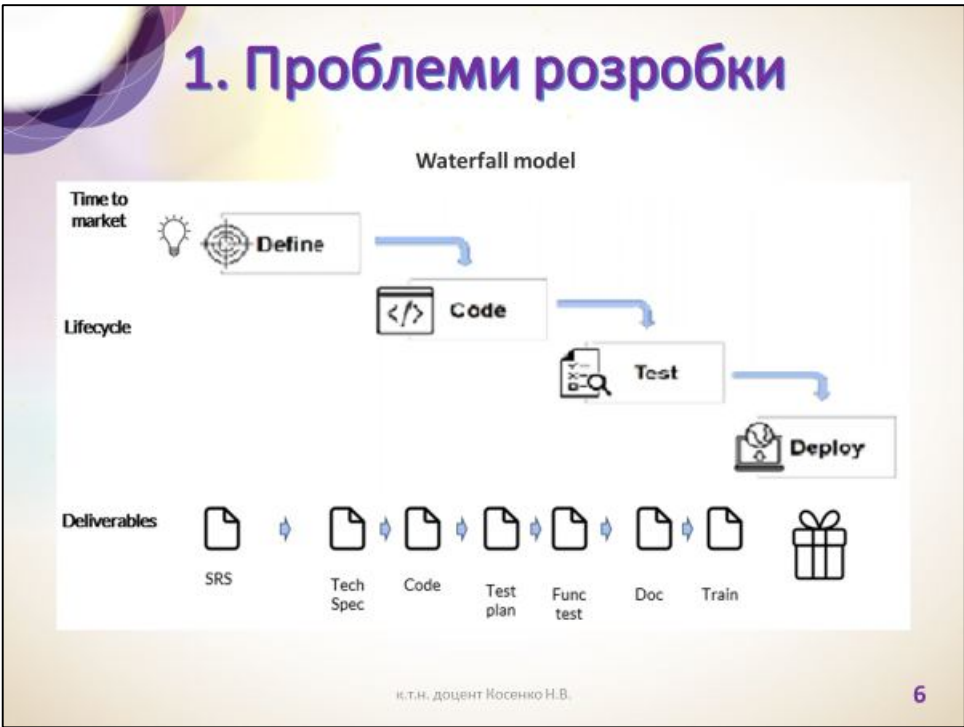
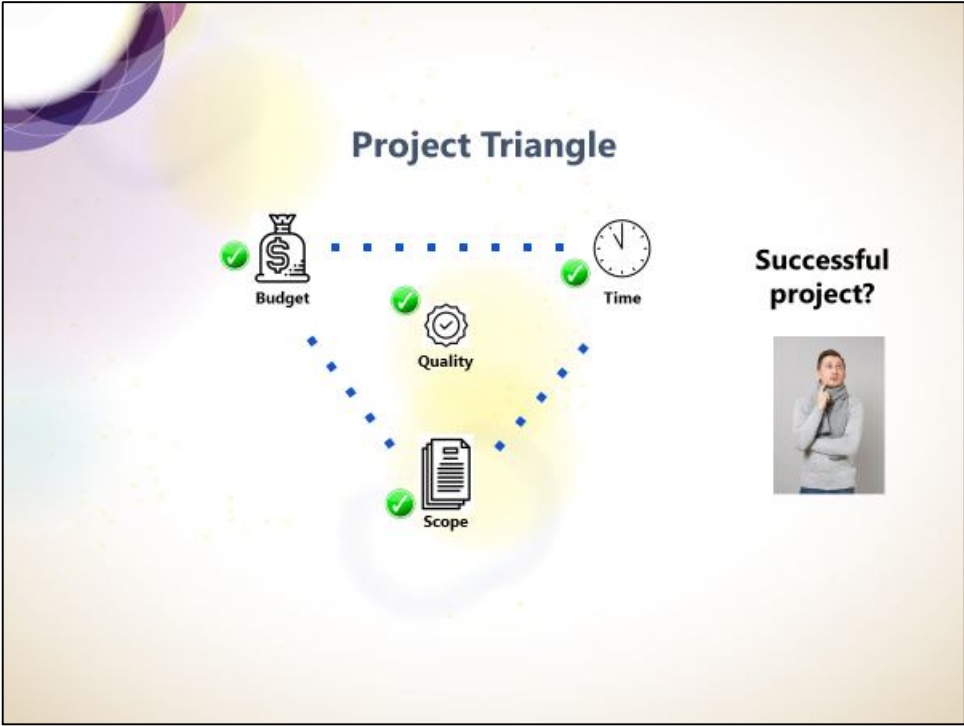
*According to Project Management Institute

Project Triangle



Where is Quality?

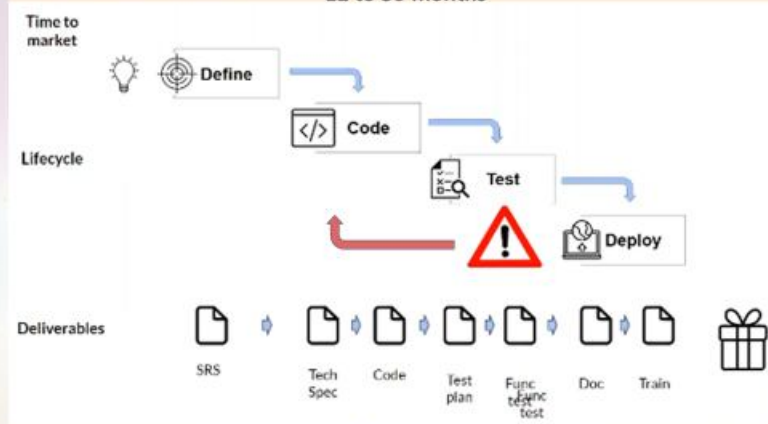




1. Проблеми розробки

Waterfall model

12 to 36 months



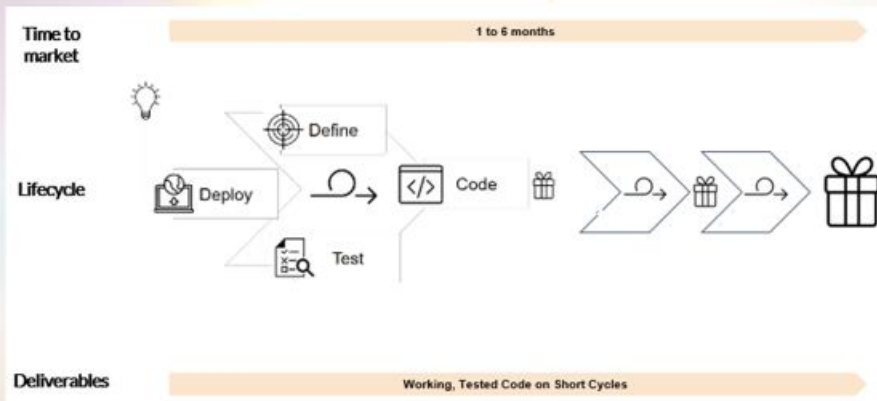
к.т.н. доцент Косенко Н.В.

7

1. Проблеми розробки

Agile model

1 to 6 months

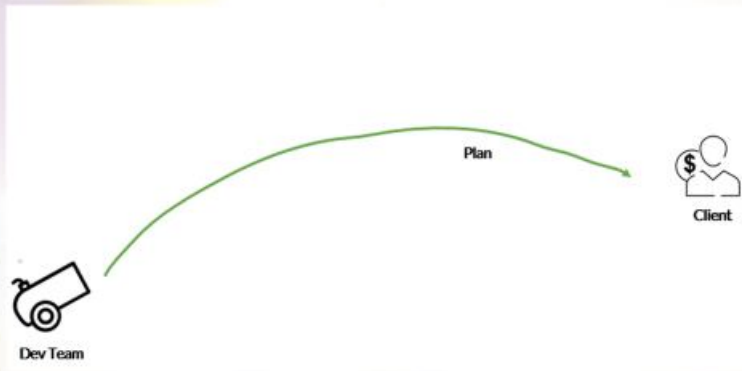


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

8

1. Проблеми розробки

Plan driven підхід в розробці

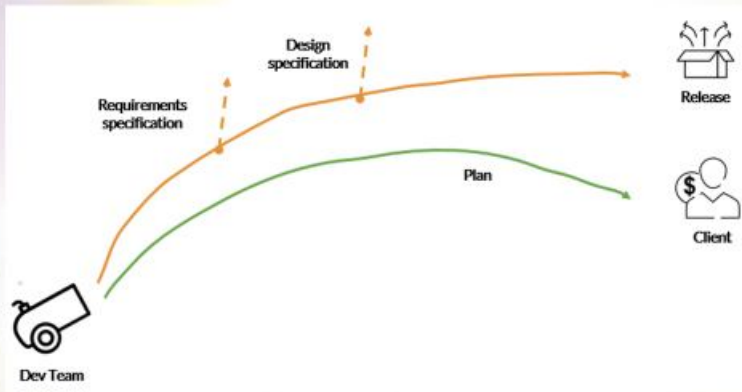


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

9

1. Проблеми розробки

Plan driven

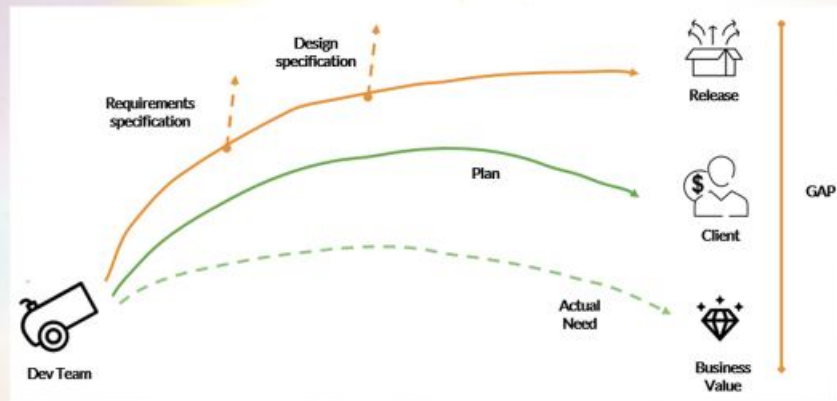


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

10

1. Проблеми розробки

Plan driven

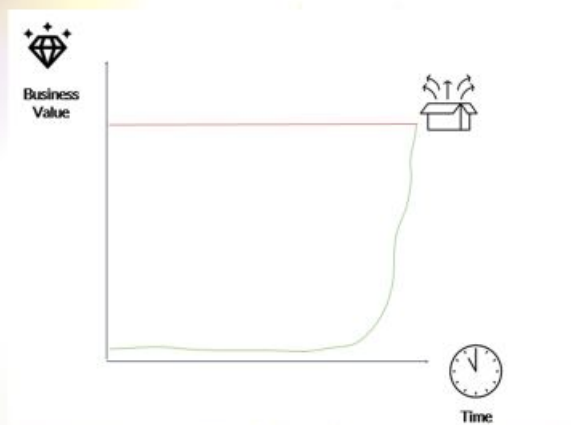


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

11

1. Проблеми розробки

Plan driven

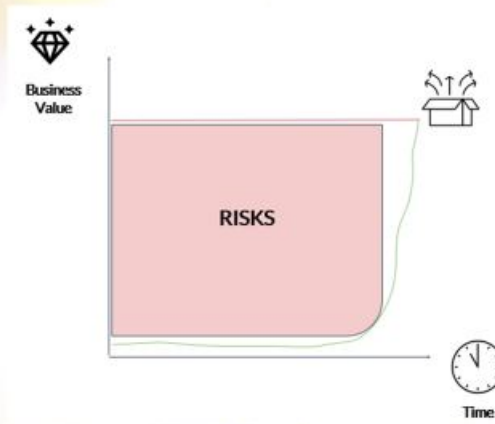


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

12

1. Проблеми розробки

Plan driven

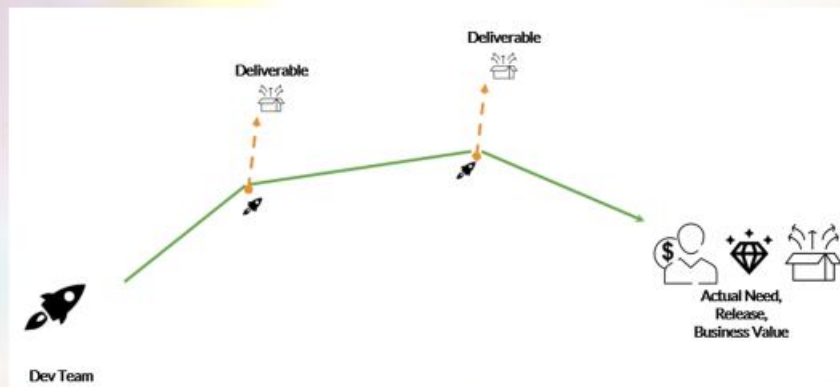


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

13

1. Проблеми розробки

Value Driven підхід в розробці

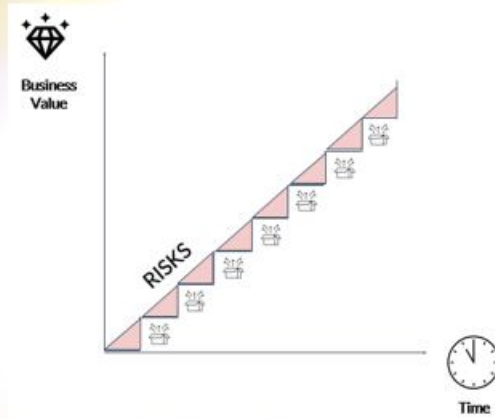


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

14

1. Проблеми розробки

Value Driven



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

15

1. Проблеми розробки

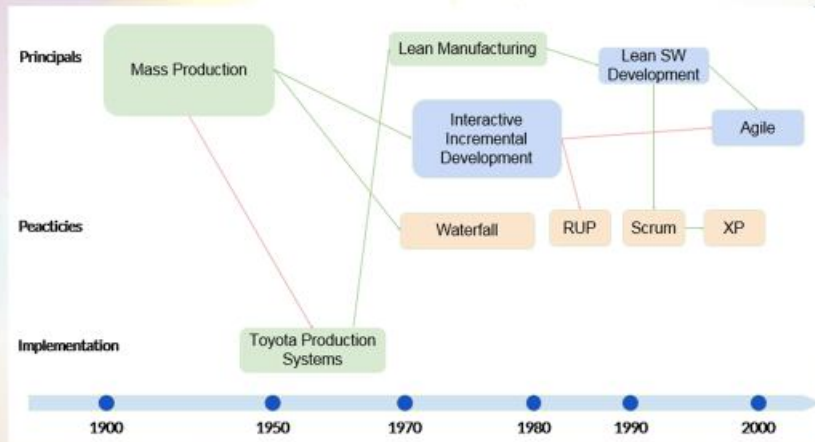
New paradigm



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

16

1. Проблеми розробки

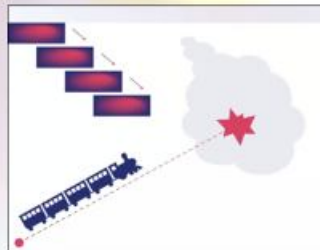


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

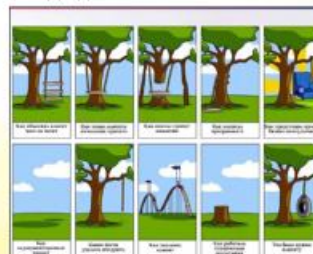
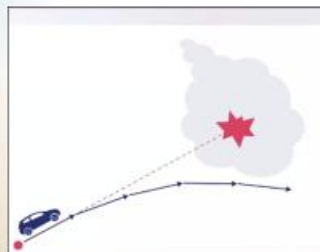
17

2. Ітераційність та Інкrementальність

«Водоспадний» підхід

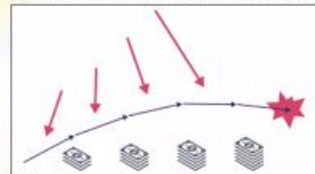


Ітерагивний підхід



Ітерагивний та інкrementальний підхід

Інкремент - це сума зробленого на ітерації та раніше



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

18

2. Ітераційність та Інкрементальність

«Водоспадний підхід»

Розробка розбивається на послідовні етапи
Замовник отримує цінність в кінці проєкту

Ітеративний підхід

Робота виконується ітераціями
У кожній ітерації демонструємо проміжні результати

Ітеративний і інкрементальний підхід

Робота виконується ітераціями
В кінці кожної ітерації замовник отримує інкремент продукту з новими функціями, який відразу ж може використовувати

3. Що таке Agile

TIME TO MARKET
TIME TO DECISION



1976



2003

Kent Beck
Mike Beedle
Arie Van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler
James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt

Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick
Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

3. Що таке Agile

AGILE MANIFESTO

Люди та їх взаємодія важливіше процесів та інструментів
Працюючий продукт важливіше вичерпної документації
Реакція на зміни важливіше слідування плану
Взаємодія з замовником важливіше дотримання умов контракту

AGILE MANIFESTO

Артефакти в Agile - це все, що робить процеси і продукти зрозумілими для учасників процесів та інших зацікавлених людей. Наприклад, це діаграми, дошки, списки, вимоги, архітектура, дизайн продукту і сам продукт.

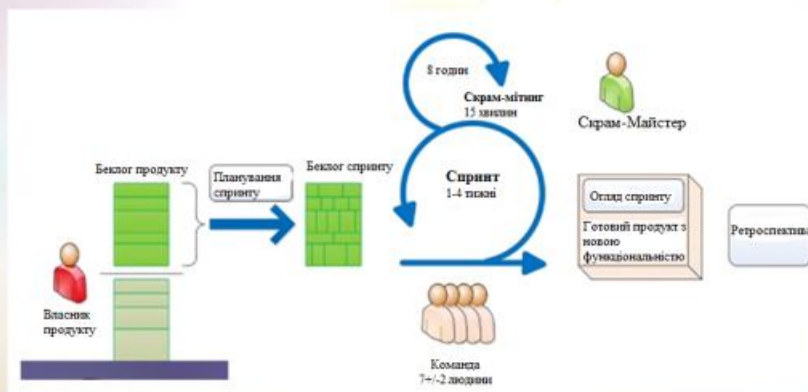
к.т.н. доцент Косенко Н.В.

21

4. Що таке SCRUM

SCRUM - це фреймворк для розробки, поставки та підтримки комплексних (складних) продуктів.

Основа SCRUM – Скрам-Команда



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

22

4. Що таке SCRUM

СКРАМ-КОМАНДА

Власник продукту

Відповідає за бізнес-результат команди

Розробники

Від 3 до 7 осіб

Утворюють команду розробки

Програмісти, дизайнери, інженери, аналітики, тестувальники та ін.

Скрам-майстер

Відповідає за то, щоб команда працювала ефективно і виховує в ній самоорганізацію

5. Власник продукту

Залучає замовників в процес розробки

Формує бачення продукту

Доносить бачення і backlog до команди і замовників

Володіє backlog (управляє, робить видимим усім)

Відповідає за бізнес-результат

Визначає MVP

Бере участь в розробці. Відповідає на питання команди і бере участь у всіх Scrum events

Демо для стейкхолдерів в кінці спринту

Навчає кінцевих користувачів

Написання документації

Каже «Ні»

Менеджер проекту VS Власник продукту

Менеджер проекту

- ▶ Складає план проекту
- ▶ Роздає завдання
- ▶ Контролює виконання
- ▶ Координує роботу
- ▶ Мета: закінчити проект (досягти мети проекту) в рамках бюджету

Власник продукту

- ▶ Створює бачення продукту
- ▶ Нарізає бачення продукту на невеликі цінні для замовника шматки
- ▶ Залучає замовника
- ▶ Мета: створити крутий (цінний) продукт

6. Скрам Майстер

Мета - виховати ефективну і високоорганізовану команду

Основна задача – це служити команді й усунення перешкод

1. Фасилітація
2. Навчання команди
3. Взаємодія зі стейкхолдерами
4. Постійне вдосконалення
5. Проводить і допомагає проводити зустрічі
6. Допомагає групі прийти до вирішення – фасилітація
7. Усуває перешкоди на шляху команди
8. Виховує в команді самоорганізацію

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

25

7. Команда, що Самоорганізується

Самоорганізована команда - це команда, яка може самостійно взяти будь-яку потребу замовника і повністю її реалізувати без зовнішніх управляючих впливів.

1. Dev команда – це система, що самоорганізується. Команда від 3-7 осіб, яка має можливість приймати рішення самостійно.
2. Команда повинна бути крос-функціональна.
3. SCRUM не визнає ніяких титулів всередині команди. Думка кожного члена команди важлива і кожна людина може вплинути при оцінюванні історій.

Крос-функціональність

- це не всі вміють все
- це компліментарність компетенцій
- це пересічення компетенцій

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

26

Управління командою ІТ-проекту

Тема 2
Командоутворення: динаміка, підбір

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

27

План заняття

1. Види робочих груп
2. Характерні риси групи: команда проекту. Інструмент: оцінка найбільш вірогідної стратегії поведінки учасника команди
3. Етапи формування продуктивної команди. Життєвий цикл команди проекту
4. Командоутворення.
5. Як зібрати успішну команду
6. Види робочих груп: Характерні риси групи: конвеєр проекту
7. Команда проекту або примітивна група?

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

28

1. Види робочих груп

Типи
груп

Команда

знаходяться в одному єдиному просторі, комунікація, синхронні або постійні зустрічі, спілкування (трекер чат), не стабільна, дуже швидко може трансформуватися, поява нового учасника знижує її продуктивність

Конвеєр

комунікації можуть відбуватися не синхронно, не обов'язкова наявність якогось трекера, зустрічі не часті, витрати (управління, тимчасові) набагато менші

Примітивна група

чіткий розподіл ролей, жорстка ієрархія, абсолютно інтуїтивним чином поява особливих психологічних ролей, відсутність будь-яких творчих поривів

Види робочих груп: 2. Характерні риси групи: команда проекту

Концепція T.E.A.M.

Target – Мета

Engagement – Зобов'язання, обіцянки, угоди

Acceptance of being different – Прийняття відмінностей один від одного

Meeting culture – Культура зустрічей

Особливості

Група людей (4-6 чоловік) з додатковими навичками, які працюють спільно над одним проектом в щільній взаємодії, з метою досягнення загального результату.

Призначення - інтенсивне співробітництво для досягнення конкретної мети, яка вимагає безліч ввідних.

Командна мета повинна бути більшим ніж просто сума її частин

Особливості

- Досягнення мети вимагає співпраці всіх учасників команди
- Індивідуальні ролі пересікаються
- Навички взаємодоповнюються
- Регулярна і часта комунікація
- Результати роботи кожного з учасників залежить від результатів інших учасників
- Інформація постійно обмінюється - необхідно для роботи інших учасників

Робочий процес

- Синхронна робота - всі залучені в усе-синергія
- Часті і активні наради, в яких всі залучені
- Часті особисті зустрічі
- Результат не може бути досягнутий одним учасником або частиною команди
- Робота в високопродуктивних командах створює можливості для бізнесу, а також створюють командний дух для всієї організації

Недоліки

- Довго "запрягають" - необхідний час (ресурси) на те, щоб спрацюватися (причому ці ресурси будуть витрачені не на досягнення мети)
- У великих і віртуальних компаніях витрати на підтримку команди ростуть експоненціально, отже вибір такої форми організації команди повинен бути свідомим

**Інструмент: оцінка найбільш ймовірної стратегії поведінки
учасника команди**

Тест Головаха, Кроніка (тип психологічного вдосконалення)

Запишіть номер однієї якості, яку ви б хотіли в собі
розвинути в першу чергу

Запишіть номер однієї якості, яку ви б хотіли бачити в
інших людях

| ДЛЯ СЕБЕ | ДЛЯ ІНШИХ | | | | | | |
|------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Витримки | 1 | А | Б | Б | А | Б | А |
| Доброзичливості | 2 | В | Г | Г | В | Г | В |
| Щирості | 3 | В | Г | Г | В | Г | В |
| Сили волі | 4 | А | Б | Б | А | Б | А |
| Співчуття | 5 | В | Г | Г | В | Г | В |
| Впевненості | 6 | А | Б | Б | А | Б | А |

Буква на пересіченні виділених вами строки і стовпця і є ваш тип психологічного вдосконалення:

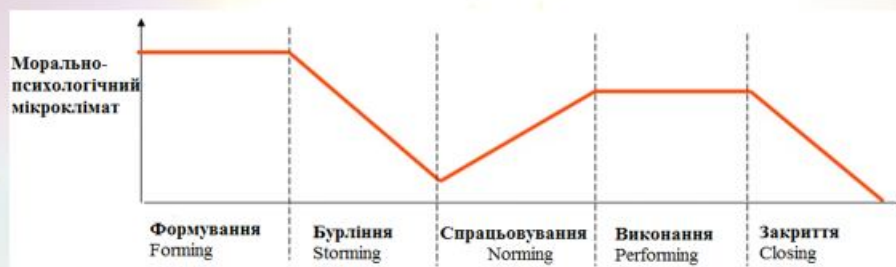
А - Стати твердіше разом з усіма (зробити світ сильніше)

Б - Утвердитися самому в більш м'якому оточенні

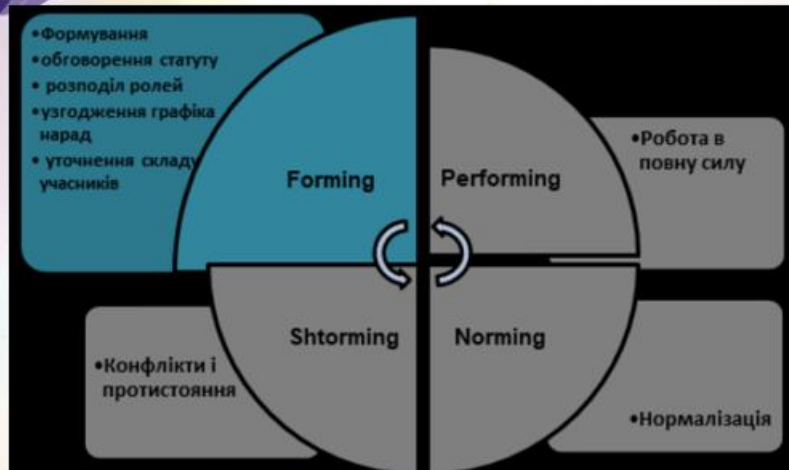
В - Стати більш м'яким, допомагаючи утвердитися іншим

Г - Стати м'якшими разом з усіма (зробити світ кращим)

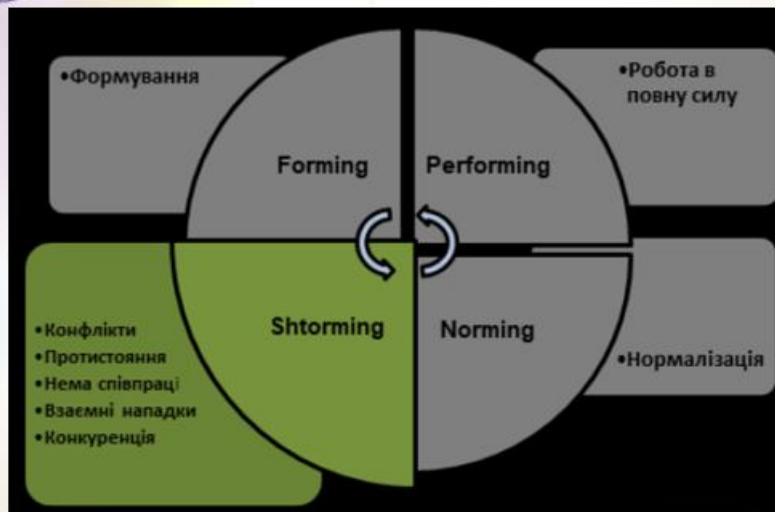
3. Етапи формування продуктивної команди Життєвий цикл команди проекту



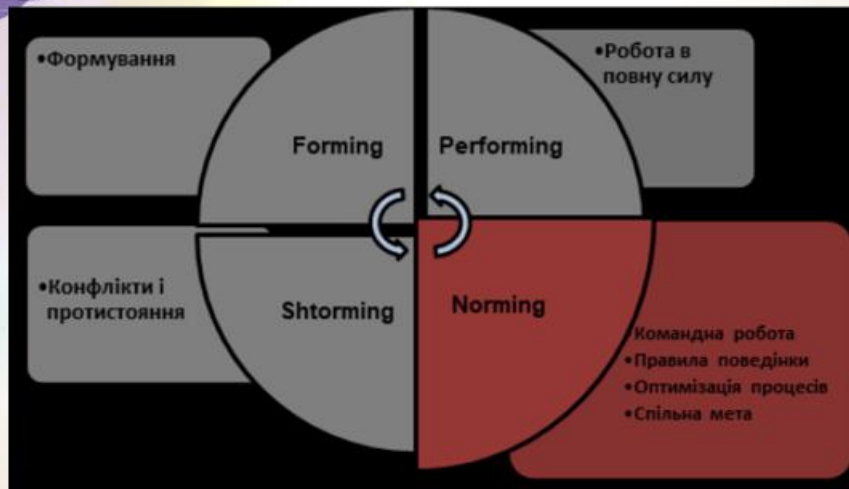
Формування



Конфлікти і протистояння



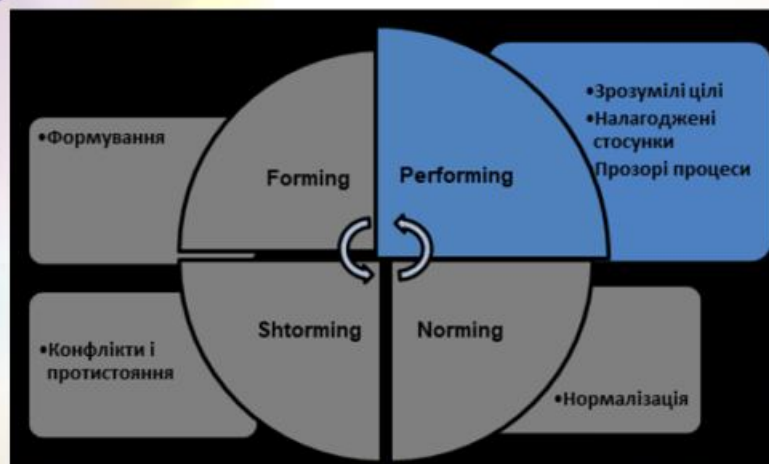
Нормалізація



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

41

Робота в повну силу



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

42

3. Командоутворення

Команда – це група людей, яка спільно працює над досягненням спільної мети

1. Група – фрілансерів – індивідуальна робота
2. Розкриття роботи в команді – рівень координації
3. Чудові команди – рівень співпраці

Командоутворення: динаміка, підбір

Найважливіші можливості для створення команди :

- Структура команди
- Ідентичність команди
- Середовище

Види робочих груп: 6. Характерні риси групи: конвеєр проекту Конвеєр

команда що складається з учасників як з доповнюючими так і з унікальними знаннями і навичками, яка не вимагає тісної співпраці і якої необхідна координація

Цілі

- Основне завдання полягає в координації індивідуальних зусиль учасників
- Результат є сумою результатів кожного з учасників
- Оптимальний розмір - 10-15 чоловік
- Не обмежені обов'язковими синхронними зустрічами і дзвінками
- Не настільки значна групова динаміка

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

45

Характеристики

- Учасники, які нормально працюють кожен над досягненням своєї мети
- Ролі не пересікаються
- У кожного унікальні навички і знання
- Комунікація відносно не часто
- Учасники можуть завершувати свою щоденну роботу без інформації про роботу інших
- Робота може передаватися за принципом конвеєра

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

46

Робочий процес

- Робота координується одним лідером
- Учасники рідко працюють спільно над одним обсягом робіт
- Робота виконується за розкладом
- Спілкування відбувається зазвичай індивідуальне
- Робота виконується асинхронно, тому припустиме використання пошти як засобу комунікації
- Загальні наради швидше виняток ніж правило

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

47

Недоліки

- Можливо задвоєння робіт якщо координатор сам не помітить
- Якщо не проводити періодично тимбілдинг, то учасники можуть втратити почуття зв'язку з "реальністю"
- Керівник може помилково організувати регулярні спільні наради замість особистих зустрічей, що призведе до втрати часу у інших учасників

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

48

7. Команда проекту або примітивна група?

У примітивній групі існує чіткий порядок, дуже жорсткий розподіл ролей, є дуже жорстко прописані правила, які члени групи часто виконують інтуїтивно, несвідомо

«Альфа» (вождь) - є високостатусним суб'єктом який користується правом безкарного присвоєння благ, повноважень і демонстрації агресії по відношенню до решти членів групи. Характеризується великою потребою до домінування, хитрістю і іншими якостями, що дозволяють утримуватися нагорі такої групи. Він передбачливо піклується про те, щоб число незадоволених в групі не перевищувало число задоволених

«Бета» (авторитет) - друга за рангом особа в групі, якому дозволяється давати поради важаку, до значущої для групи діяльності і до керівництва груповою діяльністю. Він підготовлений дуже добре, але активність і сміливість, щоб претендувати на місце головного у нього відсутні.

Суб'єкти **«гамма» (відомі)**, в свою чергу, ранжовані як по вертикалі, тобто за ступенем наближеності до Головного та Авторитету, так і по горизонталі в ієрархічній структурі групи

Наближений. Підлабузник (Угодник) - особа, яке демонструє відданість важаку, тим самим показує приклад іншим членам групи; виконує також функцію імітації соціальної справедливості: ставлення інших членів групи до угодника негативне частково від відсутності поваги, частково від заздрості, але важак може, відчуваючи назріваюче невдоволення, оголосити підлабузника «козлом відпущення», тим самим показуючи свою псевдосправедливість

Маріонетка - члени групи, які своєю поведінкою показують зразок старанності, з яким повинні слідувати інші члени групи. При виконанні відповідальних або делікатних справ на них цілком можна покластися

Шут - Має у своєму розпорядженні право публічного глузування над наближеними важака і навіть над ним самим. Така насмішка - прекрасний регулятор емоційної напруги в групі

Незадоволений – опозиція яка має мало прав, і тому не небезпечна для важака, створює враження демократичності групи

«Омега» (забитий) - особа, що займає найнижчу позицію в групі, щодо нього вирішуються будь-які прояви агресії; служить попередженням для незадоволених, показуючи, яке місце їх може очікувати в разі бунту проти головного

Управління командою ІТ-проекту

Тема 3
Інструменти управління

План заняття

1. У чому особливість ролі лідера команди
2. Ключові принципи побудови відносин в команді
3. Організаційне планування – матриця відповідальності
4. Інструмент: Аналіз зацікавлених учасників
5. Умови успішної роботи в матриці
6. Психологічні ролі Керівника проекту в матриці. Інструмент: побудова карти відносин
7. Види і особливості нарад

1. Особливість ролі лідера команди

Навіщо вам потрібна команда проекту?

бракує компетенцій

- Навіщо управляти командою проекту?
 - організація
 - планування
 - координація
 - контроль
- Адміністративні інструменти

Набір навичок який допоможе вмовити людей виконувати їх ролі

- виконання учасниками своїх ролей
- взаємодія між учасниками
- фокусуватися на людському факторі

Лідерство - це набір інструментів за допомогою якого ви робите підміну особистого інтересу громадському

20% - адміністрування, 80% - робота з людьми

Компетенції лідера проекту :

1. комунікаційні навички – підвищити якість комунікації;
2. навички вирішення конфліктів;
3. навичка проведення нарад;
4. навичка фасилітації цих нарад;
5. навичка розставлення пріоритетів;
6. навички мотивації людей (вміння спілкуватися на їх мові);

Умови, щоб команда співпрацювала:

1. довіра
2. повага

Основне завдання лідера проекту – підвищення якості взаємодії у команді

2. Ключові принципи побудови відносин в команді

- 1. Прийняття рішень – на яких засадах будується?
- 2. Організація виконання

Способи організації прийняття рішень:

Демократичний

Авторитарний

Команда потрібна для вироблення спільного рішення, процес обговорення, пріоритети

Навик фасилітації - Організувати людей, створити умови в ході наради, щоб вони спільними зусиллями виробили спільне рішення яке вони поділяють і ви не впливали на прийняття цього рішення

Як відбувається в житті?

Директивно приймаємо рішення, реалізація демократична

Який підхід вибрати?

організувати демократичне обговорення (найбільш оптимальні варіанти)

авторитарний підхід до його реалізації (жорстко, послідовно, методично)

Матриця «фон Манштейна»



І.Т.Н. Косенко Н.В.

59

3. Організаційне планування – матриця відповідальності

Використовується для відображення взаємозв'язку між виконуваними роботами і членами команди проекту. МВ таблиця, що показує ресурси проекту, призначені для кожного пакету робіт.

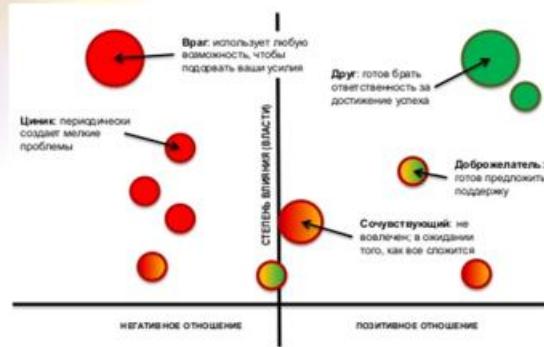
О – відповідальний
С – погодження
И – виконавець
У - узгодження

| | Ген. директор | Заказчик | Менеджер проекту | Отдел маркетинга | ГІП |
|--|---------------|----------|------------------|------------------|-----|
| Разработка концепции нового продукта | | У | О | | |
| Постановка задач, определение целей | С | У | О | И | О |
| Маркетинговое исследование рынка | | С | | О | |
| Разработка концепции продукта и бренда | С | У | С | О | С |
| Разработка бизнес-плана | | У | О | | |
| Разработка основных разделов БП | С | С | О | И | И |
| Устранение замечаний | С | С | | И | И |
| Защита бизнес-плана | С | У | | И | С |
| Разработка продукта | | | | | О |
| Разработка ТЗ | У | С | С | С | О |
| Техрабочее проектирование | У | С | | | О |
| Подготовка макета | У | С | С | С | О |

І.Т.Н. Косенко Н.В.

60

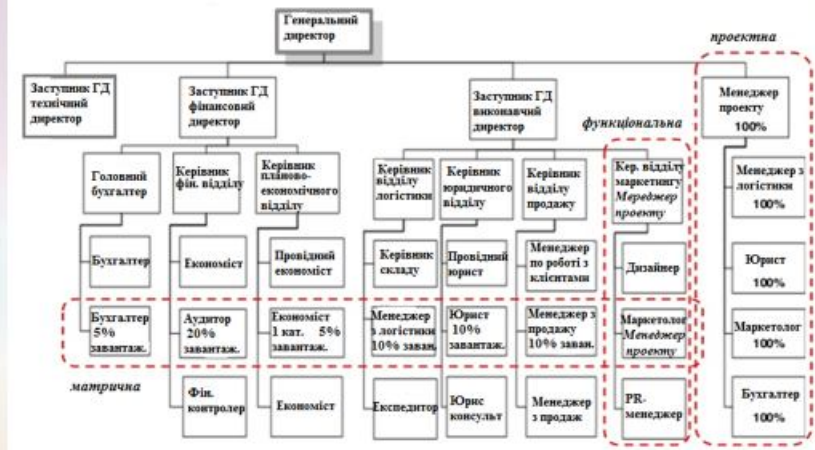
4. Аналіз зацікавлених учасників



Розмір кругів вказує на ступінь впливу учасника

5. Умови успішної роботи в матриці

Організаційні структури проекту



- Функціональна структура – статична рівновага
- Матрична структура – динамічна рівновага

Основні правила роботи в матриці:

1. Правило одного вікна – постановка задачі повинна здійснюватися через керівника відділу
2. Головний закон матриці - Ви настільки хороші, наскільки вибудована ваша мережа контактів

6. Психологічні ролі Керівника проекту в матриці

Роль -Жертва матриці

1. Цілі незрозумілі
2. Немає посадової інструкції
3. Немає повноважень

Постановка завдання через керівника відділу
Головний закон матриці – комунікативний навик

Психологічні ролі Керівника проекту в матриці

Роль -Менеджер матриці

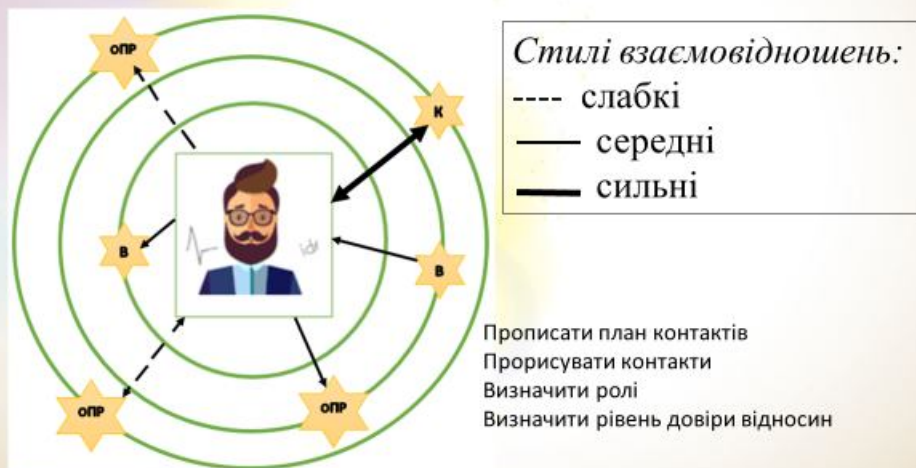
1. Я взяв на себе зобов'язання
2. На кого і як впливати?
3. Де я можу знайти ресурси?

Жорстко прописати правила взаємодії неможливо!
певні принципи взаємодії – так!

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

65

Інструмент: побудова карти відносин



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

66

7. Види і особливості нарад

| Тип наради, призначення, учасники | Умови проведення |
|---|---|
| Стартова нарада за проектом | |
| Бере участь вся команда Знайомство розподілу ролей Уточнення цілей, розстановка пріоритетів, укрупнене планування Визначення загальних правил роботи | Одноразово Після формалізованого старту проекту (наказ, затвердження Статуту та ін.) |
| Нарада за статусом проекту (планерка, п'ятихвилинка, stand up meeting) | |
| Бере участь вся команда Інформування про поточний стан проекту (за напрямками, етапами, роботами) Фіксація (але не вирішення) проблем та змін Загальні рішення, рішення про необхідність робочих зустрічей | Регулярна (можлива різна періодичність по етапах) в затвердженій час |
| Робоча зустріч (нарада з вирішення проблем) | |
| Беруть участь тільки експерти, функціональні фахівці та зацікавлені сторони) Детальне обговорення конкретних питань (технології, ресурси, бюджети і т.д.) Прийняття рішень з обговорюваних питань | За необхідності, нерегулярно У разі прийняття рішення за необхідності |
| Підсумкова нарада по проекту | |
| Бере участь вся команда (бажано представники замовника) Підведення підсумків, нагородження, заохочення Зробити висновки, закриття проекту | Лише один раз Після виконання всіх процедур закриття проекту |

к.т.н, доцент Косенко Н.В.

67

Наради в проекті



- **Purpose** – Яка мета зустрічі?
- **Outcome** – Що буде результатом нашої зустрічі?
- **Decision** – Які рішення ми повинні прийняти за результатами зустрічі?
- **Structure** – Як буде відбуватися зустріч? Як будуть прийматися рішення?

к.т.н, доцент Косенко Н.В.

68

Управління командою ІТ-проекту

Тема 4
Робота в розподілених Agile-командах
і Scrum-мітинги

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

69

План заняття

1. Про Scrum framework
2. Церемонії у Scrum
3. Локалізація команд
4. Особливості роботи с розподіленою командою
5. Що таке DoD та DoR?
6. Метрики та управління очікуваннями. Velocity та Story Points
7. Ретроспектива

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

70

1. Про Scrum framework

Scrum Framework

ROLES

- Product Owner
- Scrum Master
- Development Team

CEREMONIES

- Sprint planning
- Sprint review
- Sprint retrospective
- Daily Scrum meetings

ARTIFACTS

- Product backlog
- Sprint backlog
- Burndown chart



2. Церемонії у Scrum

Sprint Planning

Команда планує наступну ітерацію, Product Backlog повинен бути готовий

Grooming

Обговорення та оцінювання задач з Product Backlog

Sprint Review

Що було виконано за цю ітерацію?



Retrospective

Ідентифікувати Що та Як можливо покращити та додати це у наступну ітерацію

Daily Scrum

15 хвилин щоб відповісти на 3 питання, синхронізація

Sprint Planning

Мета

- PO підтверджує, що усі задачі відповідають Definition of Ready
- Команда розділяє задачі з Product Backlog на більш зручні та формує Sprint Backlog
- Команда впевнена, що може виконати обрані задачі за одну ітерацію

Учасники

- Product Owner
- Scrum Master
- Dev Team

Daily Standup

Мета

- Поділитись статусом:
 1. Що я робив учора?
 2. Що я планую робити?
 3. Які є проблеми, що блокує
- Синхронізація команди для покращення продуктивності

Учасники

- Product Owner?
- Scrum Master?
- Dev Team

Sprint Review

Мета

- Демонстрація робочої функціональності та усіх інших досягнень команди
- РО може прийняти або ні певні задачі
- Команда отримує відгуки
- Ітерація завершується

Учасники

- Product Owner
- Scrum Master
- Dev Team
- Customers
- Management
- Other Stakeholders, as needed

Retrospective

Мета

- Визначити, що було зроблено командою добре
- Визначити, що могло бути зроблено командою краще
- Обрати щось одне для покращення у наступній ітерації

Учасники

- Product Owner
- Scrum Master
- Dev Team

Grooming

Мета

- РО ділиться пріоритетом задач у Product Backlog
- РО та команда обговорюють кожну задачу
- Команда оцінює задачі

Учасники

- Product Owner
- Scrum Master
- Dev Team



Planning Poker

Для однієї локації



Для розподілених команд

Session ID: 9704

Anna

Many Characters

Quick Overview:

[Clear votes](#) [Show votes](#)

| Player | Points |
|--------|--------|
| Anna | 3 |

Statistics

Time taken: 00009
Average: 3
Points:
Votes:
Consensus:

Want to invite someone? Send this link:
<http://www.planningpoker.com/9704>
... or enter email addresses for invitees here:

API Access is Here:
<https://www.planningpoker.com/api/webhooks/9704-40f1-4801-95a7-36296c088678>

[You back home](#) [Invite a teammate!](#)

Ефективність церемоній

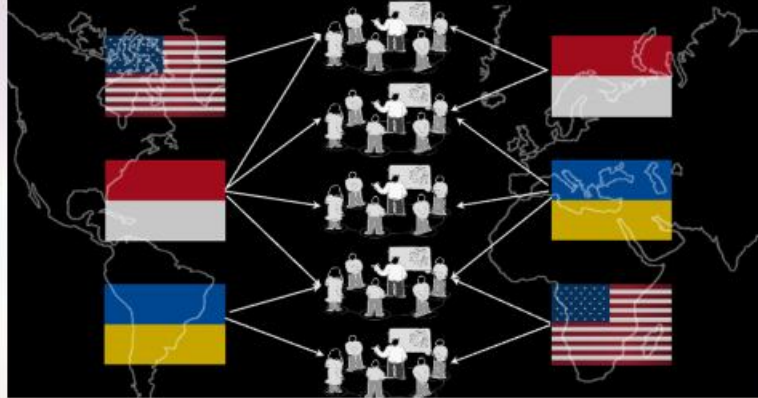
- Утримуватись відведеного часу
- Мета зустрічі має бути чіткою та має бути виконана
- Використовувати різні цікаві прийоми проведення

3. Локалізація команд

Collocated Setup - локалізовані команди



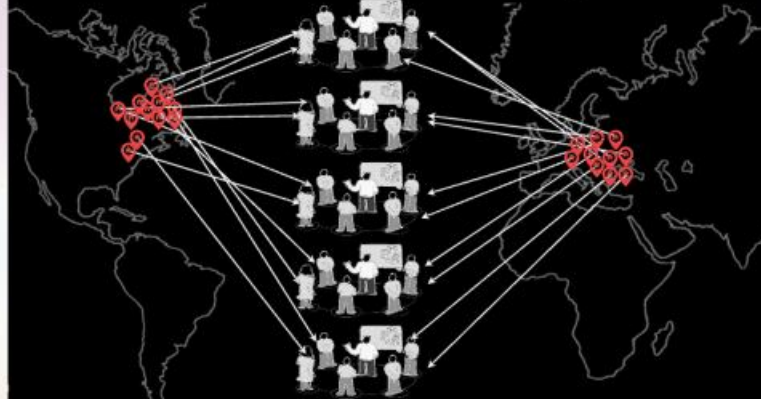
Distributed Setup - Розподілені команди



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

81

COVID-19 setup 📍 #stayathome



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

82

4. Особливості роботи с розподіленою командою

Особливості для розподіленої команди

- Враховувати тайм-зони та планувати відповідно зручний час
- Створювати зустрічі завчасно, переконатись, що кожен має запрошення
- Вмикати відео та залучати до обговорення
- Організувати відрядження для персонального знайомства

Artifacts

- Sprint Goal – глобальна мета команди на ітерацію. Наприклад «Додавання методу платежу Visa».
- Product Backlog – пріоритезований список вимог замовника
- Sprint Backlog – задачі, що обрані до певної ітерації
- Burndown chart – графік, що відображує прогрес роботи команди

Product Backlog

| Jira Key | Description | Priority | Assignee |
|----------|--|----------|------------------|
| BK-4942 | Personalized widget - Conditional Display of links and email changes | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7540 | Support removal/alignment of Payment Agreement Contact | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7542 | Go back to previous step by clicking on the step icon (step 1, 2, etc) - new Accounts flow | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7524 | ERP Integration - Status | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7525 | ERP Integration - Status and Terminate - Server Side | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7526 | ERP - QR - Enhancements - Directed Check | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7575 | ERP Integration - Map the Email with CE | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7572 | ERP Integration - Map the Email with CE - Enhancements | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7518 | Drag-Ao Check Payment PA - Functionality Module | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7520 | Warranty - Open for other bank - PA2 | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7503 | PA2 Tiding coverage improvement | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7520 | TBA Update to Setting of Fee Type | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7502 | Membership Search - Dropdown for any - back-end | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8070 | Components creation for the Addressing Menu | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8072 | Add/Remove widgets - Thumbnail menu | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8072 | Add/Remove widgets - Thumbnail menu, Full features | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8254 | Partition logging tables in Oracle 12c | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8252 | Fee Type editing on TR Administration | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8272 | Acceptance Date calculation | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8299 | The Max Standard Fee - Referral Fee | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8000 | QR - Removeayer from Accelerator Group | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8080 | Rearrange Widgets - Drag and Drop for each widget | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8070 | Consolidated Dashboard - Header Widgets are shown with spinning wheel when no rows | High | Andriy Kovalenko |

Sprint Backlog

| Jira Key | Description | Priority | Assignee |
|----------|--|----------|------------------|
| BK-4942 | Personalized widget - Conditional Display of links and email changes | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7540 | Support removal/alignment of Payment Agreement Contact | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7542 | Go back to previous step by clicking on the step icon (step 1, 2, etc) - new Accounts flow | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7524 | ERP Integration - Status | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7525 | ERP Integration - Status and Terminate - Server Side | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7526 | ERP - QR - Enhancements - Directed Check | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7575 | ERP Integration - Map the Email with CE | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7572 | ERP Integration - Map the Email with CE - Enhancements | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7518 | Drag-Ao Check Payment PA - Functionality Module | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7520 | Warranty - Open for other bank - PA2 | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7503 | PA2 Tiding coverage improvement | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7520 | TBA Update to Setting of Fee Type | High | Andriy Kovalenko |
| BK-7502 | Membership Search - Dropdown for any - back-end | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8070 | Components creation for the Addressing Menu | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8072 | Add/Remove widgets - Thumbnail menu | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8072 | Add/Remove widgets - Thumbnail menu, Full features | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8254 | Partition logging tables in Oracle 12c | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8252 | Fee Type editing on TR Administration | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8272 | Acceptance Date calculation | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8299 | The Max Standard Fee - Referral Fee | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8000 | QR - Removeayer from Accelerator Group | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8080 | Rearrange Widgets - Drag and Drop for each widget | High | Andriy Kovalenko |
| BK-8070 | Consolidated Dashboard - Header Widgets are shown with spinning wheel when no rows | High | Andriy Kovalenko |

Burndown chart

R3.10 Team F Sprint 2 ▾

Active Sprint, started by Hanna Kolomoiska 10/Jun/19 11:03 AM - 24/Jun/19 11:03 AM [Linked pages](#)



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

87

5. Що таке DoD та DoR?

Вимоги до готовності елемента беклога щодо планування, такий чек-лист, скрам-команда може розширювати, доповнювати і фіксувати в такому артефакті, який називається **Definition of Ready**, тобто критерії готовності.

Definition of Done визначає критерії, за якою кожен член команди розуміє, що завдання закрито. *Наприклад:*

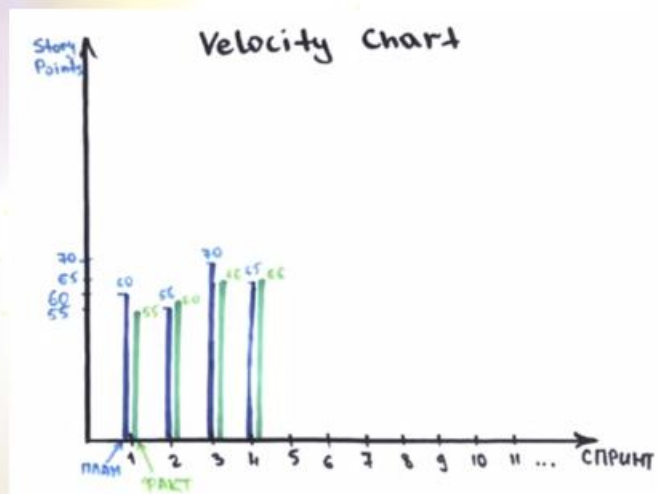
- код написано;
- юніт-тести написано і успішно виконано;
- код пройшов рев'ю;
- документація оновлена;
- функціональне тестування успішно завершено;
- регресійні тестування успішно завершено.

DoD включає в себе критерії завершеності завдання
DoR - критерії готовності завдання до взяття в роботу

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

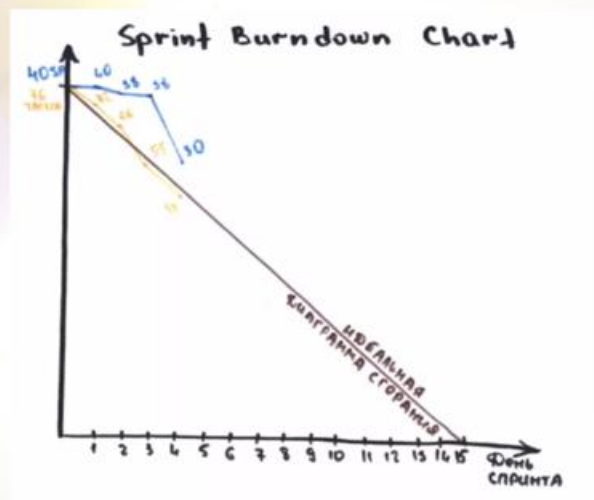
88

6. Метрики та управління очікуваннями



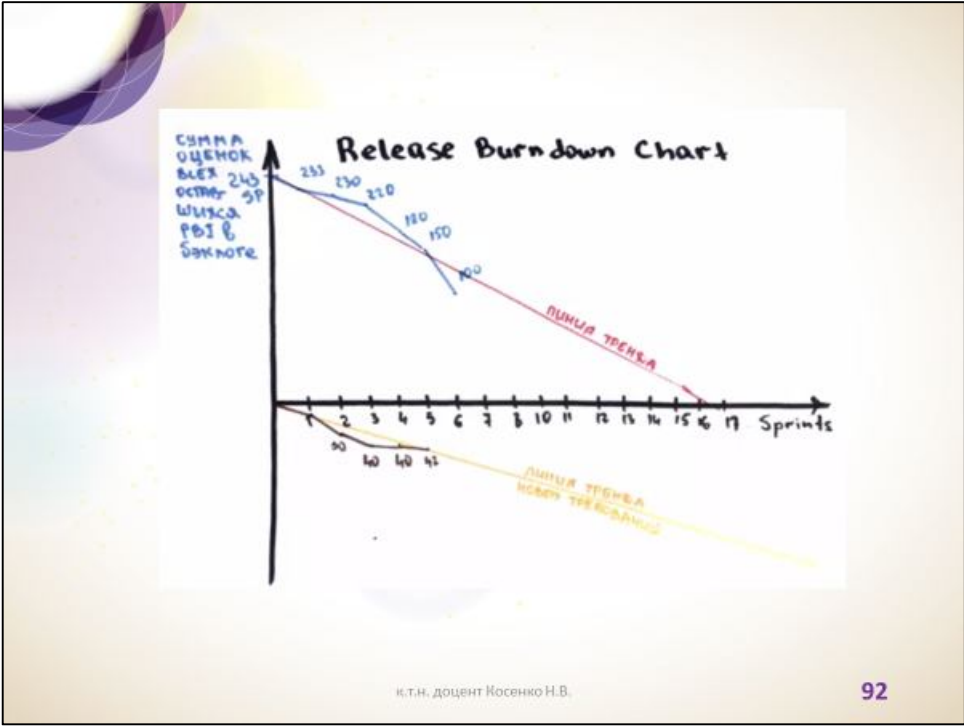
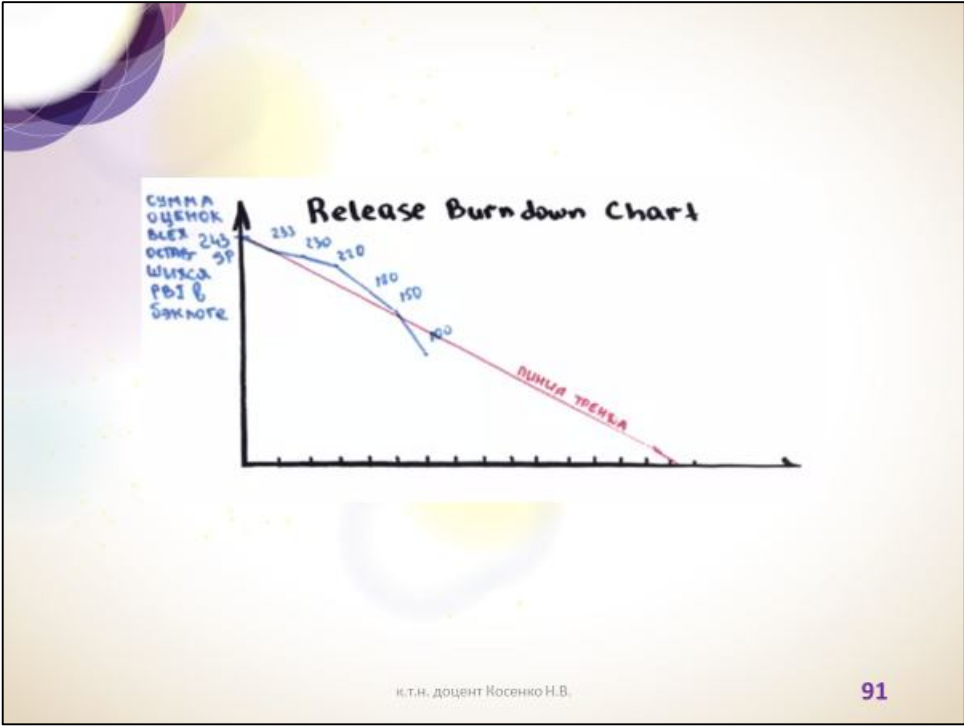
к.т.н. доцент Косенко Н.В.

89

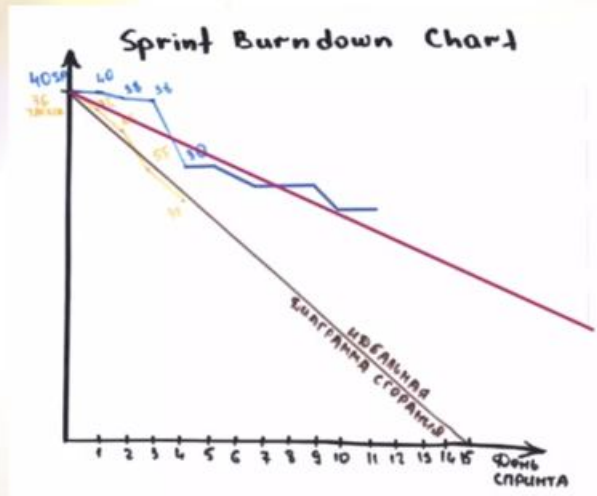


к.т.н. доцент Косенко Н.В.

90



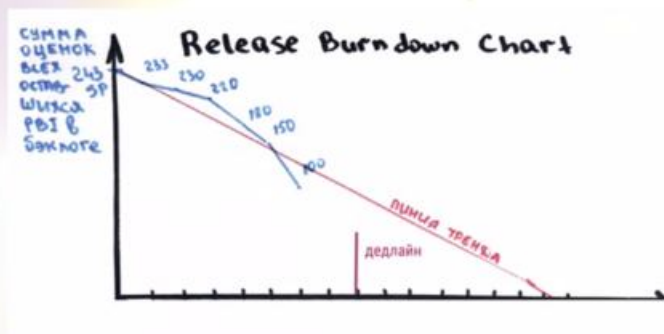
не встигаємо до кінця спринту



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

93

не встигаємо до дати релізу



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

94

Velocity та Story Points

Velocity

Вимірює скільки команда може зробити задач за ітерацію

Story Points

Розмір задачі = зусилля x складність x невизначеність

7. Ретроспектива



Ретроспектива - це основний інструмент скрам-команди з підвищення своєї ефективності.
Мета - це створення конкретного плану поліпшень в процесі роботи команди.

Ретроспектива. Стадії

1. Розігрів Warm-up
2. Збір даних
3. Генерація ідей
4. Планування дій
5. Закриття

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

97

Управління командою ІТ-проекту

Тема 5
Самоорганізовані Agile-команди: як
перейти від контролю команд до їх повної
автономності

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

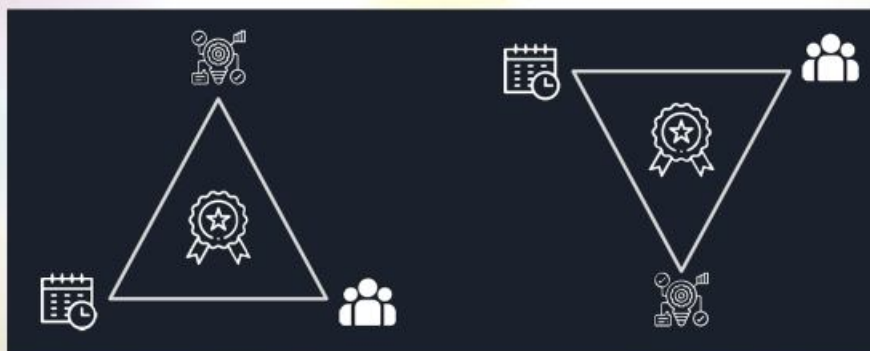
98

План заняття

1. Самоорганізована команда
2. Лідер-слуга
3. Лідерські стилі
4. Типи лідерства (Лідерство Продукт Оунера; Лідерство Команди; Лідерство Скрам Майстера)
5. Практичні аспекти етапів формування команди
6. Рівні делегування
7. Планування спринту, що ґрунтується на методі оцінки продуктивності

Самоорганізована команда

Самоорганізована команда - це команда, яка не залежить від менеджера або не чекає на його доручення. Натомість, така команда знаходить роботу та керує своїми обов'язками та термінами поставки продукту.



Лідер-слуга

personal evolution. Greenleaf quickly rose in the AT&T org program and traveling for five years as a troubleshooter for associated with the communications giant. He realized that leaders who acted more as supportive coaches and served succinctly put it: "The organization exists for the person and not a popular idea at the time.

Greenleaf contributed mightily to AT&T during his 38-year career there: Director of Management Development, originator of the world's first corporate assessment center, promotion of the first females and Blacks to non-menial positions, a program to expose up-and-coming leaders to the humanities, even bringing in famous theologians and psychologists to speak about the wider implications of corporate decisions. Greenleaf retired in 1964 and began his second—and most productive—career as a writer, consultant, and teacher.

Greenleaf's seminal essay *The Servant as Leader* was published in 1970. In it, he proposed that the best leaders were servants first, and the key tools for a servant-leader included listening, persuasion, access to intuition and foresight, use of language, and pragmatic measurements of outcomes. In the next four years, two more essays explored ideas

к.т.н, доцент Косенко Н.В.

101

Лідерські стилі

- Лідер, який:
- Не приймає участі в щоденних активностях
 - Делегує більшість рішень
 - Дозволяє команді самій вирішувати проблеми
- Може сприйматися як той, хто:
- Дає повноваження
 - Довіряє
- АБО Ж
- Безвідповідальний
 - Байдужий

- Лідер, який:
- Вивчає деталі кожної задачі та проблеми
 - Бере участь у кожній зустрічі
 - Виконує рев'ю кожного рядка коду
- Може сприйматися як той, хто:
- Тримає палець на пульсі
 - Сильний
 - Відповідальний
- АБО Ж
- Підозрює всіх
 - Мікро-менеджер
 - Недовірливий

к.т.н, доцент Косенко Н.В.

102

Що таке лідерство?

Лідерство-це процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти для досягнення мети

$$L=f(\lambda,\sigma,\theta)$$

λ - лідер

σ – спільнота (член спільноти)

θ - ситуація, умова

Основні принципи Agile-маніфесту

Ми дотримуємось таких принципів:

Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника, шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення.

Схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Agile-процеси надають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності замовника.

Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців.

Впродовж усього проекту розробники і представники бізнесу повинні працювати разом щодня.

Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була виконана, створіть їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться.

Типи лідерства

Авторитарний
Демократичний
Ліберальний
Нарцисцичний

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

105

Практичні аспекти етапів формування команди

| | Формінг | Штормінг | Нормінг | Перформінг | Закриття |
|---------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Задачі лідера | Постановка цілей | Фасилітація конфліктів | Фасилітація процесу | Менторство, навчання | Закрити "гештальт" |
| Директивність | Висока | Середня | Середня/низька | Низька | Середня/Висока |
| Підтримка | Низька | Висока | Висока | Низька | Висока |
| Фокус | Індивідуальні задачі | Взаємодія з людьми | Взаємодія з задачами | Розвиток команди | Люди, отримані уроки |

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

106

7 рівнів делегування

<https://management30.com/practice/delegation-poker/>

Jurgen Appelo

1. Наказ: я скажу що їм робити
2. Продаж: я спробую їм продати
3. Консультація: я проконсультуюсь і потім вирішу
4. Домовленість: ми домовимось разом
5. Порада: я дам пораду, а вони вирішать
6. Інформування: я дізнаюсь що вони вирішили
7. Делегування: я повністю делекую

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

107

7 рівнів делегування

<https://management30.com/practice/delegation-poker/>

| | Формінг | Штормінг | Нормінг | Перформінг | Закриття |
|---------------|----------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Задачі лідера | Постановка цілей | Фасилітація конфліктів | Фасилітація процесу | Менторство, навчання | Закрити "гештальт" |
| Директивність | Висока | Середня | Середня/низька | Низька | Середня/Висока |
| Підтримка | Низька | Висока | Висока | Низька | Висока |
| Фокус | Індивідуальні задачі | Взаємодія з людьми | Взаємодія з задачами | Розвиток команди | Люди, отримані уроки |
| Делегування | Наказ/Продаж | Консультація/Домовленість | Домовленість/Порада | Порада/Інформування/Делегування | Наказ/Продаж/Консультація |

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

108

Планування спринту, що ґрунтується на методі оцінки продуктивності

Продуктивність є мірою «кількості виконаної роботи».

1. Визначити прогнозовану продуктивність.
2. Порахувати, скільки історій ви можете додати без перевищення прогнозованої продуктивності



к.т.н. доцент Косенко Н.В.

109

Управління командою ІТ-проекту

Тема 6
Переговори в проектах

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

110

План заняття

1. Компоненти переговорів
2. Початок переговорів
3. Управління переговорним процесом
4. Принципи проведення переговорів
5. Аргументація
6. Принципи торгу
7. Робота з супротивлінням
8. Завершення переговорів
9. Підготовка до переговорів

Що називати переговорами?

Обидві сторони зацікавлені у співпраці і йде тільки обговорення умов.

Продаж \neq Переговори

Ви постійно берете участь в переговорах

Ви берете на себе відповідальність за результат переговорів

Структурні компоненти переговорів

1. Люди

- раціональна плоскість
- емоційна плоскість – рівень відносин

Помилка, підходити до переговорів ігноруючи емоційну плоскість

Емоційна плоскість дуже важлива для успішності проведення переговорів

Емоційна плоскість пов'язана з рівнем довіри

Структурні компоненти переговорів

2. Умови

Терміни
Якість
Кількість
Вартість і т.д.

3. Позиція

Позиція: заявлені очікування щодо предмета переговорів

Структурні компоненти переговорів

4. Інтерес

Інтерес - це причини, які утримують вас і вашого партнера в переговорному процесі

Інтерес, як правило, не проговорюють партнеру по переговорам

Структурні компоненти переговорів

5. Границі торгу

Програма максимум

Програма мінімум

Програма максимум дає розуміння правильного курсу, в якому йдуть переговори

Програма мінімум "стоп-кран" який запобігає не вигідним угодам

Структурні компоненти переговорів

6. Напрямки торгу

Може бути кілька напрямків торгу

7. Аргументи

Раціональні аргументи

Емоційні аргументи

Емоційні аргументи підбираються під цінності, потреби партнера

В емоційній сфері реалізується велика кількість маніпуляцій

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

117

Структурні компоненти переговорів

8. Підсумкова пропозиція

Може бути одна підсумкова угода або декілька

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

118

Життєвий цикл переговорів

0. Підготовка
1. Початок
2. Основна частина
3. Завершення

Початок переговорів

1. Знайомство
2. Обговорення порядку проходження
3. Визначення предмета переговорів
4. Позначення стартових позицій
5. Вибудовування відносин

Основна частина переговорів

1. Вироблення базових позицій
2. Відпрацювання загального підходу
3. Ведення торгу

Завершення переговорів

1. Підбиття підсумків
2. Формування підсумкової пропозиції
3. Узгодження наступних кроків

Початок переговорів

1. Необхідно зайняти найбільш виграшну позицію

Необхідно заздалегідь визначитися з вашим емоційним настроєм

Емоційна сфера сильно впливає на якість переговорів

Довірчі відносини дозволяють легше отримувати уступки в ході торгу

Початок переговорів

1. Як визначити оптимальне розміщення під час переговорів?

Вам повинно бути комфортно

При зустрічі один на один, правильно розміститися під кутом в 45 градусів по відношенню до партнера

Обстановка повинна вас підтримувати, а не відволікати

Заздалегідь проговорите тривалість ваших переговорів

Не відмовляйтеся від чаю або кави, кілька ковтків дадуть вам час подумати, щоб відповісти на складне питання

Початок переговорів

1. З чого і кому починати переговори?

Якщо ви першим висловлюєте позицію, то ви першим задаєте рівень спілкування і відразу впливаєте на очікування вашого партнера

Під час обговорення проблем краще дати можливість висловитися партнеру першим, щоб зрозуміти його інтерес

Управління переговорним процесом

Що важливіше?
Кількість заготовлених аргументів
Краще розуміння інтересів партнера

Якість інформації про вашого партнера і його потребах буде пріоритетним

Основний підхід при веденні переговорів-це слухати вашого партнера і задавати питання

Конспекуйте основні моменти ваших переговорів

Важливо помічати невідповідність змісту з мімікою і жестами у вашого партнера

Демонструйте глибоку зацікавленість в словах партнера

Звертайте увагу на яких словах ваш партнер робить інтонаційні акценти

Звертайте увагу на жестикуляцію партнера

Управління переговорним процесом

Використовуйте позитивні формулювання

Полярним відповідачам потрібно будувати речення через отрицання

Звертайте увагу на структурування інформації вашим партнером

Потрібно підлаштовуватися під структуру мови вашого партнера

Вчіться тримати паузу

Прийом "Передача ходу партнеру"

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

127

Принципи проведення переговорів

Що робити, коли партнер відхиляється від обговорення предмета переговорів?

У разі відхилення переговорів від основної теми, важливо повернути їх в потрібне русло

Ви повинні контролювати напрями в яких розвиваються переговори

Необхідно заздалегідь продумати теми, які ви будете обговорювати

Питання, які ви задасте визначають напрямок переговорів

Той, хто задає питання, керує переговорами

Питання повинні бути логічними і вписуватися в загальну канву переговорів

Всі ваші дії повинні працювати на вашу програму максимум

Не ставте більше двох питань поспіль

к.т.н. доцент Косенко Н.В.

128

Принципи проведення переговорів

Як збирати інформацію в ході переговорів?

1. Висловити припущення про інформацію, яка вам цікава
2. Задати партнеру питання з приводу його плану «б»
3. Попросити у партнера пояснень, ставлячи під сумнів його висловлювання

Аргументація

Принципи аргументації:

1. Аргументи повинні бути короткими і простими
2. Аргументи потрібно використовувати по одному
3. Аргументуйте тільки, якщо в цьому є необхідність
4. Аргумент який не спрацював не можна використовувати повторно
5. Аргумент який спрацював можна використовувати повторно

Аргументація

Як працювати з аргументами вашого партнера?

1. Відстежуйте логічність аргументів партнера
2. Просіть підтвердження аргументів партнера

Що робити якщо ви почули нову для себе інформацію?

Правильно не відповідати відразу на нову інформацію

Задати уточнюючі питання

Нова інформація може бути провокацією

Найкращий варіант-взяти паузу і все обдумати

Принципи торгу

Торг - це процес обговорення умов

Під час торгу відбувається обмін аргументами

Результатом торгу буде зближення позицій партнерів

Завдання ролі преговорщика полягає в утриманні власної позиції

Ви отримуєте поступку, дякуйте і запитуйте наступну поступку

На кожну поступку з вашого боку має бути поступка з боку партнера

Робити поступки і не вимагати взаємних поступок - це велика помилка

Принципи торгу

Принцип декомпозиції поступок

Ваші поступки повинні бути рідкими і невеликими

Поступки вашого партнера повинні бути частими і великими

Можна просити одну і ту ж поступку від декількох учасників переговорів

Техніка «Шматок пирога»

Робота з сопротивлінням

Опір - нормальна реакція

2 типа опіру:

Конструктивний

Маніпулятивний

Конструктивний опір-партнер не згоден з вашим аргументом

Маніпулятивні опір-партнер переслідує приховані цілі

Робота з сопротивлінням

Стратегія для конструктивного опору

Прийняти
Запитати
Відповісти

Перше завдання при роботі з опором визнати право партнера обговорювати цю тему

2 вида питань:

Питання, що з'ясовують позицію партнера
Питання, що змінюють позицію партнера

Привести правильні аргументи, що засновані на відповідях на ваші запитання

Робота з сопротивлінням

Стратегія для маніпулятивного опору

Базові техніки

Важливо зловити саму спробу маніпуляції

Відстежуйте свій емоційний стан

Відстежуйте повторюваність емоцій

Відстежуйте силу емоцій

Робота з сопротивлінням

Стратегія для маніпулятивного опору

3 техніки роботи з маніпуляцією. Базові техніки

1. Техніка нескінченне уточнення
2. Техніка виявлення причин
3. Техніка заклик до конструктиву

Завершення переговорів

На цій фазі ви формуєте підсумкову угоду і визначаєте наступні кроки

Спочатку ви підводите підсумки торгу за всіма угодами

Потім ви переходите до формування підсумкової угоди

Варіанти формування угоди:

Надання 1 списку

Комбінація декількох підсумкових списків

Завершення переговорів

Необхідно заздалегідь домовитися про подальші кроки

Всі домовленості мають документально фіксуватися

Прийом «до речі...»

Підготовка до переговорів

До переговорів потрібно готуватися
Підготовка повинна бути письмовою

Почніть з аналізу інтересів партнера

Проаналізуйте свої інтереси

Опишіть вашу програму мінімуму і максимуму

Програма мінімуму і максимуму повинні бути реалістичними

Підготуйте питання на основі можливих інтересів вашого партнера

Підготуйте питання для з'ясування стійкості позиції вашого партнера

Підготуйте заздалегідь аргументи

Емоційний настрій

Навчальне видання

КОСЕНКО Наталія Вікторівна

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІТ-ПРОЕКТУ

СЛАЙД-КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів денної та заочної форм навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 122 – Комп'ютерні науки,
галузі знань 12 – Інформаційні технології)*

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*

Технічний редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Косенко*

План 2021, поз. 156 Л

Підп. до друку 11.03.2021. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,4.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.