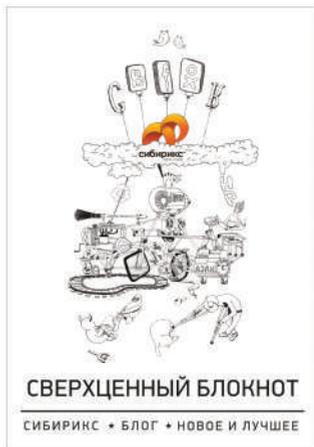
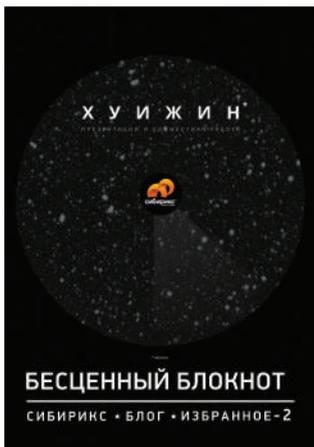
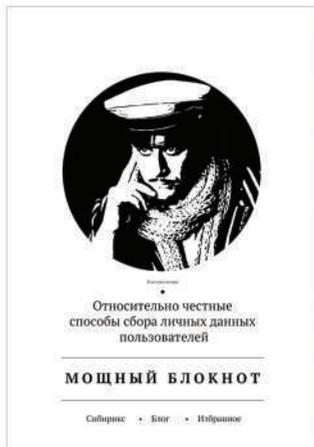
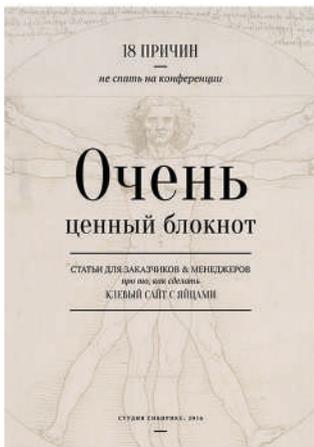
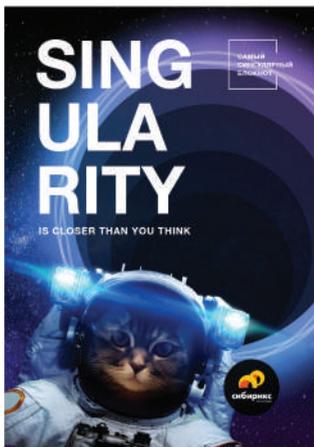


SING ULA RITY

САМАЯ ПОЛНАЯ
ДИДЖИТАЛ
ЭНЦИКЛОПЕДИЯ

IS CLOSER THAN YOU THINK





Skillbox



представляют практический курс

Управление digital-проектами

16 недель • Онлайн • Поддержка менторов • Диплом • Проверка домашних заданий

Курс идеально подойдет



Менеджерам
проектов



Руководителям
digital-продакшнов



Руководителям
проектов на стороне
клиента

Курс поможет вам оценить себя как менеджера. Разобраться и понять, почему у вас что-то не получается. Определить, какие навыки и знания нужно подтянуть. И сделать это, выполняя практические задания.

Индивидуальный график обучения

Еженедельные интернет-семинары с домашними заданиями.

Гарантия успешной карьеры

Вы — самый востребованный специалист в digital-сфере.



Сертификат по итогам курса

Он поможет в трудоустройстве. Топовые агентства нанимают наших выпускников.

Успейте записаться на курс по ссылке
www.tagline.ru/agile-digital-management-school



клёвые сайты, web-сервисы,
приложения для социальных сетей

www.sibirix.ru



НЕЙРОСЕТИ КАК ПОЯВИЛИСЬ, ЗАЧЕМ НУЖНЫ И ЧЕГО ОТ НИХ ЖДАТЬ

Кроме обработки фотографий и поиска картинок

Нейросети — это такая непонятная штука, о которой все говорят и за которой никто не успевает. Для неспециалистов они выглядят как что-то далекое и неизученное, поэтому попытаемся разобраться.

В статье расскажем, откуда взялись нейронные сети, что они из себя представляют и где их можно применить прямо сейчас. Внутри дадим полезные инструменты, которые упростят работу с соцсетями и помогут наладить общий язык с заказчиками и исполнителями, если вы работаете над проектами.

Откуда всё пошло

У человечества был шанс перевернуть всё с ног на голову еще 70 лет назад, потому что слухи об искусственном интеллекте ходили уже тогда. Минус был в том, что почему-то одна технология вышла вперед других и появилась слишком рано. У нейронных сетей не было шанса развиваться так быстро в прошлом веке из-за отсутствия возможностей: не было больших данных для обучения

и нового поколения специалистов. Посмотрим, как развивалась технология: от идеи до реального применения. Нейросетями двигает тренд: когда люди видят реальную пользу, им интересно этим заниматься, в это вкладываются.

Поэтому совсем не страшно, что наши предки «забыли» о технологии на столько лет. Сейчас наше поколение может все поменять: все инструменты у нас уже есть.

1943

Нейропсихолог Уоррен Мак-Каллок и математик Уолтер Питтс публикуют статью, в которой описывают основные принципы работы нейросетей

1958

Нейрофизиолог Фрэнк Розенблатт разработал первую нейронную сеть

2010

База фотографий Image Net открыла возможности для машинного обучения

2018

Microsoft обучает искусственный интеллект Drawing Bot рисовать по текстовому описанию

Что внутри нейросети

Нейронные сети — это такой набор связей и алгоритмов, который прямо сейчас работает в нашем мозге. При помощи этого набора мы видим, анализируем и принимаем решения. И вышло так, что программисты взяли и переложили этот принцип в компьютерные сети. Теперь одно изображение от другого отличают не биологические процессы, а машинный код.

Взять пример с банком:

специалистам нужно решить, кому давать кредит, а кому нет. Нейронная сеть может понять по данным возраста, уровня дохода и кредитной истории — кто надежный человек и вернет кредит, а на кого лучше не рассчитывать.

Второй тип задач — это прогноз на основе данных. Например, взлетит рубль к Новому году или не взлетит.

Третий вид задач сейчас самый популярный: его всю используют крупные корпорации и структуры, чтобы находить преступников по камерам наблюдения или искать картинки в поиске.

Типы задач

Нейронная сеть программируется, чтобы решать три типа задач: сортировать, предсказывать и распознавать объекты и события.

Нейроны

Нейронная сеть состоит из нейронов — маленьких шариков, которые обрабатывают информацию. Информация может быть входной, выходной или скрытой. Математически, искусственный нейрон — это нелинейная функция с единственным аргументом.

Слои

Когда нейронов много, они объединяются в слои. По типу данных слои делятся так же, как и нейроны. Входной слой распределяет данные по следующим слоям, а выходной формирует конечный результат. Во внутренних слоях обрабатываются данные.

Синапсы

Связи между нейронами называют синапсами. О них нужно знать только то, что у каждой связи есть свой вес. Чем больше вес у связи, тем приоритетнее данные, которые обрабатывают нейроны. Когда сеть только начинает учиться — все веса расставлены в случайном порядке.

Обучение

Новая нейросеть как ребенок — ее нужно за ручку отвести в школу и усадить за парту. Как и в жизни, есть два способа обучения: с учителем и без учителя. В первом случае нейросеть учится строить модели на основе эксперимента «стимул-реакция». То есть в нее загружают набор входных данных и получают отклик. Постепенно алгоритм становится сложнее и учится различать видео, изображения, текст или графики.

Без учителя нейросеть получает опыт, когда выполняет задачи — в обучение не вмешиваются со стороны. Такой метод больше похож на естественный. Мозг человека обучается так же, когда пытается распознавать объекты.



Владимир Звертайлов
Руководитель студии

В начале двухтысячных, в ВУЗе, нейросети нам читали отдельным курсом. Лабораторные ограничивались распознаванием символов, обучением простых нейросетей и довольно заушной математикой. Даже на крохотных примерах было довольно сложно понять, почему нейросеть обучилась именно так, почему именно так выстроились коэффициенты в каждом слое. Отладка и обучение требовали огромного количества времени и кропотливой работы. С ростом размерности сетей понять, что именно в ней творится и как именно она поведет себя, становится невозможным. Тем не менее, сами алгоритмы и библиотеки для работы с ИИ в последние годы стали доступными. И сейчас для их использования необязательно быть математиком.

В Сибирике мы экспериментально используем искусственный интеллект для некоторых управленческих задач: их распределения и планирования нагрузки. Пока в режиме прогнозов и подсказок. Получается интересно — в перспективе обученный алгоритм сможет предлагать более качественные управленческие решения типовых задач, чем мог бы сделать человек, но вот почему это решение будет именно таким — понять будет невозможно.

С чего начать разбираться

Если вы хотите разобраться глубже в машинном обучении

и нейронных сетях, начните со списка книг, который предлагают ребята из Мейл.ру. Они на английском, так что лучше подтянуть уровень или сесть за книгу со словарем.

Где применяются нейросети

До широкой аудитории доходят только громкие случаи применения нейросетей. Например, когда нейросеть Яндекса записывает музыкальный альбом или ребята из Беларуси снимают короткометражку по сценарию, который написала машина.

Всё это громко, необычно, но бесполезно. Основная цель таких акций — привлечь внимание к технологии, показать всю ее необычность и силу. Такие громкие инфоповоды помогают людям увидеть, что будущее уже наступило.

Но на самом деле, нейросети каждый день выполняют задачи. Например, алгоритм Grain на основе нейросетей ежедневно работает над системой рекомендаций Ютуба. Он подбирает для пользователей релевантный контент, изучая их поведение. Поэтому ролики часто набирают просмотры не за счет прямого трафика, когда пользователь вводит запрос в поисковую строку, а тогда, когда система сама предлагает ему потенциально интересный контент.

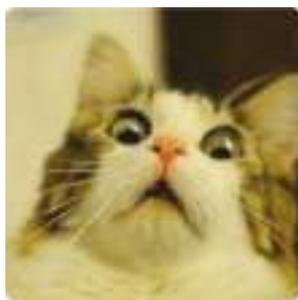
Яндекс тоже не отстает от мировых корпораций и использует алгоритм Yandex Data Factory, чтобы помочь крупным промышленным производствам сокращать издержки. Система анализирует данные о, например, загруженности дорог или подсказывает безопасные расстояния от линий электропередач до высокорастущих деревьев.

Сергей Фомин

Руководитель департамента разработки группы компаний «ИТ-ГРАД»

«В 2018 году нейросети вышли из закрытых лабораторий и теперь доступны в виде библиотек и фреймворков. Сейчас основная сложность — это тренировка нейросети при помощи Больших данных. Но компании поменьше тоже могут использовать нейросети для своих задач, обязательно быть Google или Yandex. Например, нейросети находят ответ на вопрос даже с неявной формулировкой. Алгоритмы Word2vec определяют «векторы вопросов» и ищут сходства в базе ответов. По подобному принципу работает AnswerBot в Zendesk. Еще нейросети автоматизируют Helpdesk. Программа назначает ответственных и ставит приоритеты без участия первой линии техподдержки. Мы реализовали подобную нейросеть для ITSM-системы ServiceNow. Нейросети используются и в лидскоринговых сервисах, которые оценивают поведение пользователей на сайте и предлагают им релевантные уведомления, спецпредложения и акции.»

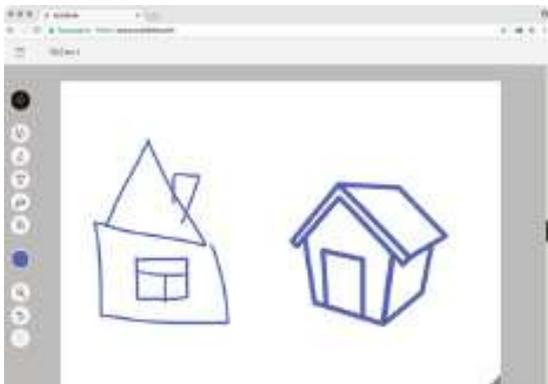
Недавно нейросеть заставила пользователей соцсетей превращать свои фотографии в подобие шедевров искусства. Первыми были снова разработчики из Беларуси, которые выпустили сервис MSQRD, который потом у ребят купил



Были и российские аналоги в виде Prisma и MIVCH. А сервис Algorithmia вообще раскрашивает черно-белые фотографии. Можно достать из бабушкиного альбома фотографию отпуска в Ялте, отсканировать и сделать приятный подарок — только рамку красивую выбрать. Нейросети постепенно освобождают занятые руки разработчиков и дизайнеров и сами верстают макеты сайтов. Речь идет, кстати, не о замене человеческого труда машинным, а о том, чтобы ускорить и упростить те инструменты, которыми пользуется специалист сейчас. Тенденция идет в этом направлении.

Что можно использовать прямо сейчас

В начале статьи мы обещали обзор сервисов, которые помогут ускорить работу. Пойдем от сервиса, который «играет со шрифтами», до совсем крутой вещи — платформы, которая сгенерирует для вас целый фирменный стиль.



Auto Draw. От руки можно набросать что угодно, а затем превратить это в аккуратную иконку

Auto Draw

Крутой сервис, который помогает быстро набросать скетч и сделать из него приличную иконку. Можно использовать, чтобы объяснить коллеге или удаленному сотруднику, что вы хотите. А можно просто использовать в качестве генератора иконок и рисунков под задачу.



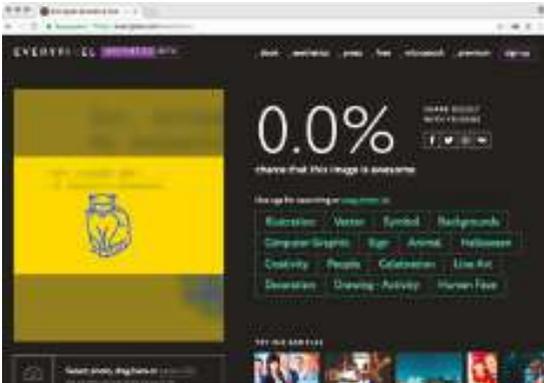
Rene. Шрифты — слева, параметры — справа

Rene

Вбиваете параметры шрифта — стиль, выравнивание, размер — и сервис подбирает варианты, как это будет смотреться на экране. Не нужно несколько раз выполнять одну и ту же работу, экономит время и помогает с креативными решениями.

Everypixel

Это простой поиск по похожим фотографиям. Загружаете с рабочего стола картинку и получаете сток похожих по стилю, цвету и начертанию фотографий. Всё как у Google, но с бонусом. Сервис может определить «эстетическую привлекательность» картинки. То есть зайдет или не зайдет она в соцсетях. Загружаете и смотрите на процент. Опять же, как и в любом деле, не рекомендуется выключать собственный вкус и голову. Сервис — только помощник и стопроцентного результата не даст.



Everypixel. Обычная иконка с подписью, по мнению сервиса, недостаточно яркая и детализированная



Logojoy. Сервис предлагает выбрать ассоциации к будущему логотипу

Logojoy

Это тот самый робот-дизайнер, который гипотетически может оставить без работы тысячу-две фрилансеров. Вы вбиваете название компании в строку и дальше идете по шагам. Сервис выясняет, какие логотипы вам нравятся, какие цвета можно использовать в итоговом варианте и даже какую форму вы хотели бы видеть. В конце сервис выдает множество вариантов, из которых можно выбрать готовый. Чтобы купить права и все форты изображения, придется заплатить. В дорогих тарифах клиенту еще дарят час консультаций с дизайнером.

Мы проследили, как появились нейронные сети, что с ними сейчас делают крупные компании и какие есть еще варианты их использования. Надеемся, что инструменты, которые мы показали вам в обзоре, пригодятся в работе и творчестве.



ЭПОС ПРО НЕЙРОННЫЕ СЕТИ И АВТОМАТИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ, НА ПРИМЕРЕ SCRUM-СТУДИИ СИБИРИКС

Владимир Завертайлов | scrum-студия Сибирик | директор

Три года назад мы подробно описали принципы планирования нагрузки в студии (ресурсного планирования). На тот момент основными инструментами были Google-календарь, Scrumban, общая тетрадь и песочные часы. С тех пор я разбил песочные часы, написал общую тетрадь

и избавился от google-календарей (сразу, как только увидел их новый дизайн).

Но теперь все проекты у меня под рукой, а прозрачности и порядка стало в разы больше. Хотя, признаюсь, это было непросто. Материал большой, с рассказом по шагам, как мы шли к текущей степени автоматизации, с нашими взлетами и провалами. Искренне надеюсь, что будет полезен не только digital-агентствам, но и всем тем, кто считает, что

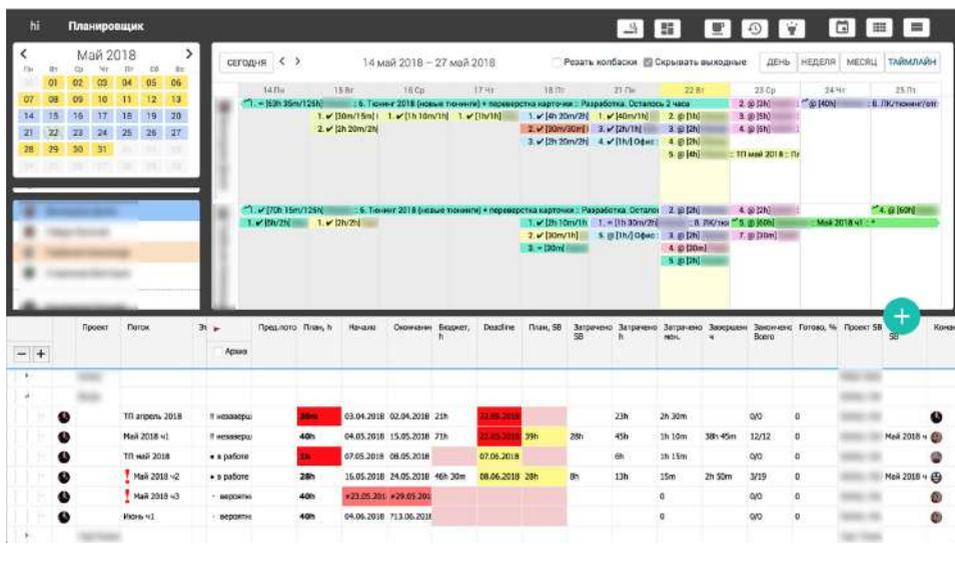
вкладывать в улучшение системы управления компании — правильно.

Горизонт планирования

Итак, горизонт планирования в студии — порядка 5 недель. С какими задачами мы имеем дело:

- Аналитика: агрегация требований, прототипирование, формирование бэклогов или ТЗ.

«Автоматизатор» — продвинутый планировщик внутренних процессов студии



- Дизайн: от формирования концепции проекта до проработки сотен внутренних страниц.
- Спринты разработки. Хорошо и легко планируемые этапы работ. Ты просто назначаешь команду на проект и нарезаешь производственный календарь на 1-2 недели (в зависимости от опыта команды).
- Гигантская техническая поддержка. В ней есть все признаки полноценных проектов. От аналитики, дизайна и верстки до разработки.
- Мелко-срочная техподдержка. Либо что-то рухнуло в продакшене. Либо менеджер клиента СРОЧНО И ГРОМКО ПРОСИТ поменять ссылки на сайте с серого на золотой прямо сейчас, иначе ему не дадут звезду (а его босс топает ногами и люто негодует).
- Разношерстная техническая поддержка с искусственно завышенной срочностью и важностью. В ней нет падения серверов, но клиент не хочет ждать. При этом на полноценный подпроект она не тянет. С ней, кстати было сложнее всего. Очень высокие транзакционные издержки, сумбурные требования, разносортные задачи, скачущие при-

ритеты, нервы, крушение головного мозга. Это как раз то, что ломало (и иногда даже сейчас ломает) отлаженную систему.

Что было нре так с нашей старобй системой

Наша старая система нормально работала при относительно низкой турбулентности. Достаточно было раз в неделю спланировать нагрузку на компанию и затем, раз в день, актуализировать график работ по каждому специалисту. При этом рабочий день разработчика мы планировали из расчета утилизации в 80%. 20% — мы закладывали на срочно-важные внезапные задачи, Мёрфи, упорки или обучение. В целом этого хватало.

Со временем у нас все больше и больше клиентов оставалось на технической поддержке. Это нормально. Мы сознательно исходили из парадигмы «свои проекты не бросаем» (клиенту нужно изрядно покапризничать, чтобы мы поняли, что совместное будущее не очень уж светлое). Но, как я уже говорил, именно разношерстная техническая поддержка ломает нам конвейер. Чем её больше, тем больше турбулентности и тем более рваный поток работ.

С ростом количества человек в компании и ростом количества проектов недельное

планирование занимало все больше и больше времени, и в итоге дошло до 8 часов. При этом любое изменение в команде (банально, заболел человек) ломало недельный план и дальше эффектом домино накрывало несколько соседних проектов.

Вдобавок, мы собирали затраты по проектам в полуручном режиме (генерировался отчет, в котором менеджер мог скорректировать часы). Однако, такой отчет не говорил о том, успеваем ли мы по проекту или нет, будет перерасход или нет. На эти вопросы отвечает **метод освоенного объема**, но при том инструментари как-то его использовать было затруднительно (либо это была бы еще одна система, в которую параллельно нужно вносить данные).

Lean: что говорит теория

Я буду опираться на Lean (Бережливое производство) и местами на ТОС (теорию ограничений Элияшу Голдратта), упрощая картину мира до безобразия. Итак.

1. Создать равномерный поток единичных изделий.
2. Сделать все возможное для ускорения прохождения единичного изделия (от момента поступления заказа до момента отгрузки), устраняя муду и муذاков.

Больше всего проблем было с первым пунктом — равномерным потоком единичных изделий.

Что такое «единичное изделие» для компании, которая делает софт на заказ?

Это проект целиком? Это какой-то этап (например, дизайн, верстка, или аналитика)? Это спринт? Это одна user story в спринте? Это тикет, прилетевший на техподдержку?

Реально непонятно. Я ломал над этим голову несколько дней, в итоге пришел к очевидному выводу: единичное изделие студии — это то, что можно закрыть актом. То есть, любой атомарный объем работ, после выполнения которого подписывается акт сдачи-приемки. Эту сущность мы назвали «потоком».

По одному клиенту или проекту у нас параллельно может идти несколько потоков (например, аналитики аналитят что-то на 2 спринта вперед, дизайнеры рисуют на 1 спринт вперед, а программисты параллельно в одном потоке пишут новые фичи, а во втором саппортят проект). Есть способы реализовать параллельную работу аналитиков, дизайнеров и программистов, но если вы недостаточно опытный менеджер, вам точно не надо пробовать такие ходы.

Понятие «поток» — это именно то, в чем стало понятно, как измерить нагрузку на менеджера. Оказалось, что измерять нагрузку (Work In Progress) в количестве проектов на человека — некорректно: по одному проекту могут идти параллельно дизайн, верстка, программирование и аналитика, и для менеджера по ощущениям это будет как 4 проекта.

А вот «поток» в активной фазе довольно точно показывает, будет ли дым из ушей у менеджера (подсказка: 5-7 потоков, и дым будет; 12 — будет с искрами, черный, но очень недолго).

Под потоки нам пришлось переделывать все договоры. Эта работа заняла примерно полгода от момента «идеи» до момента «можно поделиться в интернете». Судя по откликам, наши договоры становятся стандартом отрасли. Неудивительно, учитывая сколько времени, сил и здравого смысла мы в них вложили.

ТОС: Голдратт говорил, что в обслуживании все сложно

Что нам говорит теория ограничений (я, опять же, упрощаю все до безобразия): в любой организации есть одно узкое звено (максимум — два). Его нужно найти, максимально раздуплить и подчинить весь конвейер темпу слабого звена

The screenshot shows a Kanban board with the title "Новые задачи" (New tasks). At the top, there are filters for "0 < 19 < 0" and a time range "0:183h-269h". Below are three task cards, each with a red "Вопрос" (Question) button at the bottom. The first card is titled "MyTarget: Уст..." and contains a URL. The second card is titled "#74347: Правк..." and lists a task about banners. The third card is titled "почистить базу" and describes database cleanup. Below the cards is a green button labeled "+ Добавить задачу" (Add task).

Техподдержка в режиме канбана позволяет отслеживать статусы задач техподдержки

(с учетом разумных/необходимых для Мёрфи буферов). Если вы экспедируете (проталкиваете под личным контролем) больше 5% задач, у вас явно какие-то косяки. Если сильно меньше 5% — у вас избыток мощностей.

Однако Голдратт предупреждает, что организовать барабан-буфер-канат для изготовления продукции еще можно (хотя никто не говорит, что это просто), но в сфере обслуживания это ад.

Дело в том, что буферы, необходимые для нормальной работы и защиты от Мёрфи в производстве, обеспечиваются складированием некоего количества деталей. А в сфере обслуживания буферы обеспечиваются за счет очередей из клиентов и из задач. Понятно, что никто не любит ждать и стоять в очереди. И, выбирая размер буфера, нужно также учитывать репутационные риски. Кого обслужить первым: того, чьи задачи распланированы и понятны, или того, кто громче кричит? Управляется ли рабочий поток здравым смыслом или децибелами? Та еще дилемма...

Контур технической поддержки: организуем единичные изделия

Мы перевели большую часть технической поддержки на отгрузку задач недельными

спринтами. Дали возможность разработчикам самим расставлять оценки —

у менеджера нет необходимости погружаться в каждую задачу поддержки, если клиент привык ставить задачи адекватно. Только в самые глубокие, глобальные задачи (такие лучше ловить на корню и пристально контролировать).

При этом система еще и знает, с какой статистикой этот разработчик в среднем не укладывается в свои оценки и как часто его настигает Мерфи. Все это мы можем использовать. Грубо говоря, мы знаем прогноз, на сколько оценка именно этого разработчика именно для этого проекта будет неточной, прежде чем показывать её клиенту, чтобы не вылететь в трубу.

Мы автоматизировали подбивку затрат по технической поддержке. Теперь все стало четко:

Один поток техподдержки = 1 канбан-доска (спринт) = 1 счет = 1 акт

Для многих клиентов это кончилось тем, что мы перевели их на полную постоплату по техподдержке. Это оказалось менее ресурсозатратно, чем выставлять первый счет на предоплату, а второй — на доплату, если был выход за фактическизатраченные часы. Предоплату применяем только в том случае, если

с клиентом долго не работали или если объем задач по спринту слишком велик. И конечно, такая схема более выгодна для клиента, чем «сгораемая» абонентская плата.

Около 85% задач технической поддержки превратились в спокойную работу по спринтам, с нормальными циклами планирования -> тестирования -> внедрения.

Еще около 12% — срочные хотелки, которые пытаются поломать нам конвейер, но мы к этому готовы.

Рабочее время разработчиков мы планируем из расчета 6 часов в день для работы по основному проекту (спринту). Еще 2 часа — буфер на форс-мажоры или мелко-срочные задачи техподдержки, которые надо сделать вот прямо сейчас. Такие задачи клиенту обходятся финансово дороже, но и экспедировать (проталкивать вручную) их сложнее. Что за срочность нужно платить — воспринимается адекватно и дисциплинирует.

Нет форс-мажоров — отлично, можно заниматься основным проектом. Ну и все мы прекрасно понимаем (надеюсь, вы тоже), что вот прямо продуктивно «работать-работать» по 8 часов в день без перерывов — нереально. Здесь речь идет о распределении рабочего дня между проектами и задачами (то есть, выделение ресурсов),

97068
ШАБЛОН ЗАДАЧИ 07.03.2017 14:43:33

Приоритет: Средний

Статус: Новая

Проверить после выполнения

Время: Учитывать

Дедлайн: задайте дату, время

План: 0

Затрачено: 0

Ответственный:



ШАБЛОН ЗАДАЧИ

Баги:

- Суть проблемы:
 - где повторяется (ссылка),
 - как повторяется (порядок действий, чтобы воспроизвести)
 - условия повторения (если баг: браузер, система)
- Как должно работать:

Задачи:

- Где сделать? (ссылка на раздел/страницу/место страницы)
- Что сделать? (описание задачи, по пунктам)
- Критерии проверки: (как вы будете проверять?)



Подзадачи

Шаблон задачи упрощает постановку менеджерам-новичкам

а не про глупую попытку сидеть с секундомером у всех над душой.

Еще около 3% — наши косяки, которые нужно поправить (желательно до того, как клиент про них узнал) и извиниться.

Естественно, все постановки задач клиент может делать через почту, равно как и получать отчеты по статусам своих задач (задачи из почты сразу летят в тикет-систему, но этим, наверное, никого не удивишь). Кроме того, предусмотрены уведомления на почту по всем изменениям в важных задачах (кумулятивные) и напоминания, если какую-то задачу требуется принять (все напоминания

также автоматизированы). Такой подход хорошо работает, только если клиент достаточно понятно формулирует свои хотелки (нам повезло, на большинстве крупных проектов у нас именно такие менеджеры на стороне клиента), и сами задачи не требуют глубокой аналитики. Но даже если опыта в постановке задач нет, мы держим в тикет-системе задачу-шаблон, по которой даже новый в проекте человек сможет поставить задачу понятно и выполнимо.

Как только требования становятся некорректными, делегирование идёт на уровне идей («А нехреново было бы сократить показатель отказов на этой странице на 5-7%...»),

на их разбор нужно подключать уже менеджера, а иногда еще и аналитика. Причем формализация таких требований, генерация гипотез по их решению, согласование мер — это отдельная большая задача, зачастую занимающая больше времени, чем программирование. Чаще всего это seo-требования, и по ним у нас выстроен отдельный рабочий контур с seo-компаниями.

Моя единственная попытка передать лояльного клиента на техподдержку партнерам закончилась катастрофой: клиент хотел только нас, и наше предложение его обидело. Эксперимент пришлось прекратить.

В сухом остатке: большая часть саппорта идет спринтами, T&M (Time And Material), как правило — постоплата. Срочные задачи возможны, но их стало меньше, и клиентам они обходятся дороже.

В поисках готового решения управления портфолио проектов (Portfolio Project Managment, PPM, мультипроектной средой).

В поисках подходящего софта для управления портфолио проектов я как-то перебрал более сотни разных приложений и saas-решений (включая Oracle Primavera). Это довольно редкий софт и, в основном, ОЧЕНЬ дорогой. Моему разочарованию не было предела. Софт, в основном, был тяжелый, плохо под нас заточенный и, повторяюсь, чертовски дорогой.

Мне нравится MS Project за его простоту и гибкость в настройках (я про десктопную версию; online-версия — кусок глючного неповоротливого г-на). Однако из коробки он не умеет собирать затраты, в нем всего 11 базовых планов. Да, я знаю, что можно написать экспорт/импорт для синхронизации, и многие так и живут, но у многих проектное управление — отдельно, планы в MS Project — отдельно,



Как выглядит автоматизатор

а это меня категорически не устраивает. Всё должно быть в одной системе. И самый главный минус: в нем нереально работать с мультипроектной средой, в которой нужно динамически планировать оперативную загрузку по срочным задачам технической поддержки. Можно, конечно, попробовать жить в Sharepoint, но это довольно тяжелые наркотики.

Софт по планированию проектов, в который я влюбился с первого взгляда — Merlin Project. Я был в восторге, и если бы у меня был только один проект, я бы «жил» в нём. Однако, у него те же недостатки, что и у MS Project — он не подходит для мультипроектной, мультикомандной динамичной среды.

OmniPlan мне не понравился. Остальные перечислять не буду, повторяюсь,

я потратил более двух недель на эксперименты с разным софтом и посмотрел более сотни решений, аккуратно складывая плюсы и минусы в табличку, но не смог найти то, что меня бы хоть как-то устроило для наших задач.

Зато в итоге я смог составить контур нашей будущей системы, собрать «фишки», которые есть в разных системах, и фишки, которые нам нужны, но которых нигде нет.

Автоматизатор. Из чего он состоит

Первое, что мы сделали — убрали Google Календарь из нашего механизма планирования ресурсов. Мы просто реализовали свой производственный календарь (взяв за основу платные компоненты от dhtmlx, поскольку относительно успешно работали с ними ранее).

У нас есть список сотрудников, разбитых по командам (он подтягивается из нашего корпоративного портала). Все задачи, которые мы ставим в календарь, тут же попадают исполнителям в виде задач портала. Об этом чуть позже. Пока важно, что есть полная синхронизация между планами и тем, как реально с задачами работают конкретные сотрудники.

Далее. Мы сделали таблицу наших проектов с разбивкой по каждому менеджеру — таблица в виде дерева, где по каждому проекту можно смотреть потоки работ. В производственный календарь можно ставить как сами Потоки работ, так и отдельные задачи. Обычно, привязанные к конкретному Поток.

Было довольно непросто придумать, как это реализовать, заставив вместе работать все нужные функции, но мы справились. В итоге затраты по задачам и потокам собираются; статусы задач (начата; закончена; не начиналась; разработчик сказал, что задача хреново поставлена и т.д.) динамически отображаются в календаре.

Потоки работ. Основные метрики

Для тех, кто использует MS Project, все описанные ниже метрики довольно очевидны и понятны. Мы использовали

очень похожие показатели.

Итак. Поток работ — это часть проекта, которая, как правило, закрывается отдельным актом. Для нее мы храним статус («в работе», «в архиве», «работаем, не получив оплаты» (на опережение), а также, есть ли по потоку подписанные документы и деньги и т.д.). Статус потока нужен для адекватного планирования и прогнозирования очередности потоков.

Потоки могут быть связаны между собой (какой-то должен начаться раньше, какой-то может начаться только после того, как завершен предыдущий; например, сначала нужно закончить аналитику, а затем уже стартовать дизайн). Что-то похожее есть в диаграммах Ганта.

Есть план в часах: сколько часов, как планирует менеджер, будет необходимо команде на работу. Оценки могут быть предварительными (аналогично в MS Project — в этом случае перед оценкой стоит знак вопроса) и уверенными.

Даты начала и окончания потока (также могут быть предварительными и «установившимися»). Кроме того, наша система позволяет хранить разные даты начала и окончания потока для разных членов команды: бывает, что кто-то стартует раньше, а после кто-то присоединяется, но это, скорее, исключение

из общего правила. Обычно от начала до конца на проекте одновременно работает стабильная команда.

Бюджет в часах. От оценки этот показатель отличается тем, что данные для него берутся из контракта. По понятным (надеюсь) причинам, ОЦЕНКА, которую видит разработчик, может значительно отличаться от БЮДЖЕТА, который был заложен в контракте. Речь идет, в первую очередь, про заложенные риски, подстраховку и трансакционные издержки. Мы долго экспериментировали и в итоге смогли связать этот показатель с 1С.

Мы используем облачную 1С, и, как оказалось, в нее тоже можно писать свои модули и выгружать оттуда данные. Если вести данные в 1С достаточно аккуратно, можно понимать, какие счета оплачены, какие выставлены. Дело оставалось за малым: организовать синхронизацию статусов потоков и оплат по ним. Немного магии, долгая переписка с нашим поставщиком 1С и вуаля.

Дедлайн. Берем из контракта или указывается менеджером, исходя из того, когда он планирует закончить поток. Обычно это неделя от даты готовности потока — 3-5 дней стабильно уходит на приемку клиентом.

Затраченное время. Собирается из ежедневных отчетов исполнителей. Суммируется по исполнителям и дням.

Затраченное время менеджера. Собирается автоматически из рабочих календарей менеджеров. Менеджеры ставят себе задачи на звонки с клиентом, планерки, ретроспективы и т.д. Всё это аккуратно собирается в эту колонку.

Затрачено всего. Сумма по затратам.

План в Scrumban / затрачено в Scrumban. Мы используем канбан-доски для спринтов. Каждый поток можно связать с канбан-доской.

Для оценок спринтов команды используется классический Planning Poker (мы сделали физические карты, которые можно купить тут). Соответственно, затраты по спринту также собираются из тех данных, которые ребята выставляли по каждой конкретной задаче.

ТОНКИЙ МОМЕНТ: часто затраты из доски Scrumban сильно расходятся с затратами, которые мы получаем из отчетов. Это, по факту, аномалия, связанная с некоторой неаккуратностью данных по затратам (когда разработчик закрывает задачу, зачистую он довольно небрежно или оптимистично проставляет затраченное время;



Разные приоритеты в разные дни для «длинных задач»

но когда нужно в конце дня раскидать своё рабочее время по выполненным проектам, если он у него не один — вылезает небольшой лаг).

Кроме того, затраты времени в Scrumban не включают затрат на тестирование и, зачастую, на багфикс или другие активности, которые были по потоку работ (например, ретроспективы, демонстрации проекта клиенту и т.д.). И хотя в целом эти цифры должны быть близки к друг другу, выявленные аномалии для нас — это точка роста. Мы ни в коем случае не ругаем и не компостируем мозги разработчикам из-за этой аномалии — это, скорее, наш управленческий лаг и показатель того, что нам есть над чем работать.

Закончено, часов. Сколько мы уже выполнили из запланированного. Собираются автоматически, как только разработчик перетаскивает задачу по канбан-доске в «проверку». Кто использует в своей работе Метод освоенного объема или Burndown Chart — поймет сходу, про что эти показатели.

Тут же можно назначать команду на конкретный поток или менять исполнителей. В системе предусмотрена цветовая индикация, если какой-то из показателей начинает сильно выходить за рамки.

Фишки Автоматизатора

Разрезание потока по дням («Резать колбаски»)

Этой фишки мне не хватало в гугл-календаре. Допустим, есть задача на несколько дней. Я бы хотел, чтобы в разные дни она стояла у меня с разными приоритетами. Google Calendar такого не позволял. В MS Project есть нечто подобное — возможность «разрезать» задачу в диаграмме Гантта на части и распланировать каждую часть отдельно по разным дням.

Примерно такую же штуку мы сделали в своем календаре. Можно посмотреть весь план по потоку, можно нарезать поток по дням и работать

с ежедневным планом, просто тыкая мышкой. Если кто-то сталкивался с необходимостью приостановить задачи по одному потоку, чтобы сделать что-то другое, или поменять приоритеты у задач в течении дня, смогут понять, какой восторг был у меня при внедрении этой функции. Скажу сразу, что пользуемся мы этим крайне аккуратно. У каждого разработчика как правило, ОДИН основной поток (спринт) и, ВОЗМОЖНО, несколько задач техподдержки (обычно не более 2-х часов в день — наша система следит за этим и ругается, если мы нарушаем это правило, но об этом чуть позднее).

Приоритезация задач внутри дня с помощью D&D

То, чего мне не хватало в календарях всегда: возможность менять приоритеты задач в течение дня. Мы взяли и сделали это. Порядок задач можно менять простым перетаскиванием, причем у одной и той же задачи в разные дни могут быть разные приоритеты.

Перетаскивание потоков между днями и исполнителями

Фишка, скорее, нужна для планирования. Я могу таскать задачи и потоки не только внутри дня, но и между днями. Я могу перетаскивать задачу



Потоки исполнителей

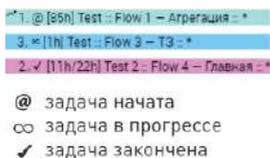
с одного исполнителя на другого. Невероятно удобно для планирования. Кроме того, зажав SHIFT, я не перенесу задачу с одного исполнителя на другого, а просто добавлю его в этот поток.

Немного разные потоки для каждого исполнителя

Физически это один поток. Но, например, даты начала или даты окончания у каждого из исполнителей будут свои. Так иногда бывает. Наша система умеет и такое.

Статус задачи и план/факт прямо в календаре

Ну это просто. Прямо в календаре в режиме реального времени обновляются специаль-



Ключевые статусы по задачам всегда на виду

ные значки по статусам задач (начата / закончена / в процессе / отменена) и затраты по времени (план / факт). Удобно как для оперативного мониторинга в течение дня, так и для утренних летучек менеджеров.

Режим дня менеджера и логирование его рабочего времени в поток

Календарь для менеджера. Менеджеру необходимо планировать свои задачи на конкретное время. Во сколько позвонить, во сколько — провести демонстрацию клиенту и т.д. Для программистов такое распределение задач по времени почти бессмысленно и в некоторых ситуациях даже вредно (ибо раздражает жутко: программист или дизайнер гораздо продуктивнее и охотнее работает в потоке, когда его не дергают; к сожалению менеджеры, за редким исключением, лишены такой радости).

Для менеджеров сделан классический календарь, но с возможностью отмечать

галочками выполненные задачи. Затраты времени из этого календаря аккуратно собираются в статистике проекта — мы увидим, если какой-то проект жрет миллион часов менеджерского времени, не производя толком никакого продукта. Обычно это значит, что на проекте беда или уж очень разговорчивый клиент попался, и надо что-то делать.

Еще одна «фишечка», которой мне всегда не хватало в Google-календаре — возможность взять и перетащить задачи из списка «на день» на конкретное время. У нас она реализована)

Связанные потоки

Все просто. Есть зависимые по логике потоки работ. Когда по каким-то причинам сдвигается старт (или окончание) первого, нужно передвинуть второй. В таблице потоков зависимые изменения будут подсвечены (аналогично тому, как это делает MS Project). Ничего военного, но удобно, если вдруг не согласовали какой-то дизайн, и нужно сдвинуть всю работу на пару недель.

Прорабатывая функцию связанных потоков, мы больше всего мучились с учетом выходных и праздничных дней при перемещении потоков вперед и назад, хотя изначально казалось, что это

довольно тривиальная задача. Например, если поток начинается в четверг и заканчивается в понедельник, его длительность равна 5 календарным дням, хотя рабочих дней охватывается только 3. Если старт этого же потока сдвинуть на понедельник — получится уже 5 рабочих дней, хотя до этого уже запланировали всего 3. А ещё есть праздничные дни, рабочие субботы... Пришлось поломать голову, чтобы сделать адекватный алгоритм смещений.

Ещё одна удобная фишка — в момент создания потока или добавления проекта можно создать сразу типовой набор потоков по разработке простого проекта, подразумевающую одну итерацию.

Агрегация требований -> прототип -> ТЗ -> Главная -> Внутренние -> Верстка -> Сборка — все это типовые потоки, которые часто идут друг за другом. Понятно, что если проект сложнее корпоративного сайта, то потоков будет больше, часть из них пойдет параллельно, часть — превратится в версии и итерации. Но в целом, иногда удобно создавать их такой пачкой.

Автоматическое выравнивание границ потоков

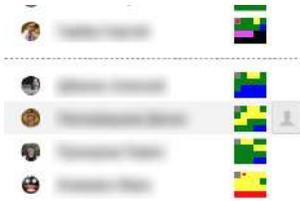
На поток может быть назначено несколько исполнителей. Аналогично MS Project,

За один раз можно создать сразу несколько потоков, просто нажав нужные галочки

можно выравнивать поток (то есть найти дату завершения) в зависимости от назначенной команды — дата завершения автоматически выравнивается для всех членов команды. Рассчитывается так: оставшееся по потоку время (план минус текущие затраты) разделяется на количество членов команды, исходя из их 80%-ной загрузки этим потоком в рабочие дни. Получаем количество рабочих дней, необходимое команде для завершения потока, дата рассчитывается и выравнивается. Мелочь, но время экономит здорово.

Кубик-рубик

Рядом с каждым разработчиком и дизайнером можно вывести индикатор его загруженности на ближайшие 5 недель. Кубик 5x5 (пять дней, пять недель), где сразу видно, хватает ли на него задач, не слишком ли их мно-



Цветные индикаторы показывают нагрузку сотрудников по рабочим дням на ближайшие 5 недель

го, где есть недогрузка, или человек вообще в отпуске. Цвета что-то да значат (зеленый — все ОК с нагрузкой, желтый — слишком много, красный — слишком мало и т.д.) Удобно, когда надо понять текущее состояние дел до того, как погружаться в детали ресурсного планирования. Мне это экономит примерно час рабочего времени в неделю.

Компетенции, карма и рейтинг

Штука носит, скорее, экспериментальный характер. По каждому разработчику можно задать технологии, в которых он силен. Или его пожелания по прокачке.

Также мы собираем:

- Его статистику по успешности решения тех или иных задач (грубо говоря — производительность; еще грубее — Velocity, хотя это не очень корректный термин в данном случае).

- Отношение планового и фактического времени на задачу. За год, месяц и всё время работы.
- Опыт (в часах) по решению задач данного типа (также за месяц, год и всё время).

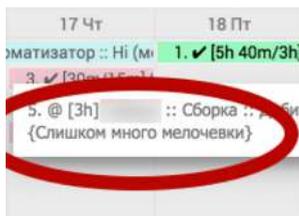
Карма — синтетический показатель, рассчитываемый по специальной формуле в зависимости от того, насколько успешно человек решал такого рода задачи. Рейтинг — выставляется менеджером в момент завершения Потока простым голосованием. Можно обнулять карму.

Эти показатели ни в коем случае не говорят, что кто-то плохой, не влияют на наше отношение к человеку и не являются ЧСВ-мерками. Если статью читает разработчик, просьба НЕ возбуждаться в комментариях — это не для того, чтобы кого-то стрелять или ругать. Единственная цель этих показателей — научить нашу нейросеть подбирать лучшего специалиста под конкретную задачу в зависимости от требуемых навыков. В этом смысле показатели работают замечательно.

Аномалии

Режим подсветки аномалий довольно вырвиглазный. Ну да, как вы, наверное, заме-

тили, у нас довольно аскетичный «программистский» дизайн. Пока это так и останется, потому что-нибудь с этим придумаем. Суть режима подсветки аномалий — показать, не загрузили ли мы человека сверх меры, например, мелочёвкой. Наша система способна выявлять десятки аномалий и предупреждать о них. Что с ними делать (и делать ли вообще что-либо, либо смиряться) — это уже управленческий вопрос. В данном случае важна сама индикация, что мы про это в курсе.



Всплывашка сигнализирует о том, что что-то пошло не так

Компетенции и подбор разработчика на проект

У нас был каркас данных более чем за двенадцать лет: кто какой задачей занимался и насколько успешно. Эти данные у нас аккуратно хранятся еще с тех времен, когда мы использовали 3-ю Jira. Ничего удивительного, что мы хотели бы использовать эту информацию как подсказки во время планирования.

Мы построили и обучили нейросеть на основе:

- статистики по проектам,
- компетенций разработчиков и требований к компетенциям на проекте,
- «комфортности» работы этой команды с этим менеджером (помните, я писал про карму).

В итоге нейросеть подсказывает, какую из команд разработчиков оптимальнее всего назначить на проект. Итоговое решение все равно остаётся за человеком (это дополнительно обучает нейронку). Пока что мы не научились учитывать загрузку этого человека и плановые дедлайны по потоку работ, но это вопрос нескольких месяцев. Потом директор будет не нужен :) Шутка.

Ревью потоков и еженедельные базовые планы

Базовый план — это очень удобная штука. Вы что-то спланировали, а потом можете посмотреть, как оно пошло на самом деле. И создать новый план. Самое интересное — смотреть как сильно вы отклонялись от вашего базового плана. В MS Project у вас может быть 11 базовых планов — в нашей системе базовые планы создаются прозрачно, раз в неделю, по окончании процедуры пла-

нирования ресурсов. Их может быть сколько угодно.

Кроме того, есть режим «ревью потоков». Раз в неделю нужно пробежаться по списку активных потоков, актуализировать статусы, возможно — даты старта/финиша. Рядом с каждым потоком поставить чашечку кофе (мол — отсмотрено).

Система скрупулезно логирует изменения всех полей и, если что, можно посмотреть базовый план по всем проектам и его изменения (дельту).

Автоматические запросы ресурсов. Поиск аномалий в запросах ресурсов

Запросы ресурсов в каком-то виде есть в MS Project Online, но я бы не сказал, что там это сделано удобно. Суть процедуры: раз в неделю менеджер актуализирует свои потоки (появляется что-то новое, что-то изменяется, прилетают новые задачи) и примерно расставляет новые потоки, исходя из того, как бы ему ХОТЕЛОСЬ это запустить в работу. Система на ходу генерирует лог таких изменений относительно предыдущего базового плана.

Далее автоматизатор выявляет десятки аномалий, которые могли возникнуть. Например, если на проект изначально планировалось 80 часов, а вдруг стало 30 — это повод

поговорить. Или если слишком оптимистично / пессимистично проставлены даты завершения потока — тоже нужно понять, почему это так. Запросы ресурсов мы обсуждаем с менеджерами голосом еженедельно, устаканивая наш реальный план. Обычно занимает по 20-30 минут на каждого менеджера.

Большинство аномалий при подготовке запроса ресурсов менеджеры сейчас в состоянии устранить самостоятельно. У нас много метрик, которые позволяют автоматически понять, если возникла какая-то аномалия. Раньше для выявления аномалий требовалась «чуйка», да и сейчас порой бывают хитрожопости, которые алгоритмически не выловить. Но в целом большую часть странностей, которые могут допустить менеджеры при планировании, нам удалось формализовать и вытащить наружу.

Еще год назад процедура планирования ресурсов занимала не менее 1 часа у менеджера в одиночестве, затем около 4-х часов на все потоки у меня, и затем еще примерно 40-50 минут на разбор аномалий с каждым менеджером. Сейчас это время сократилось примерно вчетверо, и большая часть аномалий устраняется менеджером прямо во время планирования.

Режим исполнителя: важные новости, сокращаем WIP (Work in progress) (Work in progress) и ежедневная отчетность

Исторически так получилось, что для хранения задач мы используем корпоративный портал Bitrix24, на который для работы по Scrum установлен модуль Scrumban. До этого мы использовали Jira, но поскольку возникала задача тестирования Scrumban в реальных условиях, мы мигрировали на Bitrix24 (да, было больно, но принцип «жрать собачий корм» в разработке софта никто не отменял). Модуль довольно старый, уже просит переделки на современные технологии, наверное займемся. Но я отвлекся.

Bitrix24 мы по факту толком не используем. Сейчас, по большому счету, от него используется авторизация, профили пользователей и механизм хранения задач / затраченного времени. Не могу сказать, что они там идеальны, но уж какие есть. Причины, в основном, исторические.

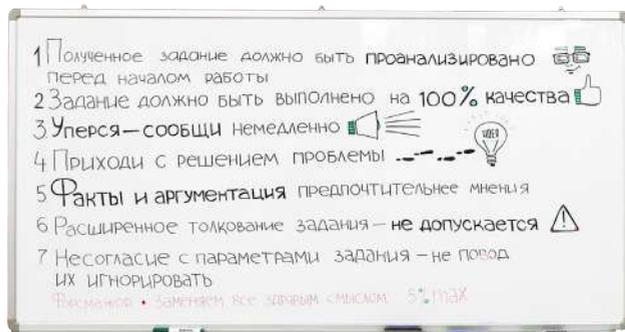
Мы выкинули целиком работу с задачами. У любого исполнителя (дизайнера, программиста, аналитика, тестировщика), по сути, есть один экран: короткий список задач на день, отсортированный по приоритетам (ровно по тем же самым, как это было выставлено в про-



Как выглядит дневное расписание сотрудника

изводственном календаре на утренней летучке менеджеров). Список задач обновляется сразу, если в автоматизаторе что-то поменялось. Сверху списка задач обычно висит какая-то новость, которую неплохо бы всем прочитать, но это так, часть корпоративной культуры.

Прямо в списке задач можно указывать, сколько она заняла у тебя времени сегодня (логировать время, не уходя в дебри). Режим просмотра деталей задачи — стандартный B24-й. Тут же можно добавить себе задач, если вдруг тебя на что-то дернули в течение дня. Да, мы знаем, что это очень плохо, когда тебя дергают, но еще мы реалисты, и знаем, что так



Центрирующие парадигмы висят в нашем офисе на видном месте

бывает. Обычно больше всего дергают нашего технического директора по мелким вопросам, коих может накопиться на пол рабочих дня. У парня железные нервы, надо признать.

Задачи можно «прокакашить». Это принцип «уперся-сообщи» из наших любимых парадигм Фридмана.

Например, задача настроить сервер, а доступы не подходят. Время чуть-чуть потрачено, но решить задачу нельзя. Жмем кашашку. Уведомление летит в почту всем заинтересованным.



Спорная фишка: исполнитель видит только следующую задачу, остальные как-бы замазаны. Понятно, что это css-фильтр, который скрывается разработчиками на раз-два. В данном случае мы пытались решить задачу, чтобы работа по плану дня шла по нужным нам приоритетам, и разработчики не хватились за самые интересные задачи в первую очередь.

У разработчика основная работа идет в канбан-доске спринта, где он видит все запланированные задачи и оценки: в списке задач на день появятся только название проекта и поток, который ему на сегодня

запланировали. Ну и мелкие задачи технической поддержки. Хотя, как я уже писал, сбор статистики по затратам на потоках у нас ведется параллельно из ежедневных отчетов и из канбан-досок спринтов.

Кстати, сам ежедневный отчет — это, по сути, формальность: нажать кнопку «отправить» (можно не нажимать, в этом случае отчет сформируется сам). Ну и возможность написать о каких-то проблемах. Например, торозном компе или сломанных наушниках. Отчеты наш исполнительный директор Екатерина читает каждое утро и по проблемам обязательно принимает меры (пересадить за другую машину, заказать гарнитуру или, например, провести ретроспективу по какой-то проблеме).

Обновление информации в реальном времени. Push-технология

В системе одновременно работает несколько менеджеров. Естественно, мы предусмотрели обновление информации на их экранах с помощью push-технологии в режиме реального времени. Также предусмотрели блокировки (если какая-то задача кем-то редактируется). Очень хорошо, что мы выбрали React в качестве фреймворка на фронтэнде — эта довольно сложная функция была

решена относительно малоой кровью.

Выводы и перспективы

Мы смогли объединить в одной системе все ключевые метрики и инструменты управления digital-агентством, включая сбор плановых показателей, фактических затрат. Добавили инструменты планирования и контроля. Всё это связали с бухгалтерией. И добавили немного нейросетей для выявления аномалий и помощи в планировании нагрузки на команды.



Екатерина,
исполнительный директор

«Я не управляла космическим кораблем, но по ощущениям наш автоматизатор похож на панель управления какого-нибудь космолёта. Куча возможностей, опций, индикаторов. При этом каждая мелочь ценна и только нажётся мелочью. Система должна быть прозрачной и удобной, оцифровывать, назалось бы, “неоцифровываемые” процессы. И здесь “мелочи” решают всё. Например, расстановка приоритетов для всех исполнителей студии на следующий день раньше занимала час. Основное время — это просто ручные операции. 5 часов в неделю. Сейчас можно «резать колбаски» и сортировать drag’n’drop кусочки задач без проблем. Занимает в 3-4 раза меньше времени. Выглядит просто, но «за спиной» этой фишки не один десяток часов — поиск решений, тесты

и отладка на сложных кейсах. И это только один из примеров. Практически всеми опциями я пользуюсь сама. Это помогает фокусироваться на важном и замечать недочеты. Инструмент по-настоящему живой — это добавляет остроты. Мы используем его постоянно и танже постоянно дорабатываем. Поэтому к каждому релизу обновлений готовимся основательно: тестируем на отдельном портале-копии. И на всякий случай всегда готовимся быстро откатиться, если что-то пойдет не так. Я искренне горжусь системой, которую мы разработали. Оглядываясь назад, хочется сказать «Oго!». Потрачено невероятное количество часов, но оно того стоило».

Дина,

руководитель проектов

«Помню еще времена бумажек со списком задач и примерным временем. Обычно самый быстрописный и разговорчивый менеджер на планерке писал под диктовку список и цитату дня на бумажку. Потом бумажки торжественно разносились по исполнителям по всему большому офису. Некоторые бережно охраняли пухлую стопочку бумажек дня на столе от покушений выбросить, по сути, мусор. Процедура суммарно для всех менеджеров и руководителя занимала около получаса. Постановки задач отдавались в скайп отдельно после планерки, это еще порядка 30 минут. Затраченное время каждый менеджер раз в неделю ручками суммировал из разношерстных отчетов и частично — по памяти. Сейчас планерка общая занимает 10-15 минут, а постановки появляются чаще всего при добавле-

нии задачи в автоматизатор. И время полностью учитывается автоматически. По ощущениям, я стала тратить почти втрое меньше времени на планирование задач (что позволяет тащить больше потоков), при этом само качество планирования увеличилось в разы, ведь все видят полную картину по загрузке».

Признаюсь честно, это наша вторая попытка реализовать такую систему. Первая закончилась полным провалом по двум причинам. Во-первых, мне тогда не хватило ума, как это всё можно увязать в одну систему (отчеты от разработчиков, финансовые показатели, графики затрат, отчеты от исполнителей, канбан-доски и техническую поддержку), хотя сейчас решение кажется очевидным. Вторая причина — ошибка в выборе технологий (слишком заигрались в новые технологии). В итоге ресурс был потрачен, а результат пришлось выбросить.

Всего на реализацию текущей версии системы мы затратили около полутора тысяч человеко-часов. Это дорого. Но мне нравится, что получилось, и как это работает сейчас. Стало больше прозрачности и управляемости.

В ближайших планах у нас добавить в систему настройку бизнес-процессов через чек-листы по типо-

вым операциям (например, релиз-менеджмент). Сейчас такие чек-листы зачастую живут в отдельных документах. И докрутить нейросеть до полностью автоматического планирования потоков (почти классическая задача составления расписаний, но решаем мы ее с учетом предпочтений разработчиков по технологиям, слаженности команд и сложности проекта). Эксперименты показали, что всё это реально. Пара месяцев, и мы это внедрим.

Работа была проделана гигантская, не только на уровне программирования, но и на уровне документооборота и нашего понимания бизнес-процессов. По сути, мы не только оцифровали наш контур управления, но и значительно его изменили (пересобрали заново). Все это базируется не только на понимании принципов LEAN, TOC, Scrum, проектного управления, нейросетей, анализа программного обеспечения близких аналогов, но и на огромном опыте проектной работы в реальных условиях. Но если есть какой-то конкретный вопрос — пишите, спрашивайте, попробуем подсказать, опираясь на свой опыт.



СКРАМГАЙД 2017

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД ОТ СТУДИИ СИБИРИКС — ВСЁ, ЧТО ВЫ ХОТЕЛИ ЗНАТЬ
О СКРАМЕ, НО ЛЕНИЛИСЬ ИЗУЧИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Что это

Скрам — фреймворк для разработки, передачи и поддержки сложных продуктов. Он приобрел широкое применение в начале 90-х годов на примере разработки сложных продуктов. Его идейными вдохновителями и создателями стали Кен Швабер и Джеф Сазерленд. Они же являются авторами этого гайда.

Скрам — фреймворк со спектром возможностей для решения нетривиальных рабочих задач и для продуктивной и творческой разработки продуктов с максимально возможной ценностью.

Скрам компактный и простой для понимания, но трудный для полного освоения. Это — не процесс или техника, но он разрешает использовать разнообразные процессы и техники внутри себя. Скрам помогает понять, насколько эффективны действующие управленческие и технические практики по разработке продукта и как их можно улучшить в любой момент.

Структура Скрама состоит из команд и связанных с ними

ролей, событий, артефактов и правил. Компоненты структуры служат своей цели и имеют значение для успеха и использования скрама. Для них существуют скрам-правила, управляющие их отношениями и взаимодействием.

Использование

Первоначально Скрам был разработан для управления и разработки продуктов. Начиная с 1990-х годов он широко используется во всем мире для:

1. Исследования и определения жизнеспособных рынков, технологий и возможностей продукта;
2. Разработки продуктов и усовершенствований;
3. Выпуска продуктов и улучшений — по нескольку раз в день;
4. Разработки и поддержки облачных сред (онлайн, безопасных, по требованию) для использования продукта;
5. Устойчивости и обновления продуктов.

Скрам использовался для разработки программного и аппаратного обеспечения, встроенного программного обеспечения, сетей со взаимодействующими функциями, автономных транспортных средств, а также в школах, при правительстве, в маркетинге и для управления деятельностью организаций и управлением почти всем, что мы используем в нашей повседневной жизни как отдельные лица или сообщества.

Полезность Скрама в решении сложных проблем ежедневно проверяется по мере роста технологий и увеличения рыночных и экологических сложностей и их взаимодействия.

Скрам особенно эффективен при итеративном и инкрементальном переносе знаний.

Теперь Скрам широко используется для продуктов, услуг и менеджмента в организации. Его суть — это небольшая группа людей, индивидуальная, очень гибкая и адаптивная команда. Сильные стороны каждого её члена продолжают работать

в одной, нескольких или даже в целых сетях команд, которые разрабатывают, выпускают, эксплуатируют и поддерживают работу и рабочие продукты тысяч людей. Они взаимодействуют через сложные архитектуры разработки и среды для целевых выпусков.

Теория Скрама

В основе Скрама лежит теория эмпирического управления: в ней источником знаний является опыт, а источником решений – реальные данные.

Чтобы лучше прогнозировать риски и эффективно управлять ими, Скрам использует итеративный подход (повторяемость операций) и инкрементальный подход (в основе нового этапа лежат результаты предыдущего).

Эмпирическое управление держится на «трех китах»: прозрачности, инспекции и адаптации:

Прозрачность

Важные элементы процесса должны быть доступны тем, кто отвечает за его результат. И благодаря общим стандартам (терминологии и критериям готовности продукта), в которые эти элементы вписаны, все участники процесса понимают их одинаково.

Инспекция

Участники процесса должны регулярно проверять артефакты и прогресс движения к цели на каждом этапе, чтобы вовремя обнаружить отклонения. Проверки не должны быть частыми, чтобы не мешать работе, а польза от них будет лишь тогда, когда их проводят профессионалы с соответствующими навыками.

Адаптация

Если отклонения в элементах процесса или продукта всё-таки обнаружены, стоит внести соответствующие изменения (в сам процесс или используемые в нём материалы) — чем раньше, тем лучше, чтобы убрать риск новых отклонений.

События скрама для инспекции и адаптации:

- планирование спринта (этапа),
- ежедневный скрам (стендап),
- обзор спринта,
- ретроспектива спринта.

Ценности Скрама

Скрам-команда разделяет и воплощает в жизнь Ценности Скрама:

- преданность;

- смелость — люди не должны бояться принимать сложные решения;
- сфокусированность — каждый концентрируется на целях команды и работе над их достижением в рамках спринта;
- открытость — заинтересованные лица и команда открыто говорят о выполняемой работе и возникающих трудностях;
- уважение — участники команды уважают профессионализм и самостоятельность друг друга.

От того, насколько люди разделяют эти пять ценностей, зависит успешность использования Скрама. А вместе с основными принципами (прозрачность, инспекция и адаптация) эти ценности создают атмосферу всеобщего доверия.

Скрам-команда

Скрам-команда состоит из:

- Владельца Продукта,
- Команды Разработки,
- Скрам-мастера.

Скрам-команды — самоорганизующиеся и кроссфункциональные единицы. Они самостоятельно решают, как выполнять свою работу — без внешних указаний.

А их компетенций достаточно для выполнения полного объема работ (всего комплекса работ в сочетании с оптимальным способом их исполнения для реализации бизнес-ценности).

Способ выполнения работ команда выбирает самостоятельно: до их начала или во время. При этом работа предполагает предварительную договоренность команды и представителей бизнеса.

Модель команды в Скраме предполагает минимум внешних зависимостей для гибкости, творчества и продуктивности. Скрам-команды создают продукт поэтапно с учетом прошлых результатов, максимально используя обратную связь, — это помогает сделать очередную версию готового продукта доступной в любой момент времени.

Кто такой Владелец продукта

Тот, кто несет ответственность за то, чтобы продукт решал задачу и имел максимальную ценность, и за то, чтобы работа команды была на высоте.

Владелец Продукта – единственный, кто может управлять Бэклогом Продукта (упорядоченным списком всех прогнозируемых задач, хотелоков и работ):

- ясно и понятно описывать элементы Бэклога;
- упорядочивать элементы — это помогает достичь миссий и целей наиболее эффективно;
- оптимизировать ценности команды разработки;
- сделать Бэклог доступным, прозрачным и ясным для всех участников процесса;
- сделать доступным, прозрачным и ясным объем работ для Скрам-команды;
- объяснить команде разработки элементы Бэклога Продукта.

Владелец Продукта может делать это сам или делегировать эту работу кому-то из Команды Разработки, но от ответственности за Бэклог ему избавиться не удастся. Владелец Продукта может быть только один человек, хотя пожелания заинтересованных лиц и групп в Бэклоге отражать ему не запрещается. И да, если нужно поменять приоритеты элементов в Бэклоге — это тоже к нему.

Бэклог с его содержанием и приоритетами элементов отражает решения Владельца Продукта, и все члены организации должны уважать их — иначе эффективной работы не получится. Команда

Разработки следует его указывать и ничьим другим.

Команда Разработки

Те, кто непосредственно создаёт продукт, — профессионалы, готовые показать потенциально готовую к выпуску версию продукта в конце каждого этапа (спринта — временного отрезка не более 1 месяца).

Команда Разработки самостоятельно координирует свою работу для большей степени сотрудничества, роста эффективности и производительности.

Характеристики команд разработки:

1. Самоорганизация

Команда самостоятельно решает, как превратить задачи по продукту из Бэклога в промежуточную версию без внешних указаний (даже от Скрам-мастера).

2. Кроссфункциональность

Наличие в рамках команды всех необходимых навыков для работы над продуктом. Разработчик – единственная роль в команде, невзирая на тип выполняемых задач. Других ролей Скрам не признает, без всяких исключений.

3. Отсутствие подкоманд
И неважно, какие области работы: тестирование, дизайн или какой-нибудь бизнес-анализ.

4. Коллективная ответственность
Команда отвечает за создание версий продукта наивысшего качества, но её отдельные члены могут обладать различными специализированными навыками и экспертизой.

5. Размер
Важный критерий команды: гибкость и продуктивность для выполнения существенного объема работы в течение спринта. Команды из двух человек рискуют столкнуться с проблемами из-за недостаточности навыков для создания готовой к выпуску версии продукта, хотя взаимодействовать им проще. Команде из девяти и более человек трудно координировать работы, и управлять ими становится сложно. В численность не входят Владелец Продукта и Скрам-мастер (если только они сами не выполняют работу из бэклога).

Скрам-мастер

Скрам-мастер несет ответственность за:

- должное функционирование скрам-процесса,
- его понимание всеми членами команды,
- соблюдение ими теории, правил и практик фреймворка.

Для команды Скрам-мастер — лидер и слушатель скрам-процессов и её интересов. Он настраивает наиболее полезные взаимодействия и оптимизирует наименее эффективные процессы.

В Руководстве 2017 года формулировку для скрам-мастера поменяли — для большей ясности его роли.

Скрам-мастер отвечает за продвижение и поддержку скрама, помогая членам скрам-команды понять его теорию, практику, правила и ценности.

Скрам-мастер — слуга-лидер Скрам-команды. Он помогает тем, кто не входит в скрам-команду, понять, какое из их взаимодействий со Скрам-командой полезно, а какое нет. Скрам-мастер помогает каждому изменить эти взаимодействия, чтобы максимизировать ценность, созданную командой.



Владимир

Руководитель студии

Частый вопрос: является ли менеджер скрам-мастером? В общем случае — нет, не является. В идеале скрам-мастер — это член команды. Однако, на момент формирования команды, когда люди друг к другу не притерлись и никто из разработчиков не умеет работать по scrum, часто роль скрам-мастера достаётся менеджеру. Это не очень хорошо и способствует развитию шизофрении (нужно совмещать в себе несколько плохо совместимых ролей), но тем не менее, в реальности встречается. Правильно в такой ситуации как можно быстрее обучить кого-то из команды следить с процессами по scrum и делегировать ему эту роль и ответственность.

1. Услуги Скрам-мастера для Владельца Продукта:

- помогает найти наиболее эффективные техники для управления Бэклогом,
- объясняет, как сделать элементы Бэклога краткими и понятными,
- объясняет, как планировать продукт на основе опыта и восприятия внешней среды,
- помогает упорядочить бэклог для максимальной ценности продукта,

- объясняет основы гибкой разработки и их применение,
- организывает групповую работу над скрам-событиями при необходимости,
- обучает и тренирует владельца продукта, команду разработки и организацию,
- удостоверяется в том, что всем в Скрам-команде понятны цели, область действия и область продукта (пункт добавлен в 2017).

2. Услуги Скрам-мастера для Команды:

- обучает самоорганизации и кроссфункциональности,
- помогает в создании продуктов высокой ценности,
- устраняет препятствия и внешние отвлекающие факторы, мешающие прогрессу работы,
- организывает групповую работу над скрам-событиями при необходимости,
- обучает в случае неправильного или частичного внедрения Скрама.

3. Услуги Скрам-мастера для Организации:

- обучает организацию на этапе внедрения Скрама,
- планирует внедрение Скрама в рамках организации,
- помогает сотрудникам и заинтересованным лицам понять теорию и практику Скрама, правильно реализовать принципы эмпирической (на основе прошлого опыта) разработки продуктов,
- инициирует изменения для повышения продуктивности команд,
- сотрудничает с другими Скрам-мастерами для повышения эффективности Скрама в организации.

События Скрама

События существуют, чтобы сделать процесс регулярным и сократить количество ненужных встреч. У каждого из них есть временные ограничения: например, продолжительность спринта после старта вообще нельзя менять. Остальные события можно завершать досрочно, если цели встреч достигнуты.

События специально разра-

ботаны для максимальной прозрачности и возможности инспектировать. Отсутствует любое из Событий — снижается прозрачность и теряются возможности для инспекции и адаптации.

Спринт

Спринт — ядро Скрама. Это временной отрезок не более месяца, за который команда создает функционирующую и готовую к использованию и выпуску версию продукта — поэтому каждый Спринт можно считать отдельным проектом. Спринты следуют друг за другом неразрывно, и очень желательно не менять их продолжительность в процессе разработки.

Активности:

- Планирование Спринта,
- Ежедневный Скрам,
- Разработка Продукта,
- Обзор Спринта,
- Ретроспективы Спринта.

Изменения допустимы на всех этапах, но цель Спринта неприкосновенна, а качество не должно страдать от изменений. Объём работ также можно регулировать и пересматривать по мере приобретения новых

знаний, но только совместно — Владельцем Продукта и Командой Разработки.

Цель Спринта — достигнуть цели (масло масляное, но да), поэтому каждый спринт состоит из:

- цели,
- концепции реализации,
- адаптивного плана по её достижению,
- работы по её достижению,
- конечного продукта.

Максимальная продолжительность Спринта – один календарный месяц, поскольку планирование на больший срок повышает риски изменения целей и возникновения сложностей. За счёт такой продолжительности можно ограничить стоимость рисков разработки одним месяцем работы.

Прогнозируемость процесса появляется за счёт инспекции и адаптации общего прогресса к цели Спринта раз в месяц или чаще. Основанием для анализа прогресса могут быть результаты проделанной работы или пересмотр скрам-событий, сопутствующих реализации цели. Сами подходы для инспекции и адаптации также можно менять и пересматривать на постоянной основе.

Отмена Спринта

Досрочно Спринт может отменить только Владелец Продукта, но повлиять на это решение могут и Команда Разработки, и Скрам-мастер, и другие заинтересованные лица (скажем, маркетолог заказчика, только вышедший из декрета). Причиной отмены может быть неактуальность цели Спринта: это может произойти в случае смены направления работы компании, изменений рыночных условий или технологии. Грубо говоря, Спринт можно отменить, если он потерял смысл на фоне сложившихся обстоятельств.

Подобные отмены случаются крайне редко за счёт короткой длительности Спринтов. Но если это всё-таки происходит, все готовые элементы из Бэклога пересматриваются, незаконченные переоцениваются и возвращаются обратно в Бэклог, а Владелец Продукта принимает последнюю готовую версию продукта.

Отмена Спринта не значит, что теперь никто ничего не будет делать по задачам — она предполагает переориентацию всех вовлеченных лиц, чтобы запланировать новый Спринт и приступить к нему. Дело это достаточно энергоёмкое, и часто травмирует Скрам-команду.

Планирование Спринта

В рамках этого события команда обсуждает объём работ и совместно создает план действий. Планирование Спринта ограничено по времени – максимум 8 часов (при стандартной длительности спринта). Более короткие Спринты предполагают меньше времени на планирование.

По результатам этапа можно понять:

- какой будет версия продукта в конце спринта?
- как организовать работу, чтобы эту версию получить?

Скрам-мастер также присутствует на планировании и следит, чтобы Скрам-команда понимала цель этого мероприятия. Обязанность Скрам-мастера – обучить команду соблюдать временные рамки планирования.

Тема первая: что будет сделано?

Владелец Продукта выносит на обсуждение два аспекта:

- бизнес-задачи, которые должны быть достигнуты в спринте;
- элементы бэклога продукта, необходимые для выполнения Цели спринта.

Команда Разработки на этом этапе прогнозирует объём функциональности для разработки в течение Спринта и формирует единое понимание работы в Спринте на основании:

- Бэклога продукта,
- последней версии продукта,
- прогнозируемой доступности команды в будущем Спринте,
- статистики прошлой производительности команды.

Только Команда Разработки определяет количество элементов в Бэклоге. Ей же принадлежит исключительное право оценивать объём работ, который по силам завершить в текущем Спринте. При планировании команда может пригласить на консультацию сторонних экспертов с целью получить дополнительную информацию в предметной или технической областях.

После прогноза Команды Разработки, Скрам-команда формирует Цель Спринта — она служит ориентиром при реализации элементов из Бэклога и даёт понимание Команде Разработки, зачем создаётся продукт.

Тема вторая: как будет выполнена работа?

На этом этапе Команда Разработки решает, как реализовать функциональность готовой версии продукта. Выбранные элементы из Бэклога Продукта и план их реализации формируют Бэклог Спринта.

Команда Разработки обычно начинает с проектирования системы и работ по трансформации Бэклога в полностью готовый продукт. И поскольку работа различается объёмом и сложностью, Команда Разработки планирует достаточный для себя объём работ на следующий спринт.

Часто к концу этапа планирования Команда Разработки тщательно детализирует работу, выполняемую в первые дни Спринта: для этого её объём делится на задачи длиной не более 1 дня.

На всех этапах Спринта важна самоорганизация работы команды, чтобы своевременно завершить работу из Бэклога текущего Спринта. Для этого Владелец Продукта может пойти на компромиссы. Например, если объём работ слишком велик, он может разрешить Команде Разработки скорректировать количество и состав выбранных элементов Бэклога Продукта. Весомые отличия

запланированных и фактических работ также могут стать поводом для изменений объёма Бэклога Спринта.

Этап планирования завершается, если Команда Разработки может объяснить Владельцу Продукта и Скрам-мастеру, как будет достигнута Цель Спринта и какими способами.

Цель Спринта

Цель Спринта — установленный ориентир, который считается достигнутым, если выполнена нужная часть Бэклога Продукта. Она формулируется во время планирования и объясняет Команде Разработки, для чего создается продукт или его версия. Также Цель связывает элементы Бэклога.

Ежедневный Скрам (стендап)

Ежедневный Скрам – мероприятие не более 15 минут для создания и синхронизации плана работ на ближайшие 24 часа. Начинается с обзора проделанных вчера работ — это помогает прогнозировать объём задач на текущий период. Ежедневный скрам следует проводить в одно и то же время, в одном и том же месте.

В 2017 году абзац обновлён:

Ежедневный Скрам — это 15-минутное мероприятие для команды разработчиков, которое проводится в каждый день Спринта для планирования работы команды разработчиков в течение следующих 24 часов. Оно оптимизирует коллективное сотрудничество и производительность, проверяя выполненную работу с момента последнего Ежедневного Скрама и прогнозируя предстоящую работу по Спринту. Ежедневный Скрам проводится каждый день в одно и то же время, чтобы уменьшить путаницу.

Во время скрам-стендапа каждый участник команды отвечает на вопросы:

- что я сделал вчера, чтобы помочь команде разработчиков достичь цели спринта?
- что я собираюсь сделать сегодня для этого?
- какие препятствия замедляют достижение цели спринта для меня и для команды разработчиков?

В 2017 году абзац обновлён:

Структура встречи устанавливается командой разработчиков, а сама встреча может проводиться по-разному, если не теряется Цель Спринта. Некоторые команды разработчиков могут задавать вопросы, а некоторые — устраивать обсуждения.

Примеры вопросов, которые можно использовать:

- что я сделал вчера, что помогло команде разработчиков достичь Цели Спринта?
 - что я буду делать сегодня, чтобы помочь команде разработчиков достичь Цели Спринта?
 - я вижу какие-либо препятствия, которые мешают мне или команде разработчиков выполнить Цель Спринта?
-

Ежедневный Скрам показывает прогресс выполняемой работы и движения к цели спринта, увеличивая вероятность её достижения. Часто после Ежедневного Скрама Команда Разработки или некоторые ее участники собираются для более детального обсуждения оставшейся в спринте работы, а также для планирования и адаптации

задач для достижения Цели Спринта.

Обязанность Скрам-мастера здесь — убедиться, что Команда Разработки провела Ежедневный Скрам-стендап, хотя ответственность за это несет только сама команда. Главная задача Скрам-мастера — обучить Команду Разработки проводить Ежедневный Скрам за 15 минут или быстрее, и чтобы при этом активными были только члены Команды Разработки. (В руководстве 2017 года здесь и далее более ясно описаны сроки всех мероприятий: применяется фраза «самое большее», чтобы снять любые вопросы о том, что временные рамки означают максимальную длину, но могут быть короче).

Ежедневный Скрам налаживает связи внутри команды, сводя к минимуму необходимость других совещаний. Такие короткие встречи помогают обнаружить и устранить препятствия разработке, способствуют быстрому принятию решений и повышают уровень осведомленности команды.

Обзор Спринта

Обзор проводится в конце Спринта для проверки готовой версии продукта и адаптации Бэклога при необходимости. Во время обзора Скрам-команда и заинтере-

сованные лица совместно обсуждают, что было сделано за Спринт, — эти данные дают основу для обсуждения следующих шагов, предпринимаемых для оптимизации ценности.

Обзор Спринта — неформальная встреча, где демонстрируется версия продукта, собирается обратная связь и развивается командное взаимодействие. Стандартное время такой встречи для Спринтов длиной в месяц — 4 часа. Короче Спринт — меньше времени на Обзор.

В Сибирикс при Обзоре Спринта мы укладываемся максимум в два часа, чаще — справляемся за час.

Скрам-мастер заботится о понимании цели обзорной встречи и обучает команду укладываться в отведённое время.

Что входит в обзор:

- Участники встречи: Скрам-команда и приглашенные Владелцем Продукта заинтересованные лица.
- Владелец Продукта объясняет, что готово и что нет.
- Команда Разработки

обсуждает, что получилось во время Спринта, какие были проблемы и как эти проблемы были решены.

- Команда Разработки демонстрирует готовую работу и отвечает на вопросы.
- Владелец Продукта обсуждает Бэклог Продукта и прогнозирует возможные даты завершения разработки на основе текущих показателей прогресса.
- Все присутствующие обсуждают дальнейшие планы — за счёт обзора появляются ценные данные для следующего Спринта.
- Все присутствующие обсуждают изменения на рынке и их потенциальное влияние на продукт, а после определяют следующие действия.
- Обзор сроков, бюджета, возможностей и позиций на рынке для подготовки следующего релиза продукта.

Результат Обзора Спринта — пересмотренный Бэклог Продукта с элементами, которые могут войти в следующий Спринт и которые можно добавить для использования новых бизнес-возможностей.

Ретроспектива Спринта

Ретроспектива Спринта — возможность Скрам-команды исследовать себя и создать план улучшений для следующего Спринта. Проводится после Обзора текущего Спринта и перед планированием нового. Максимальная продолжительность Ретроспективы для стандартного Спринта — 3 часа.

В Сибирикс ретроспектива обычно укладывается в 1 час (в случае, если это не менеджерская ретроспектива).

Скрам-мастер принимает участие в ретроспективе наравне с другими членами команды, отвечая за скрам-процесс.

Цели:

- оценить успешность Спринта относительно людей, их взаимоотношений, процессов и инструментов.
- обнаружить и упорядочить позитивные моменты и те, что нуждаются в улучшении.
- создать план внедрения улучшений в процесс работы Скрам-команды.

Скрам-мастер помогает команде улучшить процесс

разработки и оптимизировать используемые практики, чтобы повысить эффективность работы и степень удовлетворения от работы.

Каждая Ретроспектива Спринта – возможность улучшить качество продукта, усилив Критерии Готовности. К концу Ретроспективы Скрам-команда должна понимать, какие конкретные улучшения она реализует в следующем Спринте (но это больше формальность, поскольку работа над улучшениями идёт параллельно с процессами).

Артефакты Скрама

Также обеспечивают прозрачность и создают новые возможности для инспекции и адаптации.

Бэклог Продукта

Бэклог Продукта – это упорядоченный список всего, что может понадобиться в продукте, и единственный источник требований для любого вида изменений продукта.

Ответственный за Бэклог (его содержание, доступность и упорядочивание элементов) — Владелец Продукта.

Бэклог никогда не бывает полным: сначала он содержит только базовые и наиболее понятные требования.

По мере обновления продукта и изменений внешних факторов видоизменяется и сам Бэклог — это помогает продукту оставаться актуальным, конкурентоспособным и приносящим пользу. С получением обратной связи рынка — когда продуктом начинают пользоваться и он приносит прибыль — Бэклог становится все более объёмным и исчерпывающим. На него также влияют перемены в мире бизнес-требований, технологий и условий рынка.

Бэклог существует до тех пор, пока существует продукт, и содержит данные для изменений в последующих выпусках продукта: новые характеристики или новые функции продукта, требования, пути совершенствования продукта и устранения дефектов.

Каждый элемент Бэклога должен содержать описание, номер позиции, оценку объёма работы и ценность.

Один продукт — один Бэклог, даже если над созданием версии трудится несколько скрам-команд.

Уточнение Бэклога

Непрерывный процесс уточнения, оценки и упорядочивания элементов Владелец Продукта и Командой Разработки для проверки и пересмотра.

Скрам-команда решает, как и когда нужно пересматривать Бэклог, и обычно этот процесс занимает не более 10% доступного времени команды. Плюс элементы могут меняться Владелец Продукта в любой момент времени.

Требования к элементам: в начале списка они должны быть более детализированными и понятными по сравнению с расположенными ниже — подробно описанные элементы проще оценивать.

Детализация элементов для следующего Спринта предполагает, что каждый из них настолько потенциально готов в течение текущего Спринта, что не остается никакой другой работы, чтобы подготовить продукт к выпуску. Элементы в состоянии готовности на текущем Спринте считаются Подготовленными для планирования следующего Спринта.

Отслеживание прогресса на пути к цели

В любой момент времени можно суммировать оставшуюся для достижения цели работу — Владелец Продукта оценивает объём такой работы как минимум на каждом Обзоре Спринта, а также сравнивает оставшийся объём работы с предыдущим. Это помогает оценить прогресс

к цели и укладываемость в сроки завершения для всех заинтересованных лиц.

Для прогнозирования скорости движения к цели можно использовать разные практики — например, burn-up и burn-down диаграммы работ или кумулятивные диаграммы. Эти техники полезны, но не могут заменить важность эмпиризма, поскольку неизвестно, что произойдет, и для принятия решений можно полагаться лишь на то, что уже случилось.

Бэклог Спринта

Бэклог Спринта – это набор элементов из Бэклога Продукта для исполнения в текущем спринте. Он включает в себя план разработки версии продукта и план достижения Цели Спринта.

В Руководстве 2017 года добавлено: чтобы обеспечить постоянное совершенствование, Бэклог Спринта включает по крайней мере одну задачу из Ретроспективы предыдущего Спринта.

Бэклог Спринта — прогноз Команды Разработки относительно функциональности, следующей версии продукта и весь объем

необходимой работы для соответствия Критериям готовности. Это более детальный план, чем Бэклог Продукта, и его прогресс определяется в рамках Ежедневного Скрама (стендапа).

Только Команда Разработки может менять Бэклог Спринта: добавлять появившиеся задачи, обновлять оценку оставшейся работы и удалять элементы, потерявшие актуальность.

Бэклог Спринта принадлежит исключительно Команде Разработки и наглядно показывает реальный объем планируемых на Спринт работ.

Отслеживание прогресса спринта

Объем работ в Бэклоге Спринта можно подсчитать в любой момент — отслеживание оставшегося объема задач помогает Команде Разработки правильно оценить вероятность достижения цели и управлять процессом работ.

Инкремент

Инкремент, или текущая версия продукта, — сумма всех элементов Бэклога Продукта, завершенных во время Спринта, и всех инкрементов из предыдущих Спринтов.

В Руководстве 2017 года добавлено: Инкремент — это «тело» исследуемой «готовой» работы, которая поддерживает эмпиризм в конце спринта. Инкремент — шаг к видению цели.



Владимир

Руководитель студии

Попытались сделать яснее, но от этого стало еще менее понятно. А речь (если мы говорим о разработке ПО) о том, что Инкремент — это, грубо говоря, прирост новых функций и возможностей в нашем программном продукте, относительно предыдущей версии.

К концу Спринта Инкремент должен быть готов, а значит, должен соответствовать Критериям Готовности Скрам-команды и готовности к использованию — вне зависимости от решения Владельца Продукта выпускать его или повременить.

Прозрачность Артефактов

Скрам опирается на прозрачность. Состояние Артефактов помогает в управлении рисками и получении оптимальной ценности. Под состоянием подразумевается степень их прозрачности — главный

фактор прочности таких решений. При неполной прозрачности решения могут быть ошибочными, ценность снижена, а риски увеличены. Чтобы Артефакты были прозрачными, Скрам-мастер должен сотрудничать с Владелецем Продукта, Командой Разработки и другими заинтересованными сторонами и помогать им внедрить практики, устраняющие неполную прозрачность.

Для этой цели Скрам-мастер исследует Артефакты, находит повторяющиеся шаблоны, определяет разницу между ожидаемым и полученным результатом. Также помогает анализ ранее озвученной информации от вовлеченных в процесс сторон.

Критерии Готовности

Различные Скрам-команды могут отличаться определением состояния готовности, но участники каждой команды должны понимать общее значение выполненной работы. Понимание значения работы способствует прозрачности и помогает принимать готовую работу над версией продукта. Оно же помогает Команде Разработки понять, какие элементы из Бэклога Продукта стоит взять в Спринт.

Все Скрам-команды в организации должны следовать единым Критериям Готовности, описанным во внутренних соглашениях, стандартах или рекомендациях. Если их нет, Команда Разработки определяет собственные критерии,

которые могут дополняться и ужесточаться для лучшего результата по мере развития самого продукта и команды. Особенно важно иметь общие понятия о готовности продукта, когда над его выпуском трудится несколько Скрам-команд.

Финальная нота

Скрам бесплатен и распространяется свободно, в том числе через этот гайд. Роли, события, артефакты и правила Скрама неизменны. Можно реализовывать его частично, но это уже нельзя будет назвать Скрамом как таковым. Он существует только во всей полноте и функционирует как контейнер для других методов, методологий и практик.



18 ПРАВИЛ ИДЕАЛЬНОГО PSD-МАКЕТА

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ДИЗАЙНА К ВЁРСТКЕ
ПЛЮС ПОЛЕЗНЫЙ ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ДИЗАЙНЕРОВ

Общий принцип — Не делай брак.
Не бери брак. Не передавай брак.
Toyota

Мы редко берём в разработку проекты с уже реализованным дизайном, но такое случается. Когда макеты создаются внутри студии, на любом проблемном этапе вёрстки разработчик может уточнить у менеджера проекта или самого дизайнера, что имелось ввиду и как это должно выглядеть. Но в ситуации, когда заказчик уже кому-то отдал деньги за макеты и после пришёл к тебе за разработкой, так не получится: вести коммуникацию между дизайнером и разработчиком становится невозможным, а исправлять огрехи в макетах некому. Из этой статьи вы узнаете, где лажают горе-дизайнеры и что стоит проверить перед тем, как отдавать макеты на вёрстку.

«Почти» по сетке

Сетка призвана упростить вёрстку и определять местоположение ключевых элементов. В некоторых случаях дизайнеры намеренно отходят от 12-колоночного грида для создания неординарного ди

Но если при создании макета вы всё-таки придерживались сетки — будьте добры убедиться, что это правда так. Верстальщики то и дело жалуются, что в проекте от страницы к странице дизайн может сильно отличаться: идентичные блоки появляются то левее, то правее, иконки разного размера, а кнопки не похожи друг на друга.

Когда элементы выбиваются из сетки, процесс вёрстки затягивается — тратится дополнительное время на выяснение положения блоков или на правки, если сверстанная страница не совпадает с макетом визуально. Также возникают проблемы с адаптивностью страниц, поскольку неясно, как вышедшие за рамки сетки объекты должны себя вести на устройствах меньшей диагонали.



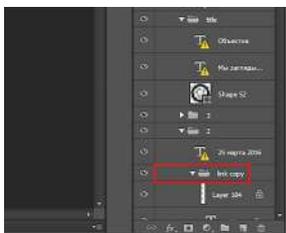
Сергей
Разработчик

Наверное, самая главная проблема в том, что далеко не все дизайнеры знают хотя бы основы html и css, поэтому и макеты делаются без оглядки на вёрстку. Например, частенько встречается, когда на адаптиве блоки перекомпонуются таким образом, что без дублирования контента для мобильной и десктопной версии не обойтись — это замедляет работу над вёрсткой.



Владимир
Руководитель студии

Есть миллион случаев, когда программист говорит «это невозможно», а потом берет и делает, как нужно. Значит-таки возможно. И большинство ограничений, неудобных для программиста, но интересных с точки зрения дизайна — искусственные. Чёткую границу провести невозможно. Работает только итерационное обсуждение и попытки реализовать задуманное. Пробовать, смотреть, обсуждать, делать, экспериментировать. Иначе всё скатится к унылым шаблонам. Для части проектов это ОК. А для части — нет. Делаете ли вы в духе конвейера или делаете фестивальные работы? Мы писали про это подробнее в безумке креативности.



Копипаст слоёв

В Фотошопе удобно размножать слои: скопировал вместе со стилем и всеми настройками и перетащил в нужное место. В творческом порыве некоторые дизайнеры не утруждают себя дать слоям адекватные названия и упорядочить их между собой, а после уже не могут понять, к какому блоку какой слой принадлежит и где его вообще искать на макете.

При передаче на вёрстку убедитесь, что ваши слои названы однозначно и распределены по папкам, исходя из логики макета. И не забудьте удалить ненужные или хотя бы склеить слои с эффектами между собой (почему не всегда можно так делать — ниже).

Непонятные отступы

В идеальном макете все отступы и размеры у блоков должны быть унифицированы. Там на один пиксель больше, тут — на один меньше, а верстальщику потом сидеть и

выбирать, как правильно. Возможно, это не слишком повлияет на внешний вид страницы, хотя клиенты бывают разные: кому-то каждый лишний пиксель бросается в глаза. А возможно, тестировщик наложит готовую верстку на макет-исходник через плагин Pixel Perfect и напишет список из миллиона багов, сочтя такие несоответствия ошибкой. Проследите, чтобы отступы контентной области от шапки и подвала были одинаковыми на всех ваших страницах.

Объекты тоже таят скрытые опасности — иногда при создании форм в Фотошопе, даже если дизайнер использовал сетку, случаются погрешности.

Верстальщик вряд ли станет учитывать эти тонкости и, скорее всего, обрежет размеры объекта, чтобы тот точно вписался в сетку. Поэтому правило — ВСЕ объекты должны иметь целочисленные размеры, иначе результат может очень отличаться от первоначального макета.

Цвета «на глаз»

В Фотошопе есть удобный инструмент — «пипетка», и дизайнеры любят им пользоваться — тыкнул, и не надо запоминать номер цвета. Но если тыкнуть в край элемента, цвет может исказиться оттенком фона. Другая опас-

ность — если радиус пипетки более 1 пикселя, Фотошоп покажет среднее значение между соседними цветами.



Андрей
Разработчик

Особенно раздражает, когда цвета дизайнер определял «на глаз», а потом ты сидишь с набором разнокалиберных серых и не знаешь, какой именно использовать. Это происходит из-за того, что нет банальной карты цветов проекта, на которую мог бы опираться и сам дизайнер при работе над внутренними страницами, и верстальщик.

Негласное правило не рекомендует использовать чёрный под номером #000000 — он слишком контрастный на фоне белого. Глядите на разницу:

Ещё один лайфхак дизайнеров, который раздражает



верстальщиков, — чтобы сделать цвет светлее (в том числе у текста), дизайнер просто увеличивает прозрачность слоя. Верстальщику придётся пользоваться пипеткой, и опять же,

велика вероятность погрешности (особенно в случаях с градиентными заливками и элементов).

Растрированные элементы

Текст

Если дизайнер до веба какое-то время делал макеты для печати в типографии, он может грешить привычкой растрировать тексты, но для верстальщика это становится серьёзной проблемой: такой текст невозможно скопировать — можно только заново набрать вручную. И это меньшая из проблем: откуда верстальщику брать начертание, размер и цвет растрированного текста — вот это вопрос.

Тени и градиенты

При верстке разработчику удобнее и быстрее посмотреть параметры тени или градиента, чем тыкать пипеткой в разных областях этой зоны, когда слой растрирован. Это ускоряет верстку и влияет на результат: шансов ошибиться с цветовым переходом меньше.

Если поверх изображения накладывается темный фон (например, hover), его нельзя склеивать с самим изображением — это должен быть

отдельный полупрозрачный либо градиентный слой, чтобы можно было заглянуть в его параметры.

Эффекты наложения

При наложении берётся в расчёт содержание нижних слоёв, и передать такие эффекты при вёрстке непросто, поэтому верстальщики их сильно недолюбливают. И не зря: далеко не каждая версия браузера готова отображать их так, как задумывал дизайнер.

Проблемы со шрифтом

Дробные размеры

Обычно это происходит случайно, если ко всему блоку применили, например, инструмент трансформирования — шрифт увеличился/уменьшился пропорционально картинке. Проблема в том, что браузеры не учитывают дробные значения и попросту округляют их до ближайшего.

Множество шрифтов

На весь проект желательно использовать не более 3-х начертаний — это могут быть шрифты одной гарнитуры (Light, Regular и Bold) или разных. Это не жёсткое ограничение — всё зависит от задач проекта, но определённый

смысл в нём есть: чем меньше вариаций шрифта, тем выше сосредоточенность на тексте у читателя. Считается правилом вместе с макетом передавать гарнитуры, которые там использовались, или хотя бы давать ссылки на Google Fonts.



Андрей
Разработчик

Сейчас большинство браузеров отошли от шрифтов в форматах TTF, OTF — и если разработчик будет использовать их по-старинке, не везде они будут отображаться корректно. Мы в студии давно перешли на формат WOFF или WOFF2, чтобы не было проблем.

Использование нестандартных шрифтов

Нестандартные шрифты и их начертания должны быть проверены на наличие веб-версии. Дело в том, что такие шрифты влияют на скорость загрузки страницы — для их отображения браузеру нужно сначала их скачать, и на это уйдёт какое-то время. Хорошошему вес нестандартного шрифта не должен превышать 1 мегабайт. И лучше, чтобы такой шрифт на странице был только один. Ну и не забывай-те, что шрифты стоят денег. Иногда — больших. У нас были случаи, где шрифт специально

дорабатывался под конкретный проект — та ещё задачка.

Корявая типографика

Часто бывает, что межстрочные интервалы и отступы между абзацами не совпадают внутри блоков на макете и отличаются от страницы к странице — проследите за их одинаковостью. Не отделяйте заголовки от абзацев в отдельные текстовые блоки, чтобы вручную увеличить отступ между ними — пользуйтесь настройками интерлиньяжа и абзацами.



Евгений
Разработчик

По возможности не стоит использовать сложные эффекты на типовых текстовых страницах, если предполагается, что заказчик сам сможет их менять из админ-панели. Скорее всего, у него получится «обернуть» такие элементы в div. Иногда это решается сниппетами или иными приемами, но всё равно вызывает сложность при наполнении контентом.

Обязательно стоит показать на макете оформление параграфа, абзаца, заголовков 1-4 уровня (h1, h2, h3, h4), маркированных и нумерованных списков. А ещё лучше собрать всё это в отдельный доку-

мент — гайдлайн или UI-kit. Сюда же можно добавить поведение ссылок [активная, при наведении, посещенная].

Непонятная анимация

У элементов вроде кнопок или выпадающих списков есть несколько состояний, но часто дизайнеры рисуют лишь какое-то одно из них. Благодаря этому получают, например, неопрятные всплывашки, которые верстальщик за неимением образца сделал сам.

Проверьте, что объекты, участвующие в анимациях и интерактивных взаимодействиях, разбиты послойно. Например: вид при наведении на объект — один слой, вид при клике по нему — другой, вид в статике — третий. Те же правила работают и для баннеров.

Желательно пометить слои с анимациями и интерактивами цветами и сопроводить их комментариями. Также очень

желательно в комментариях прописать, как именно это должно работать и привести примеры.



Евгений
Арт-директор

Фотошоп фотошопом, но сейчас появилось столько прогрессивных инструментов, внутри которых к каждому элементу сразу создаются нужные строчки кода — верстальщику не составляет большого труда превратить дизайн-макет в сверстанную страницу. А вообще, конечно, всё зависит от самого верстальщика — если он норм, то и результат будет норм, в каком бы редакторе это ни было нарисовано.)

Иконки в PNG

В проекте, в зависимости от задач, иконки бывают разные: иногда дизайнер создаёт уникальный набор собственноручно, иногда ему

Шрифт PT Serif

40 px ЯРКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

36 px Красная площадь

30 px «Спасская башня» — музыкальный фестиваль, на котором выступают военные оркестры России, Китая

24 px Выступление Оркестра корпуса карabinеров

Заголовки h1, h2, h3

Шрифт Arial Regular

Заголовки h1-h3

18 px «Спасская башня» — мероприятие, на котором каждый находит что-то своё. Одним нравятся чёткие, отглаженные дресс-коды военных. Другим — зовут оркестровые музыка. Третьим — возможность культурного обмена с представителями других стран.

14 px Для этого фестиваля подготовили программу с мастер-классами и концертами. А на закрытии все зрителя увидят грандиозный салют.

Шрифт PT Serif Italic

Заголовки h1-h3

— курсивными выделять заголовки и важные выдержки

Фрагмент UI-kit для проекта «Спасская башня»

проще и быстрее найти нужную из миллиона вариантов где-нибудь здесь и доработать её при необходимости.

Но бывает, что дизайнеры используют иконки в формате PNG — в нём при масштабировании на экранах с большим разрешением (а сейчас даже на мобилках плотность пикселей бешеная) края изображения расплываются. Отсюда правило: все иконки должны быть в формате SVG — так они остаются чёткими, каким бы ни был их размер.

Некоторые верстальщики предпочитают, чтобы иконки были собраны в одном месте — в отдельной папке — и тобы их названия были идентичны слоям в макете. Другим удобнее, чтобы SVG-изображения были встроены в основной файл, поскольку так гораздо проще и быстрее вырезать svg из макета, чем искать нужную иконку в другой папке.

Чек-лист

В творческом порыве сложно уследить за тем, чтобы всё было сделано правильно. Там слой скопировался и остался без названия, там объект немножко вылез за край колонки, тут шрифт случайно «зажирнился» встроенными фотешопными настройками вместо выбора нужного начер-

тания — с кем не бывает? А с тем, у кого есть наш чек-лист!

Чек-лист для подготовки Photoshop-макета к передаче на вёрстку

1. Если дизайнер использовал сетку, все блоки на макете расположены строго по ней.
2. У всех объектов на макете целочисленные размеры.
3. Повторяющиеся элементы на страницах всегда ОДИНАКОВЫЕ.
4. Все слои сгруппированы по папкам и распределены по логике макета. Лишние удалены, похожие — объединены.
5. Отступы от элементов унифицированы.
6. Цвета на макете совпадают с основными цветами проекта.
7. Текст как текст (не растрирован).
8. Эффекты наложения, тени и градиенты не растрированы.
9. Использование эффектов наложения целесообразно.
10. У шрифтов недробные размеры.
11. Шрифты, используемые в проекте, собраны в отдельной папке.
12. Нестандартные шрифты и их начертания проверены на наличие веб-версии. Вес одного нестандартного шрифта не превышает 1 Мб.
13. Межстрочные интервалы и отступы в тексте унифицированы.
14. Все иконки в формате SVG и собраны в одном месте. Наименования иконок одинаковые и понятные, совпадают с наименованием идентичных слоёв на макете.
15. Для всех активных элементов есть слои с хове-рами.
16. Объекты, участвующие в анимациях/интерактивных взаимодействиях, разбиты послойно. Для баннеров — аналогично.
17. К анимациям и интерактивным взаимодействиям прописаны комментарии и указаны примеры, как это должно выглядеть.
18. Для макета создан гайдлайн с палитрой цветов проекта и стилями текста.



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В DIGITAL-ПРОЕКТАХ

НЕ ЗАНУДНОЕ РУКОВОДСТВО ПО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ DIGITAL-ПРОЕКТОВ

Работая над digital-проектом, вы всегда рискуете. Как минимум — не уложиться в сроки и бюджет. Рано или поздно риск сработает, и у вас есть выбор, как жить с этой информацией: игнорировать и надеяться, что вам прилетит в меньшей степени, или взять риски под узду и начать управлять ими.

Управление рисками или риск-менеджмент — это принятие и реализация решений, которые снижают вероятность форс-мажоров на проекте или позволяют управлять бюджетом на сработавший риск. Штука серьезная, пришла из экономики, дружит с теорией вероятностей и методом Монте-Карло. Про нее пишут толстые книги, которые сложно читать и применять в обычной жизни. Поэтому, каким бы полезным ни был риск-менеджмент, вы вряд ли увидите, как его используют в малых и средних компаниях.

Хотя, напоминаем, риски существуют везде и всегда. Поэтому мы попробуем просто и понятно (насколько это возможно в рамках данной темы), рассказать вам о риск-менеджменте, и как его использовать в digital-проектах.

Начнем с того, что риск-менеджмент — это процесс из 5 этапов.

1. Поиск основных рисков.
2. Оценка их важности.
3. Поиск способов снижения риска.
4. Оценка стоимости этих мер.
5. Оценка целесообразности мер при данной степени риска.

Информация, полученная на каждом этапе, вносится в реестр рисков.

В его составлении могут принимать участие руководитель проекта, команда, и, при необходимости, даже заказчик.

В результате вы получите таблицу со следующими полями:

- причина;
- описание риска;
- важность;

- вероятность;
- последствия;
- оценка потерь;
- стратегия;
- основной сценарий;
- запасной сценарий;
- ответственный (за управление риском);
- случился / не случился (заполняется постфактум).

В ней будет вся необходимая информация, чтобы управлять рисками. И сейчас мы расскажем, как ее получить.

Поиск основных рисков

Риски бывают более или менее ожидаемые и совсем неожиданные. По-научному — известные и неизвестные.

Известные риски (в некоторых источниках — контролируемые) бывают там, где есть информация: если вы уже работали в похожих условиях и знаете, где ружьё может выстрелить. Или слышали

об этом. И понимаете, что делать с последствиями.

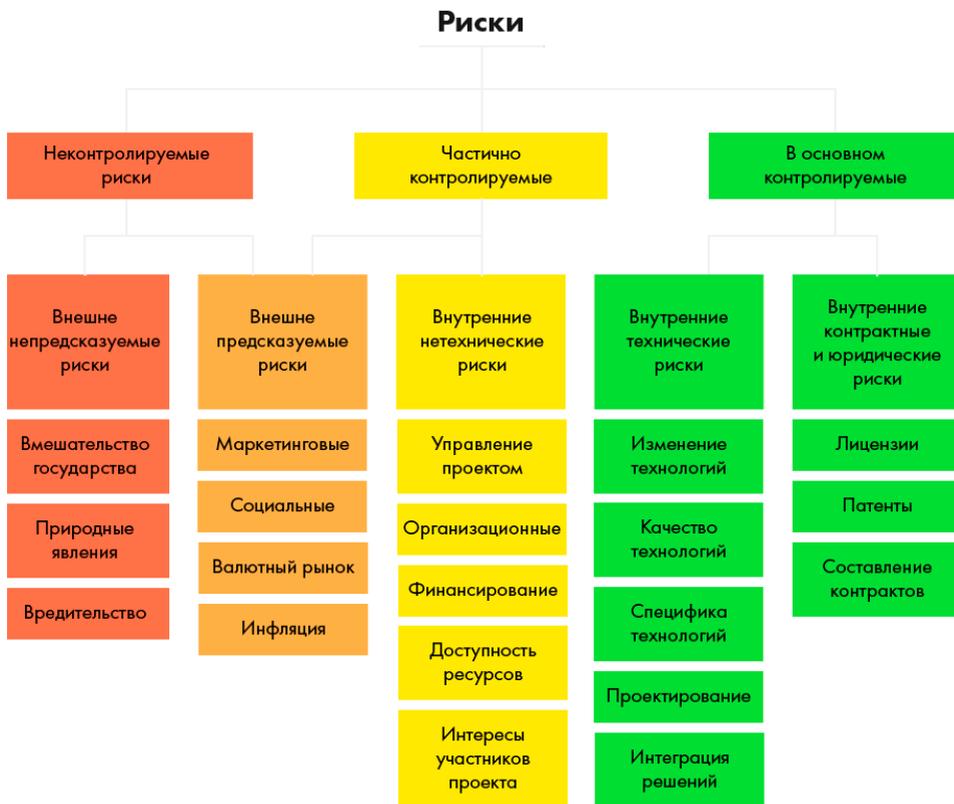
Пример

вы работаете над интернет-магазином, и по опыту знаете, что на этапе интеграции с 1С заказчика бывает много проблем и проволочек. Поэтому закладываете на них дополнительное время и дарите бутылку коньяка 1С-нику.

Неизвестные риски (в некоторых источниках — неконтролируемые) — те, которые вы даже не можете предсказать из-за недостатка информации. Они появляются на новых проектах и при работе с незнакомой командой. Их сложно найти, к ним трудно подготовиться.

Пример

Туристические компании и зима 2015 года. Внезапно Крым стал нашим. Подскочили доллар и евро, перестали продаваться путевки за рубеж, а уже купленные стали сдавать. Туристическим компаниям эта ситуация принесла кучу проблем и убытков.



Чтобы обнаружить и поставить на учет неизвестные риски, нужно обсудить проект с командой. Предварительно — рассказать ей про цели, задачи и дедлайны, ознакомиться с известными рисками. И попросить каждого участника подумать, какие еще проблемы могут появиться. Все возникшие идеи принимаются без исключения и комментариев. Все неизвестные риски вы таким образом вы не выявите, но хотя бы часть обнаружите.

Причины у рисков бывают разные: форс-мажор, человеческий фактор и т.д. В таблице в эту графу вы можете заполнить по-своему. Она нужна, чтобы в будущем классифицировать риски для отчетов.

Когда вы осознаете масштаб возможных (и не очень) рисков, вам предстоит выбрать из них те, которыми

имеет смысл управлять. Потому что пытаться подстелить соломку всюду — дорого, неэффективно, и вы все равно не предусмотрите ВСЁ. Чтобы выбрать наиболее перспективные риски, нужно оценить их важность.

Оценка важности рисков

Важность риска можно получить несколькими способами. Первый и самый простой — перемножить вероятность и последствия риска.

Вероятность и последствия оцениваются по 10-балльной шкале. Делает это руководитель проектов, опираясь на свой опыт и знания. Если их не хватает — можно обратиться к команде, но на данном этапе это не обязательно.

Когда вероятность и последствия оценены, руководитель

перемножает их и получает показатель важности риска. Максимум получится 100 баллов.

Второй способ рекомендуется в PMBoK 5 — это матрица вероятности и воздействия.

Здесь нет баллов и школьного умножения, и вообще процесс немного сложнее.

В матрице нужно определить не только вероятность возникновения риска по шкале от 1 (100% произойдет) до 0 (не случится никогда), но и тональность последствий — негативную или позитивную. И найти соответствующий показатель на нижней шкале.

После нужно определить уровень воздействия риска: очень низкий, низкий, средний, высокий или очень высокий. Найти соответствие на шкале слева. И после —

Вероятность	Угрозы					Возможности				
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,54	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,02	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
Воздействие	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,1	0,05

Матрица вероятности и воздействия

найти ячейку на пересечении уровня воздействия и вероятности. В ней-то и будет показатель важности риска. Чтобы вы сразу понимали, хороший этот показатель или плохой, ячейки раскрашены в три цвета. Светло-серый означает низкий уровень риска, серый — средний уровень, и темно-серый — высокий уровень.

Если важность одних рисков вы определяете по первому способу, других — по второму, не забывайте переводить показатели матрицы в 100-балльный формат :) Это нужно, чтобы потом без проблем отсортировать риски по важности.

Важность рисков определяется для того, чтобы понимать, на что реагировать в первую очередь.

Поиск способов снижения риска

Есть четыре стратегии работы для снижения рисков.

1. Уклонение от риска.

Цель — уклониться от угрозы и полностью исключить ее. Реализовать уклонение бывает невозможно, а если возможно — то технически сложно. Да и не факт, что принятые меры сработают. Наверное, единственный стопроцентно

работающий вариант уклонения — полное прекращение проекта.

2. Передача риска.

В случае передачи вы делите последствия риска (как плохие, так и хорошие) с другой стороной. Как вариант, с заказчиком или подрядчиком. Так можно поступить в случае, если повлиять на риск невозможно. Таким может стать, например, приостановка проекта из-за несвоевременной оплаты счетов.

Чтобы передать риск, нужно договориться об этом с принимающей стороной и закрепить решение в договоре или соглашении.

3. Снижение риска.

Цель этого способа — уменьшить вероятность возникновения рисков и смягчить их последствия. Начинать снижение рисков лучше на старте проекта. Потому что чем дальше, тем дороже и сложнее управлять риском.

Вот как снижают риски при строительстве больших пассажирских самолетов. Существует риск, что

оборудование перестанет работать. Чтобы последствия при этом были максимально благополучные, производители самолетов используют принцип дублирования. Если отказ системы может привести к катастрофе даже при правильных действиях пилота — система дублируется трижды. Если отказ системы приводит к катастрофе при неправильных действиях пилота — то дважды. Если отказ не приводит к катастрофе — система не дублируется.

В случае с digital-проектами можно проводить больше тестов или отказаться от каких-то промежуточных шагов.

4. Принятие риска.

Те, кто выбирают это способ, смирились с риском и не делают ничего активного, чтобы его предотвратить. Вот если он наступит — тогда они начнут работать с последствиями. Принятие подходит в том случае, если уклониться от риска нельзя, а передавать его — дорого и неоправданно.

В принятии можно действовать активно или пассивно. Пассивно — просто зафиксировать, что делать, когда угроза превратится

в реальность. Активно — установить резерв на возможные потери: дополнительное время или деньги.

В реестре рисков в столбец «Стратегия» впишите способ снижения. Сделать это нужно для каждого риска.

И, исходя из стратегии, придумайте и запишите основную и запасной сценарий действий на случай, если риск сработает.

И не забудьте назначить ответственного по каждому риску, иначе толку от сценариев будет мало. Обязательно должен быть тот, кто будет следить за их реализацией.

В общественных помещениях всегда есть таблички с планами эвакуации, на которых прописан ответственный за пожарную безопасность. То же самое и в управлении рисками — должен быть кто-то, кто отвечает за организацию соответствующих процедур. И наоборот — если в организации за какую-то деятельность напрямую никто не отвечает, значит, ответственность за нее несет генеральный директор. То же в digital-проектах. Если не назначен ответственный за управление конкретным риском — значит, это задача руководителя проекта.

Оценка стоимости мер по снижению риска и их целесообразности

На этапе, когда вы оценили важность риска, выбрали способ его снижения и написали подробные сценарии, пора проанализировать все и понять, сколько это будет стоить.

Один из методов, по которому можно оценить риск — анализ ожидаемого денежного значения. Чтобы рассчитать его, нужно умножить значение каждого возможного результата на вероятность его наступления, а затем сложить вместе полученные значения. Возможный результат выражается в деньгах. Для неблагоприятных рисков показатель будет отрицательным, для благоприятных — положительным.

$$XY + X_2Y_2 + X_3Y_3 + \dots$$

X — вероятность наступления риска

Y — убыток (прибыль) в случае наступления риска

В случае, если проект небольшой и не предполагает серьезных рисков, можно не заморачиваться с формулами, а привлечь экспертов для оценки.

И давайте разберем на примере. На нашем проекте существует риск, что, когда до дедлайна остается неделя, ведущий разработчик уйдет на больничный. Тогда команда уменьшится на одного человека, проект не будет сдан в срок, и на реализацию потребуется 5 дополнительных рабочих дней.

Оценим важность риска. Вероятность по десятибалльной шкале — 5. Последствия — 7. Последствия имеют такую силу, потому что компания подписала контракт с неустойками в случае, если дедлайн будет сорван.

Умножаем 5 и 7, чтобы получить важность. Получается 35 из 100 — даже меньше половины. По матрице вероятностей и воздействия мы в зеленой зоне.

В данной ситуации мы легко можем оценить риск в деньгах. Размер неустойки — 1% от суммы контракта в день, 1000 рублей. Итого в случае сработавшего риска мы потеряем 5000 рублей.

Бывают и потери, который не получится оценить количественно — например, репутационные. Но в этом примере допустим, что их не будет, потому что у заказчика нет четкой даты запуска, он постоянный лояльный клиент и вообще душка.

Так стоит ли ради 5000 рублей заморачиваться и перед планированием отправлять разработчика на обследование в больницу? Мы для себя решили, что, так как важность риска небольшая — всего 35 — то не стоит. Поэтому наша стратегия в данном случае — принятие. Основной сценарий — пока ничего не делать и принимать меры только в случае, если разработчик действительно заболит.

Среди матерых менеджеров есть мнение, что риск-менеджмент несостоятелен — поэтому к нему редко прибегают. Но это не совсем верно. Риск-менеджмент полезен тем, что помогает минимизировать риски на этапе концепции — это намного дешевле, чем на этапе сборки. Действительно, на небольших проектах вести подобные таблицы и учет возникших рисков избыточно. Но на долгосрочных, зрелых проектах

с большими бюджетами и сложными взаимодействиями риск-менеджмент — штука незаменимая.



МЕГАСТАТЬЯ ПРО ИНТЕГРАЦИЮ САЙТА С 1С

СТАТЬЯ СТАТЕЙ, САМАЯ ПОДРОБНАЯ ИЗ ВСЕХ ПОДРОБНЫХ

Интеграция — слово давнее, в целом скорее понятное, но давайте уточним, что это значит в практическом плане. Если загрузить веб-интеграция — это объединение разнородных веб-приложений и систем в единую среду на базе веб.

А теперь понятными словами. Допустим, есть магазин, продающий книги. У него есть склад или даже несколько. Там книжки хранятся физически. Магазин существует давно, и количество книг, их состояние, и даты поставки новых партий всегда велись, например, в 1С. Там же и ISBN коды, и описания, и авторы занесены. И по тематике все разложено, чтобы оператору было проще сориентироваться в многотысячной номенклатуре. Конкуренты давно вышли в веб, и получают оттуда приличный кусок дохода, потому что покупателям проще, удобнее и быстрее заказать из дома, чем ехать куда-то. Никого спрашивать не надо, сам все найду! Вывод — чтобы не упускать эти продажи, быстро нужен сайт. Например, на Битрикс: среди прочих функций он обещает быстро синхронизировать базу 1С с новым сайтом, и никому не придется вносить всю гору товаров заново в новую систему. И остатки сами синхронизируются при заказе. И цены быстро обновятся.

И заказы автоматически загружаются. Более того, даже обновятся в обратную сторону.

Красота!
А бывает ли реально так?

Интеграции из коробки, как правило, не хватает. ERP-системы — они же Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия, — часто уже были дописаны какими-то программистами,

а штатные протоколы не в состоянии обеспечить все хотелки клиента.

Большое количество хороших проектов буксует именно на этом этапе. Мало того, что нужно договориться между собой большому количеству людей: что, как делаем, в каком виде. Нужно также аккуратно решить сложные технические вопросы. Ввести проект в эксплуатацию. А пока вы всё это делаете, конкуренты уже запускают систему. Приехали.



Сферическая интеграция в вакууме

Человеческий фактор

Что же может пойти не так? Ответ — всё. В процессе интеграции связаны несколько сторон.

Есть студия или агентство (разработчик внешней системы, сайта или приложения) — люди там как-то организованы, часто есть ответственный менеджер, за которым прячется его техническая команда. Хотя бывает, что и не прячется.

Есть заказчик. Большой босс, который который хочет либо что-то заработать, либо сократить издержки. Заказчиком может выступать коммерческий отдел или отдел маркетинга — всегда по-разному и зависит от того, кому проект более выгоден.

Есть специалист или команда по ERP-системе, которые знают инфраструктуру. И лениво что-то там допиливают при необходимости. Всех несогласных шлют куда подальше. И да, они могут быть на ауторсе, со своим графиком и сроками.

На стороне заказчика есть digital-продюсер, которому формально поручили управлять проектом, но реальной власти у него может и не быть (наихудший вариант). Хорошо, когда он может любую дверь с ноги открыть, имеет поддержку босса и, может, даже мафии.

А ещё в цепочке взаимодействий могут быть всякие контентщики, категориальные менеджеры, армия маркетологов, сеошники, и прочие люди, которым с этим потом работать. И у всех есть свои ограничения.

Тут сейчас появится кто-то с вопросом, а почему бы нам не посадить разработчика сайта и программиста 1С рядом, и пусть они договорятся?

В Сибирикс процесс построен так, что менеджер уполномочен принимать решения и организовывать ресурсы для выполнения задачи. В его голове единая картина по проекту, он отвечает за задачи и цели, за бюджет, за сроки. Хорошо, когда такой же уполномоченный человек есть и на стороне компании заказчика (иногда, в небольших компаниях или при очень высокой щепетильности, это даже сам владелец бизнеса) — так проще договориться.

Но если такого человека нет — перед стартом работ по интеграции важно выяснить, кто будет принимать решения и отвечать за их реализацию, например, если потребуется доработка на стороне 1С. Идеально, когда это один человек, готовый в споре среди своих сказать: мы сделаем так, и точка.

Лайфхак, как упорядочить процесс

Менеджер проекта веб-разработчика, IT-специалиста клиента и менеджера проекта на стороне клиента собираются 1 раз в день на 1 час и обсуждают всего три вопроса:

1. Что было сделано вчера?
2. Какие планы на сегодня?
3. Какие есть проблемы?

Это проверенный рабочий процесс, пришедший к нам из Скрама и позволяющий сделать работу на 100%. Собрались, устроили стендап, разбежались. Сделали, согласовали, обозначили реальные сроки готовности к вводу в эксплуатацию и пошли допиливать все необходимое.

Что с чем интегрируем

Мы тут всё про 1С, потому что это самый частый случай — её, к тому же, иногда можно интегрировать с сайтом штатными средствами. Однако возможности гораздо шире. Веб-сервис можно интегрировать с ERP-системой любого плана. ERP подразумевает целое множество самых разных программных пакетов. От дорогущих решений Oracle и Microsoft, до условно бесплатной CRM-ки.

В зависимости от того, что с чем мы хотим интегрировать, есть несколько сценариев обмена данными:

- текстовый файл/CSV,
- CommerceML,
- XML/JSON,
- промежуточная база данных (MySQL/MS SQL),
- web-сервисы (SOAP/REST),
- NoSQL-решения.

CSV

Формат таблиц, содержащий данные в виде текста текста с символами-разделителями (например, точка с запятой)

на ячейки и строки. Из него можно быстро импортировать данные в БД сайта — например, контакты клиентов или адреса филиалов. Этот файл формируется и складывается в определенное место, откуда сайт его регулярно забирает и загружает в соответствующую таблицу уже в своей базе.

В этом случае сторонам необходимо договориться, какие столбцы CSV соответствуют столбцам базы данных, и как они должны обрабатываться сайтом.

CommerceML

Стандартизированный подвид XML. Также используется для обмена данными в связке «сайт» — «ERP». Очень

схож с тем, как работает предыдущий вариант — данные из реквизитов файла XML забираются сайтом в его базу данных, и наоборот. Это самый частый формат обмена с системой 1С, особенно для интернет-магазинов. Стандартом предусматривается использование схем XML, в частности, для обмена:

- каталогами товаров в системах управления каталогом,
- коммерческими предложениями (заказами),
- документами.

Современные движки для сайтов и сама 1С обычно имеют встроенные модули обмена в таком формате. Обмен данными абсолютно под все задачи сайта не всегда получается решить штатно, но эти готовые решения сильно уменьшают объем кода, который пишут и проверяют разработчики с обеих сторон баррикад. Например, не надо писать скрипты старта импорта или экспорта, обработчики полученных пакетов из 1С — всё это уже есть в готовом решении, но с определёнными ограничениями. И, к сожалению, иногда довольно суровыми.

	А	В	С
1	Илья	Фамилия	Телефон
2	Лена	Иванова	71234567890
3	Ирина	Смирнова	71234567891
4	Иван	Иванов	71234567892
5	Петр	Сидоров	71234567893
6	Владимир	Ленский	71234567894
7	Соня	Орлова	71234567895
8			
9			
10			
11			
12			
13			

Sample — Блокнот
"Имя";"Фамилия";"Телефон"
"Лена";"Иванова";71234567890
"Ирина";"Смирнова";71234567891
"Иван";"Иванов";71234567892
"Петр";"Сидоров";71234567893
"Владимир";"Ленский";71234567894
"Соня";"Орлова";71234567895

Данные в формате CSV

Пример

У Битрикса и 1С есть готовые модули для обмена. В 1С последней версии можно выключить обмен отгрузками простой галочкой, а в Битриксе — нет. Если нет отгрузки, Битрикс удаляет её и все товары из заказа и помечает заказ как ошибочный.

Разработчики обещали когда-нибудь доработать, но мы пока исхитряемся своими силами:) Чем хороша штатная интеграция:

- использует легко-читаемый стандарт CommerceML;
- дает серьезную прибавку к скорости разработки;
- позволяет сэкономить бюджет;
- позволяет менять базовые настройки на уровне

администратора, а не разработчика;

- дружит с нативными возможностями Битрикса, которые критически важны;
- содержит готовые скрипты для интернет-магазина: смарт-фильтр, каталог, заказы, кэширование.

XML/JSON

Сайт шлёт запрос статуса заказа по номеру и идентификационному паролю в 1С-ку, в ответ получает кусок XML, который содержит нужный массив данных. Далее он его обрабатывает и выводит пользователю на экран в виде, допустим, таблицы.

Из плюсов такой интеграции: в отличие от штатных обменных пакетами импорта здесь запрос-ответ могут происходить в режиме реального времени. Запросил — полу-

чил ответ — передал пользователю.

Промежуточная БД (MySQL/MS SQL)

Когда системы слишком разнородны, имеет смысл интегрироваться через промежуточное звено, где хранятся только релевантные для обмена данные. Такая реализация сильно экономит ресурс на стороне ERP, где без существенных доработок штатными алгоритмами не выгрузить нужные данные.

Веб-сервисы (SOAP/REST)

Частая история с внешними сервисами доставки, оплаты, расчёта каких-то данных. Массивы данных по формализованному API шлются в одну сторону и получают от неё соответствующий ответ. Идеально подходят для быстрого запроса и получения информации «на лету».



XML/JSON

Веб-сервисы (SOAP/REST)

NoSQL-решения

Сервисы вроде CouchDB, Redis, ApacheHBASE и других. В NoSQL базах структура данных не делится на строгие типы, поэтому если нужно поменять модель данных, достаточно просто отразить изменение в коде приложения. Отличаются большой мощностью хранилища за счёт объединения нескольких серверов быстрой сетью, где каждый сервер обрабатывает только свою часть данных.

Для справки: 1С с сайтом можно интегрировать любым из перечисленных способов. Все зависит от сложности структуры данных, протоколов их обработки, стоящих перед разработчиком задач, и, конечно же, бюджетов.

Этапы интеграции

Работа по интеграции делится на 4 этапа:

1. бриф,
2. протокол интеграции,
3. непосредственно разработка,
4. ввод в эксплуатацию.

Делается это на разных стадиях относительно общего таймлайна проекта. Например, протокол, как показывает наша практика, хорошо делать после прото-

типирования, край — после дизайна.

По нашей практике мы можем забрать целиком на себя и настройку ERP и саму интеграцию. Или порекомендовать проверенных специалистов по настройке ERP (но далеко не каждой). Не факт, что корпоративные правила пустят нас в святая святых, так что более классический случай — когда веб или приложение живет отдельно, а ERP — отдельно.

Почему? Потому что второй стороне 100% потребуется время на подготовку площадки, с которой будем интегрировать сайт. Вбить данные, которые не вносили раньше. Возможно, данные из ERP придётся преобразовать в согласованный в протоколе формат — на стороне ERP потребуются выборки из базы, какие-то трансформации или какая-то математика. За это отвечают «обработчики». Специалист на стороне ERP должен их реализовать и проверить, что данные выгружаются в соответствии с протоколом. Это потребует времени.

Случается, что в момент реализации протокола на стороне ERP её внезапно нужно обновлять — мы крайне не рекомендуем делать интеграцию с сайтом и внедрение новой ERP параллельно, иначе вы рискуете пройти пару кругов ада.

Этап 1. Бриф и протокол

Чтобы понять и вилочно оценить фронт работ, у нас с годами сформировался очень подробный бриф на интеграцию. Еще на этапе продажи просим его заполнить, указать основные требования и вводные, предоставить пример выгрузки (например, товаров).

Без этих данных дать информацию по стоимости и срокам интеграции невозможно — вилка получается такая, что никакой конкретики: от 8 до 80 часов на описание протокола и от 40 до 200 часов на реализацию интеграции (хотя если штатная — то там пару галочек поставил и она типа сама заработала; но это не точно).

По итогам брифа уже можно представить, какие сущности откуда берутся, определить возможный объём работы и выдать ценник на её выполнение.

Этап 2. Протокол

А чтобы выяснить, какие действия нужны от заказчика, чтобы веб-интегратор сделал ему хорошо — нужен протокол. Аккуратный, легкочитаемый, четкий. Чтобы каждый мог взять и понять, откуда берутся данные для вывода любой непонятной хрени на странице.

Выглядит это примерно так:

Вопрос	Ответ
Какая будет использоваться система?	Управление торговлей 11
Если 1С	
Версия платформы 1С	8.3
Конфигурация 1С. Дорабатывалась или базовая	Конфигурация нетиповая
Есть ли специалист в штате компании, который занимается/может заниматься доработкой конфигурации?	Да
Структура каталога в 1С будет отличаться от структуры на сайте?	Да
Все ли описания товара (включая пути к файлам фото товаров) заполнены в 1С?	Да
Как хранятся свойства товаров в 1С? Справочниками или строкой в описании?	Типы значений могут быть различны. В 80% случаев это справочники
Есть ли возможность организовать взаимодействие с 1С через веб-сервисы?	Да
Есть ли возможность предоставить выгрузку товаров из каталога в формате .xml или .csv до начала составления технического задания	Да
Общие вопросы	
Как хранятся фотографии товаров в 1С. Как планируется их выгрузка на сайт? По какому критерию определяется основная фотография товара?	Выгрузку можем предоставить в двух вариантах: в двоичном виде (тип хранилище значения) в общем файле выгрузки в виде отдельных файлов с привязкой к товару в основном файле выгрузки. Либо в случае работы через веб-сервис по согласованному протоколу обмена.
Есть ли база описаний и фотографий товаров? Какое там количество артикулов?	Базу можно сформировать при необходимости. Количество артикулов необходимо уточнить.

Но иногда бывает и так :)

Вопрос	Ответ
Какая будет использоваться система?	1С
Если 1С	
Версия платформы 1С	Не могу сказать, хотим поменять
Конфигурация 1С. Дорабатывалась или базовая	Соответствует всем нашим потребностям
Есть ли специалист в штате компании, который занимается/может заниматься доработкой конфигурации?	Мой друг Дима, приходит когда надо
Структура каталога в 1С будет отличаться от структуры на сайте?	Наверное нет
Все ли описания товара (включая пути к файлам фото товаров) заполнены в 1С?	Почти все
Как хранятся свойства товаров в 1С? Справочниками или строкой в описании?	Выпадающие списки
Есть ли возможность организовать взаимодействие с 1С через веб-сервисы?	Не знаю что это
Есть ли возможность предоставить выгрузку товаров из каталога в формате .xml или .csv до начала составления технического задания	Отправил вам эксель файл с номенклатурой
Общие вопросы	
Как хранятся фотографии товаров в 1С. Как планируется их выгрузка на сайт? По какому критерию определяется основная фотография товара?	Не понятно. В 1С нет фотографий, они там не нужны
Есть ли база описаний и фотографий товаров? Какое там количество артикулов?	Где-то 100 товаров, ещё добавляем

Протокол интеграции отвечает на ключевые вопросы: какие сущности и какие поля интегрируем, в каком направлении, с какой периодичностью и в каком формате. Также в нём прописывается, что является первичным: сайт, ERP или какая часть данных берётся на сайте, а какая — в ERP.

Как составлять

Со временем у нас сложился более-менее четкий шаблон протокола. Под каждый вид интеграции есть пример того,

как должно выглядеть описание. Также есть чеклист. Заполняет его менеджер студии, как человек, который ведет проект от начала и до ввода в эксплуатацию. Перед стартом сборки в нём должны быть отмечены зелёным все-все галочки.

На основе прототипа и ТЗ составляем список сущностей, которые должны использоваться на сайте. К каждой сущности добавляем описание, откуда она берется. Приводим примеры с реальными данными.

Тут как с чеклистом: по готовности протокола у вас не должно остаться неизвестных ссылок в никуда на странице, скажем, карточки товара.

Каждый функциональный элемент имеет происхождение и задачу, которая с ним связана. Например, вес товара и объем, который должен использоваться в алгоритме расчета доставки. Объем мы считаем из трех параметров упаковки товара, которые должны импортироваться на сайт.

Здесь важно помнить, что даже одна маленькая ссылка, пропущенная на данном

Чеклист подготовки ТЗ

<input checked="" type="radio"/> Получить бриф по интеграции	<input type="radio"/> Прописал список файлов, участвующих в обмене
<input type="radio"/> Получить выгрузку от клиента	<input type="radio"/> Указал кодировки файлов
<input type="radio"/> (Опционально) Получить доступы в %ERP-систему%	<input type="radio"/> Указал направление обмена
<input type="radio"/> Заполнил блок «Документы» и «Общая информация»	<input type="radio"/> (при файловом обмене) Добавил примеры выгрузки (файл, кусок кода) по каждому блоку обмена (товары, заказы, ...)
<input type="radio"/> Составил список сущностей по %прототипу/ТЗ/дизайнеру%; менеджер принял	<input type="radio"/> Указал частоту обмена / какая сторона инициирует обмен
<input type="radio"/> Прописал соответствие сущностей сайта и %ERP-системы% (название поля)	<input type="radio"/> (если есть) Описал работу с внешними файлами (указан путь, формат, название, место вывода)
<input type="radio"/> (если сущностей > 15) %прототип/ТЗ/дизайн% покрасил светомором	<input type="radio"/> Вычислил мусор (разобранные вопросы, удаленные поля, неактуальные комментарии и ветки)
<input type="radio"/> Список разметил флажками по легенде	<input type="radio"/> Получил выгрузку от клиента с изменениями согласно протоколу
<input type="radio"/> (если необходимо) Поставил взаимосвязи между сущностями	<input type="radio"/> Все изменения %ERP-системы% отмечены как предложенное
<input type="radio"/> Вопросы фиксировать прямо в протоколе. Все вопросы разобрал, решение зафиксировал	<input type="radio"/> Проверил выгрузку в Битрикс, не произошло ошибок
<input type="radio"/> Добавил описание реализации для пунктов, где требуется нештатная интеграция	<input type="radio"/> Менеджер поставил себе тикеты на получение актуальных файлов выгрузки, удаление и загрузку товаров перед деплоем
<input type="radio"/> (если требуется) Добавил примеры для доработок на стороне клиента (прямо в карту)	

этапе, может обернуться вам ощутимым перерасходом на этапе программирования, когда вы поймете, что только ради нее базу надо было проектировать совсем иначе. Поэтому тут надо включать всю свою дотошность и методично раскапывать истину.

Чтобы исключить возможные недоработки, отлично работает метод светофора.

Зеленый — есть в протоколе и выгрузке

Красный — есть в протоколе, нет в выгрузке

Серый — не участвует в интеграции

Берем ТЗ, прототип и аккуратно прокрашиваем, что реализуется и понятно, где есть вопросы, а что просто не заработает в текущих реалиях. Таким образом, все запланированные сущности в протоколе перечисляются, описываются и обрастают вопросами. Имея на руках качественно проработанный протокол интеграции, вы сможете:

1. Гарантировать заказчику, что вся эта нужная хрень на странице будет работать.
2. Четко и однозначно поставить задачу разработчику.
3. Диагностировать и устранять возможные проблемы на этапе отладки.

Иначе будет что-то как-то интегрированное с чем-то, которое как-то работает, но как — знает только программист Василий из деревни Малые Дубняки, который на связи в каждый второй четверг третьего месяца, после дождичка. А вам с этим жить и зарабатывать.

Этап 3. Разработка

Обычно идёт параллельно на стороне клиента (ERP) и студии (сайт).

Однако, когда речь идет об интеграции, вам не избежать коммуникации со всеми сторонами. Могут выявляться проблемы и недоработки, организовать решение которых — задача менеджера. Если эти проблемы идут постоянным потоком, имеет смысл назначить регулярные стендапы, как мы делали на этапе составления протокола, чтобы контролировать результаты до тех пор, пока фонтан проблем не иссякнет.

Работоспособность системы можно сверить и по протоколу. Берем блок, тестируем, и проверяем одну за другой сущности, отмечаем проведенное флажками. Аномалии отмечаем красным, фиксируем проблемы, на чьей они стороне, и ставим задачи на их устранение.

Что может пойти не так

Со стороны ERP

Некорректно передаются данные ERP, например:

- неверно передаются сущности,
- неверно настроено подключение,
- не передаются нужные сущности или наоборот, передаются лишние данные.

Сверяемся с протоколом и отправляем доделывать. Когда мы имеем дело с системой, где большое количество сущностей и взаимосвязей, просто прогон обменов туда-сюда может давать неполную картину. В таком случае хорошо натравить на сайт тестировщика и сделать сверку того, что должно быть, с тем, что мы имеем по факту.

Пример

У вас есть сущность на сайте. У нее должен быть указанный в протоколе набор полей. И вот после прогонки наживую, она не работает корректно. В первую очередь надо смотреть, а корректно ли она приходит. Открываем админку, смотрим. Сверяемся с протоколом. Смотрим выгрузку. Пришло не в том виде — вот и ошибка. А если все при этом пришло как договаривались — поздравляем, у вас баг на стороне сайта или приложения.

Самый хороший метод здесь — светофор. Что красить, надо смотреть по ситуации.

Со стороны разработчика

Полученные данные не обрабатываются или обрабатываются некорректно. В первую очередь проверяем полученные данные. Если там все okay, начинаем сверяться: всё ли принимающая сторона делает по протоколу? Если нет, устраняем недочеты, проверяем ещё раз.

Проблема в протоколе

Эта птица не полетит. Самый плохой случай. Это значит, что вы что-то некорректно спланировали. Собираемся и согласовываем, как решить поставленную задачу так, чтобы система заработала.

Пример

Нужен обмен пользователями и их бонусами между 1С и интернет-магазином, например, на Битрикс. Штатный модуль такого не умеет ни там, ни там.

Договариваемся, в каком формате будет обмен — пользователи отдельно и отдельно файл с бонусами. Хотим получить только обновления по бонусам. На сайте реализована именно приёмка обновлений,

как договорились. При запуске системы выясняется, что на стороне 1С выгрузка бонусов, в принципе, возможна, но только полная — отдельно выгружать изменения она не умеет, а научить её очень трудоёмко. Это условие не было выяснено на этапе написания протокола — в итоге получается, что вроде всё сделано, как договорились, но это не полетит. Могут ли быть изменения в протоколе по ходу работы? Да, и это нормально. Сначала добавляем их в смету, затем в протокол.

Этап 4. Ввод в эксплуатацию

Вы думаете, после интеграции все волшебным образом начнет работать само? НЕТ.

Тут начинается самое интересное:

- 1.** Деплоймент.
- 2.** Собираем команду со всех сторон на день-два.
- 3.** Методично гоняем обмен туда-сюда.
- 4.** Прогоняем типовые ситуации.
- 5.** Составляем список проблем.
- 6.** Формализуем их в задачи.

Ходим по итеративному кругу: сделали задачу — проверили — сделали — проверили.

Когда не осталось нерешенных вопросов, проект готов к релизу.

И так до тех пор, пока то, что вы делали последние месяцы, не начнет наконец-то работать. Это действительно может занимать от пары часов до нескольких недель, в зависимости от сложности системы. Садимся и гоняем импорты вживую. Фиксируем проблемы, на чьей они стороне. Исправляем, проверяем. Иначе можно бесконечно спихивать задачи друг на друга, пока проект стремительно протухает, деньги не зарабатываются, а нервы и ресурсы истощаются.

Итого

Интеграция — это хорошо.

Технологичный сайт — это не продукт. Это процесс:

- 1.** Узнайте, что нужно: заполните с клиентом бриф на интеграцию.
- 2.** Запланируйте: сделайте протокол интеграции.
- 3.** Интегрируйте: системно и технологично.
- 4.** Приготовьтесь к вводу в эксплуатацию: методичная двусторонняя отладка.

Всего-то :)



ДЕЛАЕМ САЙТ, КОТОРЫЙ ЗНАЕТ, ГДЕ ВЫ ЖИВЕТЕ

КАК СДЕЛАТЬ САЙТ С РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРИВЯЗКОЙ КОНТЕНТА И НЕ ОБЛАГАТЬСЯ



1. Определяем, какие данные зависят от города



2. Выбираем метод реализации многогородовости



3. Подключаем определение позиции пользователя



4. Програмируем многогородовость



5. Мучительно вносим контент в первый город



6. Тиражируем и добавляем города

Вы наверняка замечали, что на сайтах компаний, которые работают с разными регионами, контент меняется в зависимости от города. Например, находите вы идеальную пиццу «Пепперони» за 350 рублей. Думаете «Ого, как дешево!». А потом замечаете, что сайт неправильно определил ваш город и вместо московской цены показал тульскую. Меняете город с Тулы на Москву, и цена пиццы меняется на 600 рублей. Что уже ближе к реальности :)

Как видите, цена товара зависит от региона. И не только она. На сайтах федеральных компаний часто меняются следующие данные:

- каталог — наличие товаров в конкретном городе и цена;

- скидки и акции;
- условия доставки;
- контакты;
- новости;
- SEO-тексты, метатеги и другие штуки.

Если данные на вашем сайте тоже должны меняться в зависимости от региона — готовьтесь к настройке многогородовости. Так мы называем умение сайта меняться полностью или частично в зависимости от города или региона.

Есть разные способы реализации многогородовости. И чтобы вы поняли, какой именно вам подойдет, мы написали эту статью.

Итак, разберем все по порядку.

1. Как сайт определяет город пользователя
2. Какие варианты многогородовости бывают
3. Как реализовать многогородовость в 1С-Битрикс
4. Решения для разграничения контента по городам

- Товары в наличии
- Цены
- Скидки
- Новости и другой текстовый контент
- Стоимость доставки
- SEO-тексты и метатеги
- Контакты
- Яндекс.Маркет

Как сайт определяет город пользователя

По IP

Есть публичные базы IP-адресов, куда провайдеры передают информацию об IP и городах, к которым те привязаны. На своих проектах мы используем базу IPGeoBase.

Есть несколько способов подключиться к базе.

- Скачать базу и сохранить ее на сайте. Плюс: стабильно. Минус: базу придется периодически скачивать и обновлять.
- Напрямую подцепиться к базе и перекидываться с ней информацией. Сайт кидает IP посетителя, а база в ответ передает его город. Плюс: самые свежие данные. Минус: ооочень редко, но база может не ответить. Сайт будет снова и снова к ней возвращаться, производительность понизится. Но у этого минуса есть простое решение. В случае, если база не отвечает дольше, чем полсекунды, выставляется дефолтный город. Обычно это тот, где находится главный офис компании. Потом уже пользователь может поменять его ручками на правильный.

По браузерной геолокации

С помощью HTML5 и Geolocation API браузер тоже может определять геолокацию пользователя. Эти данные точнее, чем из баз IP-адресов. Например, в барнаульском офисе Сибирикса IP Московский. Но браузер четко видит Барнаул.

Чтобы геолокация заработала, пользователь должен разрешить браузеру определить свое местоположение. Сделать это нужно в дополнительном диалоговом окне. И это окно — первый минус данного способа: из-за него пользователю нужно делать лишний клик. К тому же, пользователь может не прочитать сообщение и на автомате запретит определение местоположения.

Второй минус браузерной геолокации — после того, как город определится, придется перезагрузить страницу, чтобы показать подходящий контент. При определении по IP он загружается сразу.

Но вне зависимости от того, каким способом определяется город пользователя, делает это редко. После первого посещения сайта данные хранятся в куках, и, пока с ними ничего не случится, повторное определение не понадобится.

Какие варианты многогородовости бывают

Есть несколько способов сделать сайты с разным контентом для разных городов.

1. Независимая копия

Несколько изначально одинаковых сайтов с разными доменами и базами данных. Внимание на слово «изначально» — со временем сайты начнут отличаться друг от друга. Потому что у каждого города, по сути, свой сайт, свои доступы и своя админка. И представители городов могут сами менять не только контент, но и устанавливать попапы, и даже шатать дизайн.

Пример

Сайты салонов Ауди. В Барнауле и Красноярске различаются не только контент и меню, у них даже попапы разные.

2. Копия на уровне CMS

Второй и последующие сайты создаются в рамках одной CMS. В отличие от независимых копий, эти сайты работают с одной базой данных. При таком решении можно сделать разные права

доступа для разного-родного контента, чтобы региональные представители могли менять контент, цены, акции и т.д. Но не могли изменить более важные штуки — например, дизайн. Такой вариант подходит для централизованных компаний.

3. Кастомные механизмы

Бывает, что независимая копия и копия на уровне CMS не подходят. В первом варианте слишком много свободы, во втором — ограничений. В таком случае можно разработать собственный механизм.

Пример

На сайте Орматека (ormatek.com) разные цены хранятся с привязкой к городу. А свойство «Где полежать» хранит товары с привязкой к городам, в которых можно полежать на матрасах.

Как реализовать многогородовость в 1С-Битрикс

Если несколько сайтов работают в рамках одной CMS, то они используют общую базу данных. Это значит, часть инфоблоков можно сделать общими для всех городов, часть — меняющимися в зависимости от региона пользователя. Например,

описание для всех товаров — единое, а цены и акции — везде разные. Но если вам нужно одинаковое описание во всех городах, кроме одного-двух — то есть разные версии одного инфоблока — придется разрабатывать кастомное решение.

Есть несколько вариантов, как сделать многосайтовость в рамках одной админки.

Вариант 1

Сделать сайты с разными доменами: moscow.site.ru. По домену на город или регион. На одной лицензии Битрикса можно сделать 2 сайта с разными доменами. Если вам нужно больше — можно купить дополнительные лицензии (от 1620 рублей за один сайт).

Плюсы:

- Более простая техническая реализация.
- Когда пользователь ищет какой-нибудь конкретный товар на сайте, в результатах поиска будет только этот товар из его города.
- В Яндекс.Вебмастере можно будет задать каждому сайту с поддоменом по региону.

Минусы:

- Покупка дополнительных SSL-сертификатов — либо

по одному для каждого домена, либо сертификат Wildcard.

- Несколько сайтов с одинаковым контентом (пусть и не полностью) ухудшит ранжирование в поисковиках. Поэтому нужно делать уникальный контент: новости, отзывы, вакансии и т.д.

Вариант 2

Сделать разные папки в админке. Тогда URL сайта будет выглядеть следующим образом: site.ru/moscow.

Плюсы:

- Не нужно докупать дополнительные лицензии и SSL-сертификаты.
- Индексируется поисковиками быстрее, чем сайты на поддоменах.

Минусы:

- Один товар, даже если он продается в нескольких городах, — это одна сущность. В таком случае получается, что у одной сущности — несколько разных ссылок.
- В Яндекс.Каталоге сайту можно будет задать не больше 7 регионов.
- Какой из вариантов — домены или папки — луч-

ше, вопрос холиварный. У SEO-специалистов нет единого и четкого мнения на этот счет.

Вариант 3

Кастомные решения — тут у всех по-разному. Зависит от задач и подкованности разработчиков.

Решения для разграничения контента по городам

Рассмотрим распространенные решения, которые чаще всего встречаются на наших проектах. А так как сайты мы делаем на Битрикс, то о нем и пойдет речь.

Товары в наличии

В одном городе товары могут быть на складе, а в другом — не быть. Показатель критически важный — от него зависит, может ли пользователь купить товар в своем населенном пункте.

Есть несколько способов выводить информацию об остатках для разных городов. Мы пользуемся двумя.

1. Штатный инструмент Битрикса «Склады». С его помощью создаем склады для каждого города или филиала. Информация об остатках на них

выгружается из ERP или вносится вручную.

Каждый склад привязывается к городу, в котором находится. Для этого разработчики задают соответствие складов и городов. В итоге сайт показывает остатки на складах города, который определяется по IP.

2. Если заказчик не может отгрузить это свойство — наличие — то можно сделать **кастомное поле** в товаре, где задается наличие. Делается это ручками, поэтому подходит только тем магазинам, где не более 300 товаров. Такой вариант подойдет сайтам, у которых наличие товара не зависит от его количества на складе. Речь об услугах, пример — доставка пиццы. Она не хранится на складе, ее либо могут приготовить, либо нет. Поэтому в поле «наличие» будет либо «1», либо «0» — третьего не дано.

Цены

Цены — еще одна сущность. Изначально она не связана ни с городами, ни с товарами. Связь между ними задается разработчиками. Есть несколько решений, которые позволяют менять цены в зависимости от города. Мы остановимся на двух.

1. Цены можно задавать через сущность «**Типы цен**». Тогда цены можно подтянуть из системы (1С или другой ERP) или задать товару вручную в специальной вкладке.
2. Пару раз нас просили создать **кастомные поля** для ввода цен. Но мы такой вариант не поддерживаем — он ломает штатные плюшки Битрикса: скидки, интеграцию. Все это потом придется делать кастомно. И, скорее всего, такой вариант выйдет дороже, чем работа с «Типами цен».

Нас просили вывести в товаре матрицу «размер/цвет», на пересечении которой будет задаваться цена. Это удобно для ряда ситуаций с точки зрения ввода данных. Но если клиенту при этом нужны поля для ввода цен в админке, в идеале они должны работать как обертка над родными, системными полями 1С Битрикс.

Скидки

Если акции и скидки в разных филиалах одной сети различаются, на сайте это тоже можно реализовать.

1. Создать **собственный справочник** по городам и обрабатывать его в провайдере цен.

2. Написать **собственные условия** для применения скидок.
3. Установить **готовое решение**, которое позволит задавать разные скидки городам и регионам. Из таких мы знаем сервис HucksterBot.

Новости и другой текстовый контент

Привязать новости (да и другой текстовый контент) к городу можно несколькими способами.

1. Создать **отдельные поля ввода** для каждого города.
2. Добавить для блока **выбор**, в каких городах его показывать, а в каких — нет.
3. Вносить контент **со специальной разметкой**, в которой предусмотрено разбиение текста на блоки и можно задать их принадлежность какому-то городу. В таком случае админы сайта будут видеть в блоке тексты сразу для всех городов, а пользователи — только для своего.

Третий способ делается ручками, отчего страдают контент-менеджеры. Чтобы облегчить им жизнь, можно автоматизировать процесс и добавить в админку поля для заполнения для разных городов. Тогда получится вариант, который для пользователя выглядит так же, как решение № 1, хотя сам способ хранения информации будет другим.

Если для текста предусмотрены отдельные поля по первому варианту, то при добавлении нового города придется вводить дополнительные поля, чтобы внести в них новый контент. Вариант со специальной разметкой лишен этого недостатка — в этом случае поля под сохранение уже есть, нужно просто ввести новые данные. Не нужно заморачиваться и менять администратором структуру базы.

Стоимость доставки

Стоимость доставки рассчитывается в зависимости от способа доставки. От него же зависит, что будет делать разработчик.

1. Если доставка осуществляется службой доставки — то у нее наверняка есть свой калькулятор, а то и модуль для Битрикса. В таком случае мы **передаем службе доставки город и корзину** пользователя, а калькулятор подсчитает стоимость услуги.

2. Бывает, компания сама занимается доставкой — например, в определенных городах у нее есть курьер с фиксированной стоимостью услуги. В таком случае мы **создаем на сайте виртуальную службу доставки**, в которой указываем стоимость доставки для каждого города.

SEO-тексты и метатеги

Битрикс позволяет задавать метатеги страницам, товарам и контенту. Одна проблема: эта сладкая фишечка не поддерживает многогородовости. Поэтому, если вы хотите в товар добавить метатеги разных городов, придется немного поколдовать.

1. Можно сделать то же, что и с текстами — задавать метатеги и SEO-тексты для разных городов **с помощью фигурных скобок**. Делать это вручную или добавить кастомные поля ввода в админку.
2. Создать **отдельный инфоблок**, в котором для каждой ссылки можно прописывать собственное SEO.

Контакты

Часто заказчик не хочет заморачиваться, чтобы каждому городу выводились отдельные новости, цены,

товары — в общем, все то, что мы рассмотрели выше. Ему просто нужно выводить пользователям правильные контакты. Это простая задача, и у нее тоже есть несколько решений — на выбор :)

1. Можно создать отдельный инфоблок «Контакты», и там задать данные по всем городам, в которых есть филиалы компании. В таком случае, когда сайт определит город пользователя, он автоматически покажет актуальные контакты.
2. Можно привязать контактную информацию к местоположению, и, в зависимости от города, выводить подхо-

дящую. Это вариант для случаев, когда не нужно выводить много информации: имейл, телефон, адрес, координаты, всё.

Яндекс.Маркет

Яндекс.Маркет — большая тема, которую лучше разбирать отдельно. Если коротко, то для каждого города, который вы хотите представить в Маркете, понадобится отдельный фид — файл с каталогом в формате YML, CSV или XLS.



Мы рассмотрели базовые ситуации, которые возникают при работе с городами, поддоменами и папками. Нюансов много. И порой проработать их удается только после агрегации требований или A/B тестирования на живом проекте. Но если есть какой-то конкретный вопрос — пишите, спрашивайте, попробуем подсказать, опираясь на свой опыт.



«ВИНА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА — ДЕСТРУКТИВНОЕ ЧУВСТВО»

КАК ЖИВЁТСЯ В РОЛИ МЕНЕДЖЕРА

Екатерина Мамонтова | scgm-студия Сибирикс | исполнительный директор

Мы уже писали о пяти стадиях эволюции менеджера: базовых качествах и этапах, через которые проходит каждый РМ на пути к менеджеру проектов. А теперь решили рассказать подробнее о том, с чем каждый менеджер сталкивается в работе ежедневно, и как такие вопросы решает.

Про несовпадение желаний

Если желания заказчика и команды не совпадают, это значит, у них разная картина мира, и чтобы проблема решилась, нужно картину расширить. Здесь менеджер берет ответственность на себя и задает вопросы. Важно донести до команды желания заказчика и выслушать аргументацию от её участников. Опасения и рекомендации команды мы всегда доводим до клиента, чтобы он понимал риски и видел предложения. Проактивность важна.

Случается, что заказчики настаивают на каких-то моментах, и переубедить их уже невозможно — здесь перед менеджером стоит задача донести все возмож-

ные последствия такого решения и предупредить, к чему стоит готовиться. Если клиент настоял на ненужной (по нашему мнению) функции, зная последствия, — ответственность за это переходит на него.

Если нежелательные последствия всё-таки наступают, главное — не злорадствовать в духе «А мы вам говорили!». Можно аккуратно напомнить, но не передавливать эту тему. Задача менеджера не самоутвердиться в своей правоте, а помочь клиенту найти выход из ситуации.

Менеджеру стоит учиться проницательности, чтобы предугадывать развитие событий и понимать их последствия. В идеале — ещё тогда, когда он только предупреждает клиента о возможных проблемах.

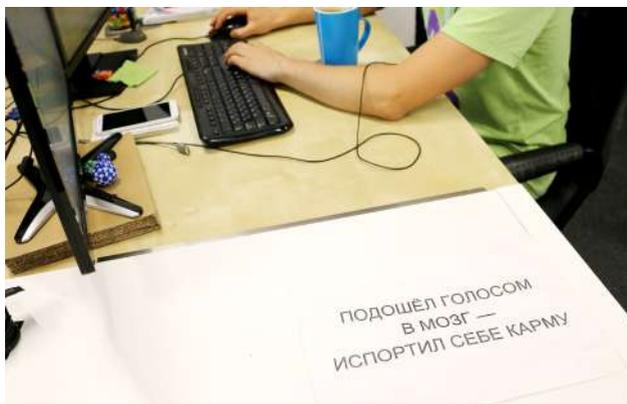
Про назойливость клиентов

Важно сразу выстроить правильную систему взаимоотношений: клиент должен понимать, как ему решать со студией свои вопросы. Как вариант: файл, в который

клиент пишет хотелки, а после один-два раза в неделю мы их разбираем, оцениваем и решаем вместе, что пойдёт в работу, а что нет. Скрам, бэклог, все дела :)

Бывают действительно экстренные ситуации — для них должна быть своя схема действий, понятная клиенту. Если вы даете свой личный номер для экстренных вопросов, а клиент звонит срочно посоветоваться, делать кнопку красной или зеленой, — будьте готовы сразу отреагировать, напомнить о договоренностях и разобрать ситуацию. Сказка про мальчика, который кричал «Волки-волки!», в помощь.

Я не верю, что без отлаженного процесса можно добиться высокого уровня качества. Объясните клиенту, почему процесс коммуникаций строится именно таким образом, какие это дает ему преимущества и результаты. И приведите пример — что будет, если клиент станет «забывать» о договоренностях. Например, вместо файла начнет хаотично накидывать вопросы вперемешку с идеями вам в скайп. Риск потери информации



чать, поэтому давайте решим вопрос так, как мы договаривались, и я больше не буду вас мучить :)). Обычно на такие клиенты реагируют с улыбкой и идут нам навстречу.

Про сложные проекты

Сложно работать бывает по разным причинам. Напрямую, на стороне клиента нет лица, принимающего решения. Вместо него там целая команда менеджеров, каждый из которых может преследовать личные интересы в этом проекте. Брать ответственность на себя они не хотят, но и выход на ЛПР не дают. И когда звучит фраза вроде «Ой, ну мне надо посоветоваться с коллегами...» — это уже явный признак, что дальше будет сложнее и сложнее, и нужно оперативно выстраивать процесс и выходить на ЛПР хотя бы по ключевым вопросам.

Другой вариант, когда ты понимаешь, что всё будет непросто — если приходит человек со сложной идеей, и он до конца не понимает, что хочет получить в итоге. Если клиент при этом знает, какая целевая аудитория у проекта должна быть и какие задачи проект должен решить, и отдаёт себе отчет в том, что идея пока не очень проработана — можно построить процесс итерационно, начав с агрегаций требований и в итоге успешно запустить проект.

— огромен. Вряд ли клиенту нужны такие последствия. Объясните порядок работы, ответьте на вопросы «Почему так?», зафиксируйте договоренности и аккуратно возвращайте клиента к ним.

Про назойливость менеджеров

Есть две возможные причины, когда «контора» навязчиво звонит клиенту — либо хочет что-то продать, либо что-то получить. Это разные схемы.

Если мы предлагаем клиенту какую-то дополнительную классную и полезную штуку, не обозначенную в ТЗ, а ему это не нужно — мы не угариваем. Клиент может сказать, например, что сейчас не готов это обсуждать. Тогда мы деликатно уточняем, когда можно позвонить снова по этому вопросу. Я не думаю, что если мы станем ему зво-

нить каждый день и напоминать про свое супер-классное-уникальное-предложение, он станет более лояльным :) И если заказчик вам говорит, что предложение его в принципе не интересует, — это значит, что вы предлагаете или не то, что нужно, или не вовремя.

Другая ситуация — когда нам нужно получить от клиента обратную связь. И вот здесь мы будем в какой-то мере на него давить, поскольку есть сроки, в соблюдении которых клиент заинтересован в первую очередь. Если он нас игнорирует, конечно, мы станем писать и звонить ему всё чаще :)

Есть риск, что клиент начнёт думать про себя: «Как вы меня достаааали!». Здесь можно сработать на опережение и предупредить «Я не хочу включать режим коллектора и заставлять вас нервни-

Намного хуже вариант с «гениальной идеей», которая, по его мнению, не нуждается в проработке, ЦА не известна. В этом случае он никогда не станет доволен результатом: проект всегда будет не дотягивать до ожиданий, потому что ожидания будут постоянно меняться.

Ещё один признак, что запуск проекта будет сложным — проекты без дедлайна. Любите дедлайны :) Дедлайн — это хорошо, иначе можно допилить проект просто до бесконечности.

Понимание, что проект будет непростым, приходит за счёт опыта и на основе здравого смысла — есть общие признаки, но регламентировать их все невозможно.

Про странные клиентские замечания

Самый странный комментарий, наверное, я получила однажды на презентации дизайнера. Клиент задал вопрос: «А почему преимущества на главной странице оранжевые? У нас корзина ведь тоже оранжевая — это что, значит, что преимущества можно добавить в корзину?!». Пожалуй, это была одна из самых странных вещей, которые я когда-либо слышала :)

Обычно, если комментарии странные, это означает, что

на предыдущем этапе где-то недоработали: не пояснили, как будет строиться презентация этапа, как вы пришли к принятому решению, какая была логика. Если сработать на опережение и ответить на вопросы до того, как они заданы, то всё идет спокойнее. Дальше комментарии могут быть странными либо из-за незнания, либо из-за того, что они этому человеку не принадлежат. Например, кто-то ему сказал, что фиолетовый — это цвет самоубийц, и понеслось :)

Вообще, большая часть таких необычных замечаний возникает именно на этапе дизайна, когда клиент впервые видит макет, с которым ему предстоит жить дальше :) Сопоставлять внутренние ожидания с картинкой непросто. Именно на этом этапе комментарии могут быть не тем, чем кажутся — мы про это уже писали в нашем блоге.

Про личные принципы

Принципы — дело приоритета. Если ты поступил какими-то принципами, значит, не так уж сильны они и были. У меня был случай, когда из-за старта важного проекта я перенесла на неделю отпуск. Вроде бы и принципами поступилась, но в то же время, если бы не могла перенести, не перенесла бы.

Если под принципами понимать соответствие убеждений клиентов и моих убеждений — важно вовремя разобрать вопросы. Я привыкла спрашивать, если чего-то не понимаю, и клиентов предупреждаю: могу задавать много вопросов, чтобы докопаться до сути и выяснить детали. Если не буду понимать позицию клиента, то не смогу эффективно решать задачи в рамках его проекта.

Давно взяла себе за правило: если есть ощущение, что какое-то действие повлияет на личные принципы, то лучше не врать себе и не делать. Иначе потом начнёшь злиться на себя за принятое решение и злиться на клиента за свои жертвы ради него. К этому я пришла не сразу. Всегда есть моменты, когда отказать сложно. Но если ты чем-то жертвуешь ради клиента или кого угодно ещё — он тут не при чем, это всегда только твой выбор.

Про менеджерские «деформации»

Наверное, самая страшная деформация — это когда ты начинаешь менеджерить всё и всех. Например, когда приносишь «менеджерство» домой. Важно почаще задаваться вопросом: «А точно я вот тут не беру на себя слишком много?». На работе это тоже лишним не будет. Человек, который заигрался



он вам подходит. Или любое хобби — может, у вас после работы дикая потребность крестиком повышивать :)

Мне, когда прихожу домой, помогает «ритуал»: душ и домашняя одежда. Закончилось рабочее время, я переоделась — всё, я человек домашний. Ужин, разговоры не о работе, поиграть с ребёнком — и я уже переключилась, расслабилась.

У всех бывают тяжелые будни, после которых негатив всё-таки принесится домой. Тогда нужно переключиться на что-то иное: что-то почитать, что-то посмотреть. Иногда хочется какой-то очень тупой фильм включить, чтобы он не нагружал голову, а наоборот, максимально разгрузил.

А когда появляется возможность — рвануть куда-то подальше. В идеале, на недельку в другую страну или город. Но такая возможность есть не всегда, а нам повезло что Горный Алтай близко :) Я очень люблю горы. Уехать на пару дней, полностью отключиться от рабочих мыслей, замедлиться, восстановиться — это помогает всегда.

Про чувства

Я считаю, вина для человека вообще и для менеджера особенно — деструктивное чувство, потому что оно не приводит к решению проблемы. Когда мы чувствуем себя

в менеджера, рискует взять на себя все мыслимые и немыслимые заботы, а потом мучить себя и других.

Есть даже фраза такая «Ну ты отменеджерила!», и она ругательная. Это значит, что менеджер передал, и его жертва от этого чувствует себя униженной и оскорблённой :) Важно внимательно следить за реакцией людей на твои высказывания — как правило, видно, если ты перегнул. В такой ситуации нужно уметь признавать ошибки и налаживать контакт.

Про запретные слова

В первую очередь, под запретом слово «плохо» и все его проявления: про клиентов, про проект, про команду и про любого из её членов. Самый большой соблазн, когда что-то пошло не так, — найти вино-

ватого. Но в такие моменты давайте вспомним, что (как правило) никто специально плохо не делает. Если случилась неприятная ситуация, то зачастую стоит искать системный косяк. Спихивать всё на одного человека — последнее дело.

Менеджеру нужно следить в этом плане и за собой, и за членами команды, чтобы те не пускались в поиски виноватых и обвинения. И за клиентом тоже следить — никогда не позволяйте оскорбительные заявления в свой адрес, в адрес сотрудников, компании или в адрес результатов вашей работы.

Про отдых

Секс, наркотики, рок-н-ролл :) Нет, ну а если серьёзно, у каждого есть свои увлечения. Например, спортзал, если



виноватыми, самое большое желание — перестать это чувствовать, и не всегда оптимальным и разумным способом. Например, найти крайнего :)

Чувство ответственности за то, что ты делаешь, — наоборот, конструктивно. Я, как менеджер, отвечаю за проект, и всё, что в нём происходит — это моя зона ответственности. И я должна делать всё возможное, чтобы проект получился максимально крутым. Самобичевание здесь не помощник, решения должны приниматься с холодной головой.

Я бы всегда и всем рекомендовала стараться избавиться от чувства вины: разобраться, из-за чего оно возникло, и заменить его более конструктивной эмоцией. Это очень сложно, мне не всегда удаётся с этим справиться быстро, но я для себя поняла:

когда ощущаю вину, то принимаю неправильные решения. Были моменты, когда я чувствовала себя ужасно виноватой за какие-то ситуации в проектах: это всё приносилось домой, мучило, мешало спать. Чтобы как-то решить вопрос, я работала в выходные и по ночам, но ошибалась ещё больше, а все вокруг начинали раздражать и злить. Сплошной вред :)

Здесь есть волевой момент — остановиться на минуту, выдохнуть и разобрать ситуацию. Если она сложная — можно провести анализ корневых причин. Если не можешь разобраться сам, обратиться к руководителю — человеку, который видит ситуацию сверху и поможет понять, что и где пошло не так, что можно сделать сейчас, и что нужно сделать в будущем. Иногда мы не можем изменить ситуацию, но можем

сделать так, чтобы она не повторялась.

Но есть и другое деструктивное чувство — чувство собственной важности и превосходства. Знаете, такое выражение «почесать ЧСВ»? Когда ЧСВ «лезет» со всех сторон — это никому не приятно. Ни менеджеру получить от клиента, ни клиенту от менеджера. Люди не дураки и чувствуют, что мы о них на самом деле думаем. Если вы считаете клиента некомпетентным и неумным — он это почувствует. Также и менеджер чувствует, если клиент так к нему относится :)

Иногда соблазн похвастаться своим опытом и знаниями очень велик: мол, смотрите, у меня столько проектов было, я точно знаю, что вам нужно! Чем больше собак вы съели в какой-то сфере — тем более профессиональными и взвешанными должны быть ваши аргументы. Расскажите по-максимуму о своем опыте, приведите примеры из практики и мирового опыта.

Не делайте из человека идиота и не давайте делать идиота из себя, не знать что-то — это нормально. Ваша главная задача — построить работу так, чтобы дальнейшее общение сложилось продуктивно и вы вместе запустили классный продукт.



ДУШЕВНЫЕ РАССТРОЙСТВА В ВЕБ-ИНДУСТРИИ

ОТКРОВЕНИЯ ВЕБ-СПЕЦИАЛИСТОВ О ВЕЩАХ, О КОТОРЫХ НЕ ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ ВСЛУХ

Автор оригинальной статьи Брендон Грегори всерьёз озабочен проблемой замалчивания психических расстройств в веб-индустрии: он сам прошёл через это и нашёл людей, которые смогли поделиться своим опытом преодоления недуга и сохранения работоспособности несмотря ни на что.

Веками художники представляются нам замученными творческими гениями, которые вечно борются со своими метафорическими демонами и воспринимают жизнь иначе, чем большинство людей. Сегодня мы знаем, что часто за таким поведением кроются психические заболевания: депрессия, тревога, биполяр-

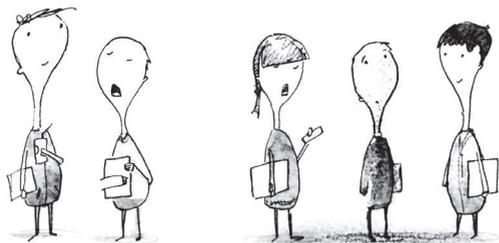
ное расстройство и прочие душевные болезни. Об этом пишут книги и рассказывают анекдоты, которые только подпитывают популярное убеждение в том, что творчество и психические расстройства — грани одной и той же сущности.

Наука стала задаваться вопросами о связи между психическим заболеванием и творчеством, и недавнее исследование показало, что люди творческих профессий действительно могут быть более генетически предрасположены к душевным расстройствам. В веб-индустрии творческих профессий немало (будь то дизайнер, разработчик, копирайтер или кто-то

еще), и цифры утверждают, что в этой сфере психические заболевания расцветают особенно пышно.

Мы радеем за сострадательное отношение к инвалидам, обсуждаем в содержательных беседах нашу непохожесть, загрязнения экологии или сексуальные домогательства, но принятие проблем психического здоровья — та область, что так же нуждается во внимании, как и другие.

Общество не так сострадательно и понимающе относится к душевнобольным, чем мы привыкли думать. Например, 57% населения считают, что общество в целом заботится и сочувствует людям с психическими заболеваниями, хотя только 25% больных с симптомами психических расстройств считают так же. Это связано с тем, что люди просто не понимают распространённость и реальность психических заболеваний, с которыми они могут столкнуться на своих рабочих местах. И пора бы перестать обходить эти проблемы стороной.



Эта статья не заменит научного исследования или консультации врача, и в ней нет попыток раскрыть истину о психических заболеваниях в отрасли. Скорее, этой статьёй хочется сказать, что многие люди в какой-то момент борются со своими психическими недугами, но часто мы просто не говорим об этом. Этому часто не придают значения в столь крутом и продвинутом сообществе, коим веб-профессионалы считались десятилетиями.

Ниже — истории реальных людей из веб-индустрии о том, как им живётся с психическими недугами в их сфере. Истории особенно будут полезны тем, кто стал подозревать какие-то отклонения у себя или у коллег.

Знакомьтесь!

Джерри

Я разрабатываю сайты с конца 90-х: начинал с дизайна пользовательского интерфейса, после развивался в технологиях искусственного интеллекта, а теперь сосредоточился на юзер-экспириенс. За свою карьеру я внес вклад в многие громкие проекты, организовывал местные мероприятия для UX-специалистов и сделал это, несмотря на свои личностные препятствия.

Брэндон Грегори

Я работаю в интернет-индустрии с 2006 года, сначала в роли дизайнера, затем разработчика, после —

в качестве менеджера/технического руководителя. Я также являюсь сотрудником и постоянным участником A List Apart (Список избранных). В 2002 году у меня диагностировали биполярное расстройство, и из-за этого я чуть не вылетел из колледжа, хотя сейчас я живу в основном нормальной жизнью с солидной карьерой и отличной семьёй. Я был достаточно откровенен в отношении своего заболевания и периодически вел блог на Medium об этом, чтобы помочь большему количеству людей осознать проблему и параллельно дестигматизировать психические заболевания.

Стивен Кибл

Я делаю сайты с 1999 года, профессионально и весело. Работал для газет, софтверных компаний и дизайнерских агентств, как официально, так и в роли фрилансера, почти всегда создавая интерфейсные решения и концентрируясь на удобстве для пользователей.

Бри Пиккари

Я стала вникать в веб с тех пор, как MySpace стал сервисом, где можно настраивать темы и делать случайные анимации. Профессионально я пришла в веб с 2010 года, занимаясь фрилансом в колледже, перед тем как начать работать на небольшие агентства. Я специализируюсь на создании пользовательского опыта в диджитал и использую ловкость и свою любовь к дизайну для фронт-энд разработки.

Совсем недавно я запустила небольшую студию дизайна, но решила вернуться к более предсказуемой контрактной работе на полный рабочий день, после того как стресс

от управления малым бизнесом снался на моем психическом здоровье. Это было трудное решение, но я выбрала то, что оказалось для меня лучше. Также я возглавляю факультет в AIGA (Американском институте графического искусства), и недавно получила сертификацию мастера йоги.

Мистер X

Я также стал вникать в веб благодаря MySpace, и начал работать в веб-сфере, чтобы оплачивать обучение в колледже. Но я всегда предполагал, что буду делать что-то еще, чтобы зарабатывать на жизнь. Когда мне поставили диагноз «биполярное расстройство», моё привычное окружение (не связанное с вебом) стало для меня не слишком благоприятным, поэтому я сосредоточился на веб-индустрии, где я по-прежнему мог быть здоровым и зарабатывать на жизнь. Но из-за моего негативного опыта, когда я впервые попытался быть откровенным насчёт моей болезни, теперь я держу это в секрете. Я не стыжусь этого — фактически, это заставило меня прожить свою жизнь более подлинно. Например, в глубине души я всегда знал, что хочу работать в Интернете все время.

Настоящая борьба

Вопросы психического здоровья столь же многочисленны и уникальны, как и люди, которые борются с ними. Наши герои рассказали, как это бывает — особенно, на работе в интернет-индустрии.

Джерри

У меня есть интересное сочетание синдрома дефицита внимания, дислексии и сложного ПТСР (посттравматического стрессового расстройства). В результате я неполноценный человек, постоянно испытывающий неуверенность в себе, токсический стыд и парализующую тревогу.

У меня было несколько эпизодов в прошлом, когда я не мог осознать потребности или воспринимал критику неправильно, проходя при этом через панику, избегание или гнев, что было не слишком верным способом это пережить. Когда все идет не так, я тяжело рефлексирую в течение нескольких недель.

Презентация или выступление перед аудиторией — это тоже нечто невероятное для меня. В такой ситуации я ощущаю себя в состоянии вечных сомнений в том, говорю ли я по делу, и вообще имеет ли это хоть какой-то смысл. Я могу взять себя в руки только после выступления, когда переговорю с друзьями в аудитории. Это негативно отразилось на моей карьере, связав даже самые простые задачи с тревогой.

Брендон Грегори

Мне действительно удается хотя бы выглядеть так, будто у меня всё в порядке, поэтому большинство людей не знают, что у меня биполяр-

ный синдром, пока я им не расскажу. Внутри я усиленно борюсь с этим. Бывают приступы депрессии, в которых я истощен в течение всего дня и ощущаю физическую боль, бывают и вспышки мании, где я иду на неоправданные риски и следую неуместным порывам. И я могу переключаться между этими состояниями почти или вовсе без предупреждения. Я очень много работаю, чтобы уравновесить обе стороны моей личности для людей в моей жизни.

Стивен Кибл

После внезапной смерти моей матери я начал страдать от панических атак. Один из приступов случился спустя 30 минут после начала рабочего дня, и я совершенно не мог с ним справиться на рабочем месте, поэтому вернулся домой, никого не предупредив. Только позвонил моему боссу со стоянки для грузовых автомобилей, после того как пропалкался в стороне от дороги. Атаки также вызвали депрессию, которая заставила меня работать из дома, хотя на самом деле я хотел бы больше времени проводить в офисе. К счастью, мой работодатель оказался понимающим и гибким.

Бри Пиккари

В зависимости от времени года мне приходится бороться с нахудшим состоянием, из-за которого я практически не могу покинуть свою квартиру. Многие мне часто говорят, что при этом я неплохо выгляжу — большинство людей, с которыми я общаюсь, понятия не имеют, что со мной происходит, если я сама не расскажу им об этом. Я стала скрывать свой недуг, когда он начал проявляться на публике на фоне стресса от старта собствен-

ного бизнеса и попыток тащить всё на себе. Бывают периоды, когда депрессия сильно влияет на мою способность творить или взаимодействовать с другими. В настоящее время я пытаюсь справиться с серьезным беспокойством, вызванным стрессом, учусь управлять этим как процессом.

Мистер X

Мне повезло остаться высокоэффективным, имея биполярное расстройство уже около 5 лет, поэтому глядя на меня, вы не увидите какой-то особенно борьбы. Борьба — это стресс и беспокойство потери этой стабильности, особенно от того, что люди об этом узнают. Я принимаю лекарства, имею определённый распорядок и систему поддержки и стараюсь о себе заботиться — поэтому я стабилен. Но если работа начнет развешивать баланс между работой и жизнью, я не смогу поддерживать такой режим и дальше.

В прошлом это случилось, когда посиделки с друзьями до полуночи, работа в выходные, частые путешествия, вечеринки и распитие алкоголя после работы стали для меня нормой. Многие люди сгорают в таких условиях, но для меня такой образ жизни бундально опасен, поскольку он может повлечь за собой маниакальный эпизод или даже вызовет мысли о самоубийстве.

Мне приходится бороться с незнанием, как далеко я мог бы зайти в рамках своей карьеры, поскольку многое из того, что вы делаете, чтобы продемонстрировать свои способности, связано с большей ответственностью. Какой смысл в повышении, если оно будет озна-

чать, что я не смогу о себе позаботиться? Страх упустить возможность делает только хуже.

Как с этим работается

Существуют разные способы, которые люди могут выбрать (или не выбрать), чтобы решить психические проблемы. Мы в конечном счете ответственны за принятие своих собственных решений в отношении расстройств психики, и такие решения для каждого свои.

Джерри

Я стал посещать терапевта, и это удивительная помощь. Я также работаю над своим отношением к критике — задаю разъясняющие вопросы, пытаюсь определить проблему, а не злостью, не защищаюсь и не становлюсь саркастичным, как раньше. Я научился быть более честным с сотрудниками, особенно близким ко мне, стараясь уберечь их от моих иррациональных проступков и прося их о помощи.

Кроме того, поскольку я испытал травму в личной и профессиональной жизни, я испытываю гиперчувствительность к эмоциям других людей. Просто находясь рядом во время горячего спора или в другой напряженной ситуации, я могу подвергнуться панике. Мне приходится проявлять особую осторожность в управлении персоналом, чтобы каждый в конкретной ситуации чувствовал уверенность в том, что он настроен на успех.

Брендон Грегори

Медицина мне очень помогла, и мне повезло в этом отношении. Препа-

раты держат большинство моих симптомов на управляемом уровне, а регулярный график и поддержка определенного графика «нормальности» помогают сохранять стабильность. Распорядок сна и отдыха, социальные контакты, которые не всегда легко даются, не позволяют мне слишком углубиться в какое-то из моих состояний. Кроме того, ведение блога стало для меня своего рода терапией и помогло другим лучше понять мое состояние. Найти какой-то способ выразить то, что вы переживаете, крайне важно.

Стивен Кибл

У меня было несколько сеансов психологической консультации, чтобы справиться с горем утраты. Я также прилагал усилия, чтобы каждый день быть более физически активным — хотя бы просто гулять в обеденный перерыв. Работа стала способом избежать негатив, который одолевал меня в то время. До депрессии я работал на дому два дня в неделю, однако в эти дни мне было очень тяжело из-за чувства одиночества. Поэтому я стал работать в офисе пять дней в неделю. К счастью, мой работодатель оказался невероятно благосклонным и просто говорил мне делать то, что я должен делать. Благодаря этому мне захотелось работать в этом месте дольше, чем я ранее предполагал, поскольку я оценил их поддержку и понял, как мне повезло.

Бри Пиккари

Прошлой зимой я поступила на программу подготовки мастеров йоги, чтобы научиться лучше справляться с депрессией и беспомощностью. Такой прыжок от дискомфортного состояния к столь ценной осознан-

ности внес огромный вклад в мою способность справляться со стрессом. Забота о себе действительно имеет большое значение для меня, и теперь я знаю, когда мне нужно сделать перерыв. Я слышала, что это называется высокоэффективной депрессией и тревожностью. Я часто брала на себя слишком много, и умение говорить «нет» оказалось большим достижением, а терапевтические ритуалы стали для меня невероятно полезными.

Мистер X

Лекарства — то, что я могу принимать всю оставшуюся жизнь, и это того стоит. Несколько лет я практиковал «диалектическую поведенческую терапию». Дополнительно — последовательный режим дня и забота о себе. Но есть вещи, с которыми пока трудно. Нерабочие ночи или выходные. Ходьба в офис и обратно или катание на велосипеде. Я стал практиковать йогу сразу после постановки диагноза, и эта умственная дисциплина, которую она мне дала, помогает снизить интенсивность моих реакций на стрессовые ситуации на работе. Это не значит, что я откажусь от работы, потому что мне тяжело. По сути, если внутри меня что-то в очередной раз вспыхнет, стратегии преодоления помогут мне держать себя в руках и суметь выбраться из трудного состояния.

Курс на понимание

Есть много неправильных представлений о психических заболеваниях, и они касаются не только веб-индустрии. Некоторые из них безобидны,

но раздражают, другие — приносят вред. Вот что стоит знать:

Джерри

В моей борьбе все иррационально. Кажется, что мое тело только и старается выдать меня, чтобы я погряз в стыде. Я должен постоянно двигаться, утрачивать себя, чтобы мои проекты становились как можно ближе к совершенству. Тем не менее, я стараюсь по-настоящему заботиться о людях, и, вероятно, поэтому я успешен в UX.

Брендон Григори

Если я выгляжу сильным, это не значит, что мне не нужна поддержка. Если у меня проблемы, это не значит, что вы нужны мне для их решения. Иногда, простая проверка, всё ли ОК, или присутствие рядом — лучшие вещи для меня. Я не хочу, чтобы меня считали сломанным или хрупким (хотя я допускаю, что это иногда так). Моя личность гораздо шире, чем моё расстройство, но я не могу его полностью игнорировать.

Кроме того, в обществе по-прежнему существует много стигм, окружающих психические заболевания — настолько много, что я не чувствовал себя в безопасности, рассказывая своему предыдущему боссу о своем душевном расстройстве. Психические заболевания — это медицинские состояния, которые законно классифицируются как инвалидность, но больным часто небезопасно о них рассказывать на работе. Это реальность, в которой мы живем.

Стивен Кибл

Для тех, кто переживает депрессию, связанную с горем утраты, очень

полезно говорить об этом с друзьями, семьей и даже незнакомыми людьми — это помогает «переработать» такое состояние. И старое клише «время лечит» действительно верно. Работодателям я бы посоветовал поддерживать больных с психическими расстройствами так же, как вы поддерживаете больных с физическими заболеваниями. Они будут вам благодарны и отплатят хорошей работой.

Бри Пиккоро

Я хронически амбициозный человек. Зачастую это связано с местом работы, хотя там приходится иметь дело с тем, что беспокоит меня или мне досаждают. Значительная часть моей вовлеченности в общественную жизнь происходит из мест, где требуется продуктивность. К счастью или, к сожалению, я многое сделала, преодолевая этот факт — однако, есть моменты, когда мне просто нужен перерыв. Я учусь воспринимать своё состояние, понимать его и соглашаться с ним.

Мистер X

Я хочу, чтобы люди знали, как сильно меня беспокоит, когда слово «биполярный» используется для случайного описания вещей и людей. Это не звучит как комплимент и уменьшает вероятность, что я когда-либо раскрою свою болезнь публично.

Я также хотел бы, чтобы люди знали, насколько часто я был близок к тому, чтобы открыться, но сдерживался из-за своей непохожести и других комплексов, связанных с технологической отраслью. Женщины часто называют меня капризным и неуравновешенным. Люди мыслят стереотипно об этнической группе,

к которой я принадлежу, поэтому считают меня вспыльчивым и жестоким. Так зачем мне давать кому-то ещё один повод меня дискриминировать?

Если вы думаете, что европейцы с американцами просто с жиру бесятся и на ровном месте сходят с ума, а «у нас-то всё в порядке», вот вам печальная статистика: в России до 40% населения имеют признаки какого-либо нарушения психической деятельности. Мы уже писали о синдроме перфекциониста у работников и о его невротических последствиях. Поэтому, если вы у себя заметили «что-то не то», не пейте горстями успокоительные, запивая алкоголем («чтоб наверняка»), а сходите к врачу — всяко лучше, чем потом кидаться на коллег с топором из-за срыва дедлайна :) Мы серьезно.



АТАКА КЛОНОВ

КАК БОРОТЬСЯ С ДВОЙНИКАМИ В ИНТЕРНЕТЕ

Вы сделали крутой сайт, но в интернете появился ваш двойник. Такое случается — «клоны» копируют успехи известных компаний, мешают им зарабатывать, уведят клиентов и портят репутацию.

В этой статье мы расскажем, как отличить двойник от оригинала и как бороться с подделками.

Чем опасны сайты-двойники

Все хотят получать качественные товары и услуги.

Сайты-двойники мешают это делать.

Например, двойники оказывают услуги низкого качества, пользуясь раскрученным именем компании. Вы доверяете известному бренду, полностью вносите предоплату, а на выходе получаете продукт, сделанный школьником на коленке или поддельный китайский товар.

Например, у интернет-магазина минеральных теней необычных цветов есть несколько сайтов-двойников со скопированным названием

и ассортиментом. Продукцию там продают поддельную, да и дизайн сайтов не впечатляет.

Во-вторых, двойники могут вообще не оказать услугу — просто собирают предоплату и перестают отвечать. Наши коллеги из Nimax сталкивались с этим, нечто подобное было и у нас.

Другая опасность — сайты используют имя известной соцсети или банка, чтобы собирать данные карточек и личную информацию пользователей для будущих махинаций. Чтобы этого избежать, остерегайтесь фишинговых ссылок из сомнительных источников.

Что проверить у сайта

Дизайн и содержимое

У крупных интернет-магазинов и компаний обычно красивый дизайн, нет ошибок в описаниях товаров и статьях, все работает ровно и плавно. Сайты-двойники



Красноярск :)

скопировать такой дизайн не в состоянии, поэтому могут выглядеть неакkuratно, тор- мозить и подвисать.

Домен

Убедитесь, что вы написали его правильно, он короткий, в нем нет лишних букв и цифр. Забудьте домен в поиск — возможно, вы увидите информацию от владельцев официального сайта или отзывы от других обманутых людей.

Отзывы

Характерный признак дешевого клона — блок с отзывами, куда отзыв добавить нельзя.

Группы в соцсетях

Найдите ВКонтакте или Facebook самую многочисленную группу с названием компании и посмотрите, куда ведут официальные ссылки.

Ссылку, по которой вы попали на сайт

Если вы забываете название компании в поисковик, перейдите лучше по реальной, а не по рекламной ссылке. Известны случаи, когда сайты-двойники покупали рекламу, и в выдаче в итоге оказывались выше оригинала.

Чем плохо для бизнеса

Отток клиентов и посетителей

Сайты-двойники вредят посещаемости сайта — они появляются в ТОПе по схожим запросам и притягивают посетителей и клиентов, которые уже были готовы обратиться к оригинальной компании.

Кстати, эта проблема касается и информационных сайтов. Клиентов у них обычно нет, но вот посетителей может стать меньше, особенно если сайт копируется полностью. А это означает падение в поисковой выдаче и уменьшение денег за рекламу.

К счастью, с полным копированием материалов с вашего сайта можно бороться при помощи сервисов Яндексса — тогда в поисковой выдаче вы всегда будете выше ваших «клонов».

Подрыв доверия к сайту и компании

Это опасность даже серьезнее, чем потеря клиентов. Если сайт-двойник оказывает недобросовестные услуги, вскоре на форумах и отзывах могут появиться гневные комментарии пользователей. Вот только ругать они будут двойника, а название компании будет ваше.

Есть примеры таких случаев не из Интернета, но они очень показательные. На Украине существует огромное количество страховых компаний-клонов. Например, там существовало две Украинских страховых группы: первая — дочерняя компания всемирно известной Vienna Insurance Group, вторая — непонятная контора, которую к тому же лишили лицензии. Когда о лишении лицензии заговорили в СМИ, оригинальная фирма оказалась под ударом. Да и до этого директор оригинальной компании отмечал, что негативный имидж дублера сильно подпортил им репутацию.

Воровство интеллектуальной собственности

Это момент не всегда критичный, но очень неприятный. Человек может вести авторский блог или сайт, а клон просто будет копировать с него данные и выдавать за свои. Иногда это просто обидно, а иногда плохо для репутации, доходов и жизни самого владельца.

Примеры копирования

Известны случаи, когда заявление о двойниках помогало в суде. Например, Компания Audi через арбитражный суд Москвы запретила компании Gemini Limited использовать доменное имя audi.ru.



Такой «клон» есть, наверное, в каждом городе России

На сайте не было никакой информации, но он перенаправлял на другой сайт, продающий автомобильные товары.

Еще один случай относится не к Интернету, а к реальной жизни, но тоже подходит под тему двойников. Рядом со Сбербанком открылось кафе с названием «Сбербар», похожим логотипом и шрифтом. Они официально зарегистрировали название, так что здесь все было законно, но из-за близости к самому банку и схожего стиля оформления Сбербанку удалось выиграть иск. Кафе переименовали в «Депозитарий», а вскоре вовсе закрыли.

Также недавно интернет-магазину Tergokit запретили использовать товарный знак насосного оборудования Grundfos. Кстати, такого решения добилась компания по борьбе с плагиатом в интернете Brand Monitor. Так что для борьбы с сайтами-двойниками теперь существуют целые организации,

которые не только помогают заблокировать двойников, но и выявляют их путем мониторинга интернета.

Как защитить имя

Итак, ваш сайт скопировали. Что делать?

Есть несколько досудебных методов:

1. Попробуйте отправить владельцу сайта письмо о том, что вы планируете подавать на него в суд за нарушение ваших авторских прав и использование схожего домена. Это работает редко, но попробовать стоит.
2. Следующий шаг — направление письма владельцу хостинга или регистратору домена. Работает, только если на сайте осуществляется мошенническая деятельность, и то не всегда.
3. Потом можно написать письмо в техподдержку Яндекса. Если приложите доказательства мошенничества или воровства, они могут заблокировать двойника в поисковой выдаче.

Также есть способ уникализировать ваш материал — загружать все новые статьи и товары в инструмент «Оригинальные тексты» в Яндекс.

Вебмастере. Тогда вы будете признаваться владельцем материала даже до индексации, и в ТОПе будет находиться именно ваш сайт.

Если этих мер недостаточно, следует обратиться в суд. Юристы рекомендуют подавать заявления в Федеральную антимонопольную службу, в суд и в полицию. Тема заявления — незаконное использование товарного знака, нарушение авторских прав. Для этого желательно, чтобы у вас был зарегистрирован товарный знак.

В общем, бороться с сайтами-двойниками можно — сегодня в суде решения принимаются чаще всего именно в пользу компании-оригинала. А пользователям остается только быть внимательнее и несколько раз проверять сайт перед заказом товара или услуги.

Если вы владелец компании — не забывайте публиковать тексты в Яндекс.Вебмастер для подтверждения их оригинальности. При обнаружении двойника постарайтесь заблокировать его через хостинг или Яндекс, а в случае неудачи — обратиться в суд. Если вы планируете покупать товары и услуги — проверьте дизайн, домен, отзывы и ссылки. Не приобретайте контрафакт — вы достойны большего.



НАСКОЛЬКО ВЫ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА КЛИЕНТА? ДА НИ КАПЕЛЬКИ!

И НЕ ВРИТЕ. НИ СЕБЕ, НИ ЛЮДЯМ. ПРОСТО ЧЕСТНО ПРОЙДИТЕ ЭТОТ ТЕСТ

Как вы понимаете слово «Клиентоориентированность»? Наши опросы показали, что в целом это работа на интересы клиента, порой даже в ущерб своим. Или бесшовный клиентский сервис. Превосходя ожидания. Хотя есть и мнение, что достаточно понять, что нужно клиенту, и просто дать ему это.

В общем, мнений много. И звучат они красиво. Пока дело не доходит до практики, когда вам сели на шею, манипулируя вами и намекая (или даже прямо говоря), что вы неклиентоориентированный. Многие менеджеры в душе считают слово «клиентоориентированность» — низкосортной манипуляцией. И если вы не из таких — этот тест именно для вас.

СИТУАЦИЯ № 1

Звонок в нерабочее время

Вы — менеджер, раскинувшийся после рабочего дня на мягком диванчике. Внезапно вам на сотовый звонит клиент. Ваши действия?

1. Обычно отвечаю, если не сплю или не занят.

Вы неклиентоориентированный, хотя кажетесь себе идеальным менеджером. Что это ещё за «не сплю или не занят»? У клиента мир может рушиться, пока вы там решили вздремнуть! С чего вдруг важные и срочные клиентские вопросы должны зависеть от ваших физиологических склонностей или домашних занятий?

2. Отвечу, если клиент звонит в течение пары часов после окончания рабочего дня.

Вы неклиентоориентированный, но пытаетесь себя убедить в обратном. Скажем, ваш рабочий день до 18:00, и у вас негласное правило «не позднее двух часов после рабочего дня». А клиент позвонил в 20:01 — что тогда? Завтра вы ему скажете: «Извините, я был занят», а проблему всё равно решать вам. Только она будет гораздо более запущенной, чем вчера в 8 часов и 1 минуту.

3. Отвечу, если клиент лояльный и у меня с ним теплые, дружеские отношения.

Вы неклиентоориентированный, и вот тому факты и примеры. Вы делите клиентов на лояльных и нелояльных. Грубо говоря — хороших и плохих. Самопроизвольно, на свой вкус. И по-разному их обслуживаете. Получается, что если вдруг вас что-то не устроило в клиенте — вы говорите своё «фи» и не даете ему нормального сервиса, на который он рассчитывает. Причем, заметьте, вы используете «дружеские» отношения для классификации клиентов, а не бизнес-показатели (например, годовой оборот). То есть в общем-то к вашей компании вы тоже не очень-то лояльны.

4. На звонок отвечаю, но скажу, что не в офисе и смогу помочь только завтра.

Вы неклиентоориентированный — клиент звонил, чтобы решить проблему, а не чтобы узнать, когда вы соизволите ему

помочь. Вот вам бы так в скорой помощи ответить: «Извините, сейчас мы отмечаем день рождения патологоанатома и не можем приехать, но завтра постараемся!»

5. Не буду брать трубку, в своё личное время я не обязан отвечать клиентам. До утра никто не сдохнет, а если сдохнет — туда ему и дорога.

Вы неклиенториентированный! Даже в мыслях. Собственные интересы у вас превыше клиентских. Пока вы там лежите на диване и игнорируете звонки заказчика, у него может рухнуть бизнес, и да, отчасти в этом будете виноваты вы — потому что вовремя не пришли на помощь. Ну неужто так сложно взять трубку и хотя бы узнать, в чём там дело было? Очевидно же, что звонок на личный номер в нерабочее время — это какое-то исключение, форс-мажор и всё такое!

6. У нас вообще запрещено давать личные номера клиентам.

Вы неклиенториентированный, тут и гадать нечего. Причём, не только вы, а вся ваша компания. Хотя бы профиль в контактике клиенту расшарили или телеграмм свой личный дали — а то мало ли что. Ведь расхлёбывать

клиентские проблемы всё равно вам, и «лучше поздно, чем никогда» — вообще не тот случай.

СИТУАЦИЯ №2

Два параллельных звонка

Вы разговариваете с клиентом по стационарному телефону. В этот момент вам на мобильный звонит другой клиент. Вы:

1. Не будете брать трубку и перезвоните, когда закончите с первым.

Заставлять клиентов ждать — вообще ваш конёк. Люди редко звонят «просто так», чаще — по делу. Самим-то небось не нравится, когда слышите в трубке «Подождите, ваш номер в очереди — шестнадцатый и ваш звонок очень важен для нас...». Причём, это ещё куда ни шло, если клиент понимает, сколько ему ещё вас ждать (очень бесит, но понять можно). Вы даже этого не обеспечили.

2. Попросите первого клиента прервать разговор, ответите второму, а после снова позвоните первому.

Кажется, вы в детстве не наигрались в салочки, и теперь устраиваете чехарду на ровном месте:

разговаривали с одним, его бросили, перезвонили второму, тоже бросили, вернулись к первому. Так и женщиной древнейшей профессии прослыть недолго (и даже если вы не женщина). Клиент там с вами делился сокровенным, а вы его так жёстко обрываете — он и забыть мог про что-то важное, а потом виноваты будете только вы.

3. Оставьте первого клиента ожидать на линии, скажете второму, что перезвоните, и вернётесь к разговору с первым.

Ладно бы, вы одного кого-то заставили ждать — полбеды. Но, кажется, вам даже нравится так себя вести — небось, думаете, что так вы кажетесь невероятно значимым для клиентов? «Без меня никто и никуда!» — ну-ну, утешайтесь этими глупостями, пока клиенты-броншенки уже обдумывают, на кого бы вас, бездушную машину, променять.

4. Сбросите смс-ку с автоответом (что-то вроде кнопки в айфоне «я не могу сейчас говорить»).

У вас какое чувство обычно, когда такую смс-ку получаете сами? Что-то вроде: «Э, какая важность! Ишь ты!» На клиентскую лояльность непохоже, верно? Научились бы несколько дел

параллельно делать уже, в конце концов. Цезарь смог, и вам пригодилось бы!

5. У меня два телефона: «для всех» и для VIP-ов. «Для всех» — подождет. На VIP-а переключусь.

Ну во-первых, вы самопроизвольно делите клиентов на хороших и плохих. Дай бог, если для этого используются бизнес-показатели, а не ваши личные предпочтения. Однако в общем случае это проблему не решает. Что вы будете делать, если на стационарном телефоне у вас тоже VIP?

СИТУАЦИЯ №3

Отчёт vs. скайп

К концу дня у вас не сделан отчёт для сурового начальника, который нужен ему ровно в 5:00 утра для выступления в перед ключевым заказчиком. Беда-беда, если не успеть — явно будут какие-то неприятные последствия.

А ещё у вас намечен срочный скайп с клиентом, который может принести вам новый жирный заказ и вы сможете получить неплохую прибавку к зарплате, если все срastётся. Что будете делать?

1. Сидеть до ночи, что ж ещё :{

Кроме своей сомни-

тельной клиентоориентированности вы ещё и не умеете управлять своим временем. Овертаймы приводят к ошибкам. Поэтому тут и начальник (который тоже выступает в роли вашего клиента, кстати) получит лажовый торопливый отчёт, и с клиентом вы будете разговаривать в попыхах, не вникая в его интересы — лишь бы поскорее завершить разговор. Народная мудрость про двух зайцев ничему вас не учит!

Кстати, именно регулярные цейтноты — основная причина выгорания. И если вы перегорите на работе — вашему начальнику придется тратить время и ресурсы на поиск вам замены. Об этом вы конечно не подумали. Не очень-то клиентоориентированно по отношению к вашей же компании.

2. Забыть на отчёт — если заключу сделку, босс мне всё простит (наверное).

Кроме того, вы любите использовать клиентов в своих целях — например, чтобы умяслить начальство или выбить к концу месяца побольше процент от продаж. Вот только людям не нравится, когда их используют, и более того — они это чувствуют.

3. Договорюсь с клиентом на другое время.

Вас в детстве не учили «пацан сказал — пацан сделал»? Похоже, вам откровенно наплевать на распорядок дня клиента — он по-вашему вообще ничем не занят и только сидит и ждёт, когда ж вы ему позвоните. Разочаруем — у него тоже масса дел, и вот так подставлять его, лишь бы уйти с работы вовремя, непрофессионально.

4. Пойду к начальнику, расскажу ситуацию, попрошу помочь мне расставить приоритеты

Всегда держите в фокусе, что ваш начальник — это ваш главный клиент. Ибо плох тот солдат (и армия), который больше боится врага, чем гнева начальства. Ну, а теперь представьте этот разговор со стороны вашего начальника: «Иван-Иваныч. Дело срочное! Отчет, который вам завтра в 5 утра нужен, я не успею, т.к. у меня звонок с клиентом, (за которого я получу хороший бонус с продажи — вслух такое не говорят, но все всё понимают). Как поступим?». Умеете вы себе врагов наживать, да...

СИТУАЦИЯ №4

Поломка в 1С

Вы — менеджер проекта. Клиент звонит и кричит, что у него отвалилась интеграция с 1С, но команда разработчиков уже занята на другом проекте, который сдаётся со дня на день. Ваши действия?

1. Скажу честно, как есть. Что пока ничем не могу помочь — как только команда освободится, мы всё поправим. Постараюсь дать прогноз по срокам, но обещать ничего не хотелось бы. Неприятно отвечать за обещания, выполнение которых напрямую от меня не зависит.

Политика двойных стандартов — тоже про вас. Вы вроде бы клиентоориентированы для одного клиента, а для другого почему-то уже нет. Как вы выбираете, кому отдавать предпочтение — загадка. Пасьянс на них раскидываете, наверное?

2. Дёрну самого незадействованного спеца из команды на эту задачу, срочно же!

Практика показывает, что не загружены обычно самые неопытные. В итоге ваших действий вы устроите дерготню на первом проекте. Джуниор потратит пару часов, про-

сто чтобы въехать в проблему, а потом всё равно придется звать кого-то опытного. Команда будет демотивирована из-за дерготни. А все это время клиент будет ждать, страдать и нервничать. Крайне непрофессиональный ход, что уж там.

3. Привлеку фрилансера Васю, он не раз мне помогал за то, что иногда играет в мой Плейстейшн.

Про безопасность, надо полагать, вы вообще не слышали, раз готовы пустить фрилансера в святая-святых — 1С клиента. Вы не слишком-то беспокоитесь о качестве своего продукта или услуги и готовы прибегать к услугам непроверенных сторонних специалистов. Клиентоориентированность предполагает не только отзывчивость, но и ответственность за результат, но вам, похоже, и так сойдёт.

4. Приостановлю разработку проекта, предупредив клиента о сдвиге сроков, и отправлю команду экстренно чинить неполадки.

Приехали. Мало того, что не просчитываете на 10 шагов вперёд никогда, и потом вылезают косяки всякие, так ещё и других ни в чём повинных людей страдать

заставляете. Плохо вам, плохо команде, экстренно переключающейся на другие задачи, плохо обоим клиентам — а вы точно менеджер, а не садоволазь, получающий удовольствие от всеобщих мучений?

СИТУАЦИЯ №5

Правки от заказчика

Вы — дизайнер, и вам пришли правки: клиент просит сделать красный менее «тревожным» и разместить гигантский логотип по центру промо-блока. Что скажете?

1. «Нет. Красный правильный и яркий. Очень хорошо подчеркивает акценты. Логотип гигантский — это уж перебор, моветон и дилетанство. Макет мы трогать не будем, не выдумывайте. Вы заказали работу у профессионала, я её сделал. Будьте любезны принять».

Вы абсолютно равнодушны к клиентским ожиданиям и напыщенно выдаёте свои «гениальные идеи» клиенту так, будто снизошли до него, простого смертного, в своей великой просвещённой мудрости. Поверьте, большинство клиентов лучше вас знают свой бизнес, и что у них сработает, а что нет.

Профессионал, за которого вы себя выдаёте, так бы никогда не ответил. Это больше похоже на ответ дилетанта в духе «я художник, я так вижу».

2. Сначала выясню, что означает «тревожный красный» и почему обязательно нужен лого в центре, после — предложу варианты, как решить проблему.

Вам нравится дёргать тигра за усы — клиент хочет получить ахрентельный результат от вас, а вы взамен после неудачной приёмки работ начинаете терроризировать его вопросами вроде «а что конкретно не так?», «что надо исправить?!» Вам заказали работу. От вас ждут, что вы с ней справитесь и выдадите хороший результат. С учетом тех требований, которые есть у клиента. Вот это вот всё. Нет, чтоб сразу сделать нормально!

3. Буду переделывать столько раз, сколько будет нужно.

Кажется, вы обожаете дразнить клиента — собираетесь переделывать работы до бесконечности. А ему оно надо? Каждое новое общение с вами — это потеря времени и нервов. Если вы своё время не цените, то цените хотя бы клиентское. Он деньги платил не за

эту канитель, а за чёткий адекватный результат с первого раза.

4. Мне и самому хотелось красный сделать менее красным, а этот лого настолько хорош, что я набью его себе на бицухе!

У вас нет никакого уважения к клиенту, ведь вы не делаете качественно свою работу с первого раза. А ему оно надо? Он пришёл к профессионалу, а приходится вас тыкать в то, что всё не так, и самому предлагать варианты, как исправить ситуацию. Клиенты не за это деньги вам платят.

СИТУАЦИЯ № 6

Отпуск не вовремя

Сдача проекта намечается на ваш отпуск — что делать?

1. Выйду на один день для презентации результатов клиенту, отгуляю как-нибудь потом.

Кажется, вам нравится носить маску «идеального менеджера», но на поверку оказывается, что всё не так радужно: если понадобится выдернуть из отпуска больше 1 рабочего дня, вы уже пас («Я ведь и отдыхать когда-то должен!»). Но у клиентского бизнеса нет выходных.

2. Сдвину сроки отпуска, чтобы успеть сдать проект.

Иногда вы всё-таки стараетесь угодить клиентам, идя на жертвы: сдвигаете свой отпуск, например. Вот только клиентоориентированность тут и не пахнет: угождая одному клиенту, вы угрожаете благополучию других, ведь тогда ваш отпуск накладывается на их проекты. От чего ушли, к тому пришли.

3. Презентую удалённо по скайпу.

Показать-то презенташку вы, может, и покажете, но после неё в любом проекте (сложнее выпечки капкейков) есть фаза пуско-наладки. А вам после презентации кажется, что проект кончился, хотя для клиента все только-только началось. У него миллион вопросов. Он жаждет интерактивно получать на них ответы. Если проект длительный — клиент уже не помнит всего. Из отпуска вы с этим не справитесь, даже не пытайтесь.

4. Дам ценные указания команде — и без меня справятся!

Вы вообще не стараетесь угодить клиенту, бросая его в самые ответственные моменты — например, уходите в отпуск во время сдачи проекта

и перекладываете всё на команду. А клиент к ВАМ привык, ВАМ доверял, на ВАС надеялся... Эх вы!

СИТУАЦИЯ № 7

Делегирование на больничном

На время вашего двухнедельного больничного клиента передали вашему коллеге. Тот пообещал исполнить «хотелки», которые не заложены в бюджет. Клиент ждёт. Что будете делать?

- 1. Позвоню клиенту, объясню, что коллега пообещал лишнего. И либо попрошу отказаться от этих фишек, либо выйду дополнительное финансирование.**
О какой клиентоориентированности вы можете вообще говорить, если ещё включаете заднюю при любом удобном случае?! Сначала компания наобещает клиенту всяких плюшек, а потом вы, весь такой «я не я и лошадь не моя» их рубите на корню. Или ещё и деньги выпрашиваете на реализацию этих штук. Клиент уже размечтался, как у него всё красиво будет, а вы его так жёстко осадили.
- 2. Я и сам хотел их предложить в качестве**

бонуса, но не успел до болезни.

Ну какой из вас клиентоориентированный специалист, если вы не вовремя заболели ангиной-скарлатиной-дефтерией-и-бронхитом?! Витаминки пить надо, чтоб клиентов не подводить. А то получается, что стоит вам заболеть, и весь проект прахом пойдёт.

- 3. Заставлю команду работать сверхурочно, чтобы уложиться в бюджет и сроки.**
Вы не клиентоориентированы не только по отношению к клиентам, но и к своим коллегам — они уж точно не виноваты, что вы там разболелись, а заказчик ждёт кучу всяких новых штук. Вам бы вряд ли понравилось, если б из-за чужих косяков вы приходили домой на пару часов позже, да еще и без всяких поощрений за это.

СИТУАЦИЯ № 8

Обходные пути общения

Клиент написал вам в ватсапп или в телеграм, хотя вы договорились вести коммуникацию через электронную почту. Ваши действия?

- 1. Отвечу на его вопрос по почте.**
Коммуникация — основа клиентоориентированно-

сти, но вы об этом будто не слышали, потому что устраиваете путаницу в переписке. Клиент ищет максимально комфортные способы общения с вами, а вы ему отвечаете какими-то окольными путями. Может, у него нет возможности добраться до почты и сейчас доступен лишь ватсапп, а вопрос срочный?!

- 2. Напомню о наших договорённостях и попрошу продублировать на почту.**
Вы вообще не думаете об удобстве общения клиента с вами. Может, у него нет возможности добраться до электронной почты и сейчас доступен лишь ватсапп, а вы ему предлагаете изловчиться и написать вам на имейл. А как в почте порешать вопрос, если нужен диалог? Не прикидывайтесь неандертальцем, почта — это прошлый век!
- 3. Давно бы так, 21 век на дворе вообще-то!**
Устраивая путаницу в переписке, вы создаёте риск коммуникационных потерь — похоже, вы ищете приключений на одно место. В следующий раз клиент напишет вам в вайбер, потом — в смс, затем в скайп, в инстаграм и в конце концов — в Мамбу. И вы гарантированно что-то потеряете. Заказ-

чик хотел как лучше, а вы как всегда.

4. Прогнорирую сообщение вообще — это мой личный номер.

Вычеркните «клиентоориентированность» из своего лексикона навсегда, ведь вы откровенно плюёте на клиента. Неважно, насколько срочный вопрос, на сообщения в мессенджерах вы принципиально не отвечаете — вас будто вообще не существует. А может, у него нет возможности добраться до почты и сейчас доступен лишь телеграмм?!

А кстати, какими каналами связи вы обычно пользуетесь при общении с клиентами?

1. Только стационарный телефон и электронная почта для письменной документации.

Если вы работаете в госучреждении, то всё в порядке — там с клиентоориентированностью плохо. В остальных случаях такой подход — непростительная роскошь, которая явно негативно сказывается на ваших доходах и профите всей компании.

2. Стационарный телефон, электронная почта, скайп.

Вы стараетесь соблюдать корпоративные прави-

ла и не давать личные номера клиентам, но тем самым вы теряете свою клиентоориентированность — в любой сложной, непонятной, экстренной ситуации вы подкладываете свинью и себе, и заказчику.

3. Стационарный телефон, электронная почта, скайп и мобильный телефон для экстренных звонков.

Вы, вроде бы, идёте навстречу клиентам, давая им номер мобильного телефона, но, как мы уже выяснили, это ещё ничего не гарантирует — у вас всегда найдутся отговорки, почему клиентская проблема вдруг не оказалась вам экстренной.

4. Использую любые каналы связи, чтобы отвечать как можно оперативнее: смс, ватсап, телеграм, вайбер, сообщения в соцсетях. Я вообще 24x7!

Как мы уже выяснили, с коммуникацией у вас беда, и вместо того, чтобы решить эту проблему, вы её только усугубляете, разводя миллиард чатиков во всевозможных мессенджерах. Вам бы понравилось, если бы кто-то писал вам сначала на почту, после разговор перевёл в ватсап, а потом в какой-нибудь вайбер? Вот-вот. А 24x7 — лучший способ перегореть

на работе и угодить в психушку. Думаете клиентам приятно общаться с нервным, демотивированным, невыспавшимся менеджером?

СИТУАЦИЯ № 9

Сюрприз на презентации

Вы — менеджер. Сдаёте проект клиенту. В разгар презентации внезапно появляется новый для вас персонаж (вы вообще его впервые видите). Называет себя «управляющим партнёром». И разносит результат работ в пух и прах. Что делать?

1. Вносить правки и всё переделывать.

Вам часто плевать на вашу команду: процессы внутри настроены плохо, и косяки валяются пачками. Нет, чтобы регламенты утвердить, вам проще по сто раз переделывать или вовсе работать зазря, подвергая абсолютно все стороны стрессу.

2. Отстоять свой вариант, аргументируя требованиями ТЗ.

Вы не бережёте доверительные отношения, которые вам и без того сложно строить. При малейшей возможности вы идёте на конфликт, кричите, топчете ножками и отнекиваетесь, что вы тут ни

при чём, а во всём клиент виноват: всё ему не так, ишь какой нежный!

3. Вернуть деньги за проект.

«Не понравится результат, мы вернём вам деньги» — рекламы пересмотрели?

Вы же не порошок стиральный предлагаете, а профессионально сделанную работу вроде, не? Смысл тогда заявлять о своём профессионализме, если позволяете себе кидаться клиенту деньгами в лицо с посылом «моя работа ахеренна, не нравится, забери свои миллионы, не очень-то и хотелось!». Мда.

4. Пригласить директора в баню и уладить всё неофициально.

А ещё вам часто плевать на субординацию, и любые косяки вы готовы улаживать абсолютно нерабочими методами: дарить клиентам извинительные шоколадки, водить в рестораны или, чего хуже, приглашать клиента в баню, чтобы задобрить его и снизить градус напряженности. Ну и какой вы профессионал после этого?

Вы презентовали клиенту три варианта результата работ, и ни один ему не понравился. Заказчик требует ещё парочку, ведь он «не за это столько тысяч денег заплатил» и всё в таком духе. Ваши действия?

1. Начну задавать вопросы, чтобы добиться конкретных замечаний.

Ко всему прочему, вы не утруждаете себя выяснить истинные потребности клиента перед началом работы — а как следствие, сорваны сроки, зря потрачен бюджет, испорчены отношения, и тут уже ничто не поможет. А всего-то было нужно задать пару наводящих вопросов на первых встречах. Клиентоориентированность — это в первую очередь профессионализм, а вам до него — как до луны.

2. Без проблем сделаем ещё три варианта, желание клиента — закон!

Сколько же переделок вы заложили в стоимость? Выходит, ваши сметы либо очень сильно раздуты (и вы работаете с клиентом по неадекватным прайсам), либо вредите своей компании, вгоняя ее в убытки. Вам пофигу на истинные потребности клиента перед началом работы, и вы предпочи-

таете делать двойную, тройную и сколь угодно ещё кратную работу вместо того, чтобы задать пару наводящих вопросов на первых этапах и выполнить всё чётко с первого раза.

3. Буду настаивать, что всё сделано по ТЗ.

Мало того, что вам чужда всяческая лояльность, так вы ещё и конфликтуете чуть что — когда выясняется, что ваш результат никуда не годится, начинаете махать шашкой и кричать, что всё сделано по ТЗ, и исправлять даже и не думаете. Как считаете, после такого клиент к вам вернётся? А друзьям порекомендует? То-то же.

СИТУАЦИЯ № 10

«Поиграйте со шрифтами»

Послесловие.

Откуда берётся проблема



Владимир
Руководитель студии

Конечно, мы немного обострили. Но в жизни все часто случается ещё драматичней. Изначально бизнесмен, создавая компанию, как-то примерно понимает, кто будут его клиенты. Например «Наш клиент — тот, кто готов платить 40 баксов за эту услугу, согласен на срок поставки 2 недели, готов делать заказ по электронной почте и не выносит мне мозг бесконечными перезвонами и уточнениями». Или «Наш клиент — это госкорпорации с тендерами от 10 000 000». Это может явно нигде не быть записано, но что-то подобное в воздухе любой компании витает. Причем искажается с уровня на уровень по корпоративной иерархии (с.м. историю про орешки, стюардессу и авиакомпанию и статью про то, как прыцавая девочка уьет ваш бизнес).

Важно: не какие-то люди с улицы приходят и диктуют условия, каким должен быть потребитель и как именно его нужно обслужить — бизнес сам определяет, кто входит в круг его клиентов, а кто нет. Если бизнесу клиентов хватает — все отлично. Если нет — идет подстройка (смена бизнес-процессов, моделей поведения, товарных линеек. Вплоть до смены направления работы или ликвидации компании).

В моей картине мира большая часть клиентоориентированности обеспечивается четкой и предсказуемой схемой работы компании. Давать и выполнять обещания. Заказал айфон на 256Гб черного цвета с доставкой с 10 до 11 — получил именно это.

Чтобы обеспечить нормальное обслуживание (клиентоориентированность) — мы пишем правила, бизнес-процессы, регламенты. ГОСТы. Занимаемся автоматизацией. Учим и дрочим людей. То есть стараемся четко и однозначно определить параметры, по которым мы считаем заказ хорошо сделанным для выбранного нами круга клиентов.

Если регламенты обеспечивают обслуживание клиентов на уровне «обещали-сделали», то уже сверх этого можно придумывать дополнительные бонусы (но они такне будут регламентированы, а потом и автоматизированы).

В сфере производства товаров более-менее получается регламентировать и автоматизировать процессы. В сфере услуг все значительно сложнее. Особенно когда речь идет о разработке чего-то нового на заказ.

Причина проблемы — невозможность написать четкий и однозначный регламент на все случаи жизни. Обычно мы можем довольно четко прописать типовые ситуации: графицы рабочего дня, время доставки, скорость реакции. Но очень много нюансов останется за рамками регламента или будут какие-то

пограничные случаи, когда ожидания клиента расходятся с правилами. Именно такие серые зоны, где нет четкости, чаще становятся поводом для обвинения компаний в неклиентоориентированности (даже если компания старается изо всех сил). К сожалению, в сфере услуг и разработки заказной продукции избежать таких обвинений в общем случае невозможно.

Итого: кто такой «клиент» или «не клиент» — определяет все же создатель бизнеса (а не «потенциальный клиент»). Бизнес же определяет регламенты. Хороший бизнес перетряхивает свои регламенты регулярно и разбирает жалобы (статистически).

Когда вам говорят «вы не клиентоориентированный» — примите к сведению, что скорее всего это манипуляция. Можете помочь (пойти на встречу или поменять бизнес-процесс) не в ущерб своим интересам — делайте. Ну и сниньте манипулятору ссылку на этот текст. Глядишь, и манипуляций в мире станет чуточку меньше.

ЛУЧШИЙ БЛОКНОТ ПЛАНЕТЫ



digital-анатомия



СИНДРОМ МЯСОРУБКИ

ДЕНЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ РАСПЛАНИРОВАН ПО НАУКЕ: ТУ-ДУ ЛИСТЫ, КАЛЕНДАРИ, МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА. ТАК ПОЧЕМУ ОН ОПЯТЬ НИЧЕГО НЕ УСПЕЛ? ВЫЯСНЯЕМ.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Глаза безумные. Красные. Слюнка изо рта течёт. Охота молча сидеть и смотреть в стену. Или молча ненавидеть людей.

Примерно так заканчивается рабочий день менеджера проектов, который решил (вернее, оно само так получилось) дофига эффективно планировать рабочее время.

Запуск мясорубки

Причем начинается все хорошо. В лучших традициях тайм-менеджмента.

Ты планируешь неделю. Срочное-важное. Матрица Эйзенхауэра. Матрица — главное кидалово гуру тайм-менеджмента, которые сами не способны внятно, четко и однозначно ответить на вопрос «Как же спроцировать эту матрицу в линейный список дел?!». Подсказка: с точки зрения математики, однозначно —

никак. Решений множество, выбирай любое. Думай головой второй раз (первый был, когда ты сочинял эту матрицу или вспоминал, как она называется и что это за дерьмо вообще). Короче, ну эту матрицу и этих гур.

Сначала расставляешь в план крупные дела. Потом расписываешь мелочевку. Оставляя время, чтобы отследить тот момент, когда все пойдёт через жопу. Ты ли им управляешь? Материшься, плачешь

или закуливаешь, потому что один хрен все не успеть. Опять. Ну и ладно, это и так было понятно. Сабай-сабай, как говорят в Таиланде (означает нечто среднее между «и пусть весь мир подождет» и «авось прокатит»).

И ведь катит! Классика тайм-менеджмента, работаем. Неделя, вторая, третья. Может быть, даже несколько месяцев это будет получаться. Пока не раскрутится мясорубка.





Мясорубка набирает ход

Это происходит незаметно. Появляются дела, которые ты не предусмотрел. А мог бы. Опережающий звонок клиенту. Дополнительная контрольная точка для разработчиков. Небольшой брейншторм на 10 минут по дизайну иконки.

Мелочь ничего не прощает большому. Не проверил, что клиент прислал тебе акт (который так громко обещал подписать вчера) — лови головняк с переделками и грязными инсинуациями на следующей неделе («А мы думали, что вы делаете не так, как мы вас просили, а как-нибудь еще. Вы же профессионалы»).

Но мы же взрослые люди, мы учимся на своих ошибках. И чтобы не промотать мелкие дела в следующий раз — планируем и их. Звонки. Пропинки. Контрольные точки. Время на постановку задач. Время на проверку задач. Время на планирование времени на планирование. Все это дерьмо.

Проблемы с ним две. Первая. И вторая.

Большая часть мелочевки должна делаться строго в определенное время. И в ней задействованы другие люди, нифига не приучаемые встраиваться в наш график.

- 16:10 — Проверить, что Вася не упоролся (или что он эскалировал, что упоролся).
- 16:15 — Вася упоролся, но эскалировал (ибо в прошлый раз, когда он этого не сделал, его сильно били). Теперь надо проверить Васю через полтора часа.
- 17:25 — Звонок Иван Ивановичу Внеземному на 5 минут (потому что позже у него рейс в Берлин,

он летит на выставку на неделю — хрен его потом вообще выцепишь).

- 17:26 — Ой, не дозвонился. Внеземной не отвечает.
- 17:40 — Внеземной позвонил сам. САМ! Первый раз за три года! И просил перенести разговор на 18:32. Точность — вежливость королей, ебтэ.
- 17:40 — Кажется, тут должна была быть контролька упоройда-Васи... Фак!
- 18:32 — Внеземной не смог. Улетел.

Ты берёшь кота за рога (так говорят в Чернобыле) и пытаешься предусмотреть и сделать все это. В конце дня из списка запланированных задач готово дай бог 50%.





Баю-баю, завтра будет день сурка. Короче: чем больше и точнее планируешь — тем быстрее твой список дел превращается в ФАРШ.

Осознание этого наступает в момент, когда надо поработать над чем-то большим, четырехчасовым. Но такого большого и цельного куска времени нет в твоём графике.

Все разбито офигенно важной мелочевкой, с которой, если её не запланировать, будешь иметь последствия.

Безумные красные глаза. Слюнка. Смотреть в стену, ненавидеть людей.

Дело не в инструментах

Еверноут, гуглокалендари, омни фокус, напоминания, ту-ду-лист, помадоро... Аппстор ломится от программ, грозящим превратить вас в полностью эффективного сапиенса. Дело не в инструментах. Они есть на любой вкус и цвет. Стать полностью затраханым можно в любой программе. Или даже на бумаге. Дело в отношении. В голове.

Индукцированный самозатрах

Поражает та скорость, с которой менеджер стремится обвесить себя делами. Нам важно быть занятыми, потому что так мы чувствуем себя защищенными. У нас появляется алиби. К нам теперь на козе не подъедешь.

Мы начинаем формулировать дела в виде процессных задач («Позвонить Иван Иванычу», «Ответить на вопросы», «Пропнуть должников») вместо того, чтобы итогом задачи стал какой-то артефакт («Получить акт», «Согласовать приложение», «Получить оплату»). Формально мы справляемся с задачей «Позвонить Иван Иванычу», даже если просто дозвонились, и он послал нас по матери вместо того, чтобы прислать акт. Мы полдня можем быть заняты тем, что слайдим встречи и задачи на следующий день. Еще и умудряемся устать от этого.

Опаздываешь? Крути ручку против часовой!

Именно так. Важно поймать тот момент, когда не мы планируем дела, а мелочевка планирует нас. Опаздываешь — тормози. Инстинкты будут сопротивляться. Искушение создать себе алиби занятого человека или переделать еще больше дел будет очень высоко. Но именно этот момент нужно отследить. Остановиться. И конкретно отфильтровать список дел.

Кому-то переписать процессные постановки на результативные. Сократить количество дел, запланированных в течении дня. Кому-то поможет метод Ли (6 дел в день и минимум дерготни). Кому-то — день-два поработать с выключенным телефоном. Кому-то просто не путать работу с разговорами о работе. Самое сложное — вовремя спросить себя «А не херню ли я делаю?». И остановить мясорубку.



БАГФИКС ЧЕЛОВЕКА

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ БАГИ В ПСИХИКЕ ЧЕЛОВЕКА, ЧТОБЫ ЛУЧШЕ РАБОТАТЬ САМОМУ И ЭФФЕКТИВНЕЕ ПОДПИНЫВАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ.

Лена Абрамова | Сибириск | PR-менеджер

В человеческой психике есть баги, которые мешают нам объективно воспринимать реальность. Они — причина прокрастинации, желания отморозить уши назло маме и того, что временами люди не понимают друг друга, хотя вроде бы не дураки и общаются на одном языке. В психологии причины таких проблем называются когнитивными искажениями.

Как и баги в коде, когнитивные искажения можно фиксить.

Но для этого нужно понимать, где их искать и какими они бывают.

На странице Википедии в списке когнитивных искажений аж 200 пунктов, и 199 вы, скорее всего, найдете у себя. В этой статье мы рассмотрим те, которые часто встречаются у работников digital-сферы и у людей

интеллектуальных и творческих профессий.

Менеджеры, сразу кидайте статью в закладки — она вам ещё пригодится. Зная, как работают когнитивные искажения, вы научитесь понимать, почему подчинённые капризничают, и регулировать их поведение.

Генерализация частных случаев

Генерализация частных случаев — когнитивное

искажение, из-за которого человек расширяет поставленную задачу.

При этом он даже не осознает, что её можно выполнить проще и быстрее.

Генерализация фиксируется варан-менеджментом, который пришёл к нам из дикой природы. Существует байка, что варан кусает свою жертву, при этом отравляет её. Яд действует не сразу, поэтому после укуса варан ходит за жертвой и ждёт, когда она сдохнет.





И уже тогда обедает.

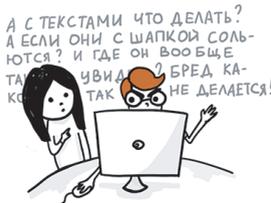
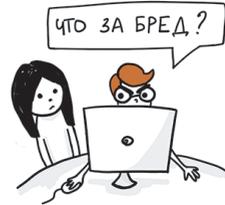
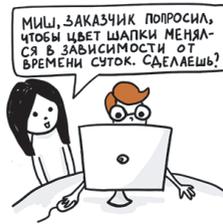
Как и варан, менеджер кусает человека задачей. А после садится рядом и внимательно смотрит в его мониторчик. Он может даже не понимать, что делает подчинённый — это не обязательно. Главное — быть рядом и следить. И — о чудо! — через непродолжительное время исполнитель поймёт, что такие существуют более простое и быстрое решение, чем то, которое он придумал сначала.

Это невозможно!

Среди когнитивных искажений можно выделить целую группу тех, которые мешают взяться за задачу. И все они сводятся к тому, что человек, чуть поковырявшись в постановках, упирается и заявляет «Это невозможно!».

У такой реакции несколько причин:

- исполнителю просто лень;
- сработал эффект сопротивления и человек хочет доказать,



что он сам волен решать, что делать, а что нет;

- Задача противоречит его чувству прекрасного.

потребуется, чтобы сделать эту задачу?».

В любом случае менеджеру нельзя верить в то, что задача невыполнима. Наоборот — он должен выяснить, какие ресурсы нужны исполнителю, чтобы все сделать. Снова и снова долбить починённого вопросом: «Расскажи, пожалуйста, что тебе

Опыт показывает, что со временем подчинённый понимает, что ему не верят, да и действительно задача не так уж и невыполнима... И в конце концов и он её выполняет.

В будущем этот случай можно будет использовать как тыкательную палку





в аналогичных ситуациях. На категоричное «Это невозможно!» у вас будет кейс, когда сотрудник тоже считал, что задача невыполнима, а потом сделал её за 20 минут.

исправить, и именно поэтому сопротивляется и бунтует.

по уже пройденным вопросам.

4 Иницилируйте повторное обсуждение или брейншторм

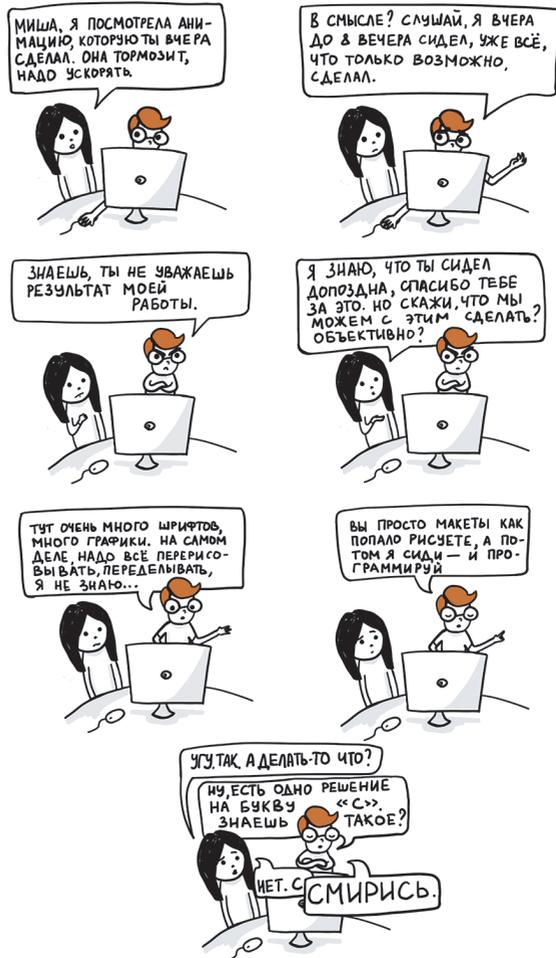
5 Попросите помощи коллег или дайте дополнительный ресурс — например, время на рисёрч.

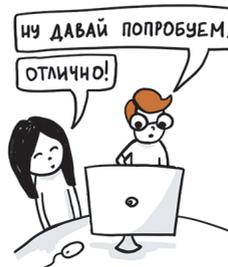
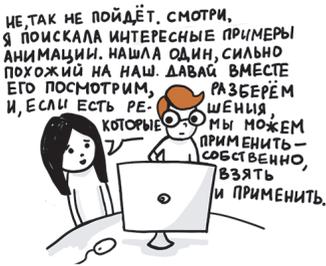
Личное оскорбление

Следующее когнитивное искажение — когда критика результата воспринимается исполнителем как личное оскорбление.

Это искажение часто встречается у личностей творческих, особенно невыспавшихся и в плохом настроении. Чтобы вырлить ситуацию в конструктив и никого не обидеть, нужно действовать по следующему алгоритму.

- 1 Отделить хорошее и плохое.
- 2 В работе, пусть её и нужно переделать, все равно были какие-то положительные моменты — вспомните их и похвалите исполнителя.
- 3 Объясните, в чём ошибка. Возможно, человек не знает, как эту ошибку





6 Настаивайте на переделке плохого.

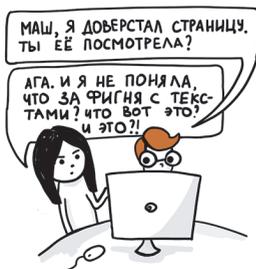
7 Закрепите пройденный урок: выясните причину, почему искажение активировалось, и запомните, как вы его зафиксировали.

Если следовать алгоритму — можно выйти на конструктив даже быстрее, чем вы ожидали.

Проклятие знания

Вот пример когнитивного искажения, которое называется «проклятие знания». Это когда человек более информированный не может рассмотреть проблему с точки зрения человека, который знает меньше. Отсюда столько непонятых гениев.

Проклятие знания



устраняется самодрессировкой. Нужно отлавливать своё нелогичное поведение и наступать себе на хвост. Пытаться выстроить конструктивный диалог, даже если очень не хочется. А то всю жизнь можно прожить, думая, что все вокруг глупые, а ты один в пальто стоишь красивый. А на деле окажется, что все совсем наоборот.

Эффект генерации

Не все когнитивные искажения — причина проблем и непонимания. Бывают и полезные. Например, «эффект генерации». Благодаря этому искажению человек лучше запоминает информацию, когда воспроизводит её сам, а не воспринимает извне.

Это искажение эксплуатируется в авиации. Например, когда диспетчер общается с пилотом. Если диспетчер на земле передал какую-то информацию, пилот в самолете должен повторить все параметры, которые были заданы.

Менеджерам тоже полезно использовать этот приём,



чтобы проверять, правильно ли подчинённые поняли задачу.

Слепое пятно

Ещё одно когнитивное искажение: слепое пятно в отношении когнитивных искажений. Человек, который в курсе, что они существуют, отрицает, что они влияют на его поведение. А последствия списывает на обстоятельства и на глупость окружающих. И, соответственно, не делает ничего, чтобы пофиксить свои когнитивные искажения.

Так что если подчинённый говорит вам, что вы начитались книжек по психологии, а задачу «Ну правда невозможно никак выполнить» — не слушайте и продолжайте

гнуть свою линию. Он так делает только потому, что это очередное когнитивное искажение (глупая теория, не правда ли?).

Когнитивные искажения — штука интересная и полезная: даёт понимание, что движет людьми, даже если они сами не в курсе. И учит поворачивать их в нужном вам направлении. В общем, маст-хэв для менеджера. Поэтому подробнее о них и других приёмах, облегчающих жизнь руководителя, мы рассказываем в нашем онлайн-курсе «Управление digital-проектами». Записывайтесь и узнавайте больше ;)





МЕНЕДЖЕРСКОЕ КУНГ-ФУ: ОТБИВАЕМСЯ ОТ ПРОВОКАЦИЙ

ПРОВЕЛИ ТРЕНИНГ, НА КОТОРОМ НАШИХ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОВОЦИРОВАЛИ, ПРОВОЦИРОВАЛИ, ДА НЕ ВЫПРОВОЦИРОВАЛИ!

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Общаешься такой с клиентом, всё как обычно: он немного покапризничал, ты чуть уступил (но поставил в уме галочку, что нужно будет поднажать в другом месте), вы договорились, осталось только акт подписать. Типичные менеджерские будни. И тут посреди лёгкого разговора о том, как будет идти работа дальше, клиент говорит: «У вас какая-то невнятная и размытая позиция по всем вопросам!». Реакция? Шок, ступор, инициатива в разговоре захвачена клиентом, и вот он уже наезжает (вообще не по делу!).

Клиент провоцирует не просто так. Его цель — сбить уверенность с менеджера, чтобы в будущем его было проще поднять под себя. Получить предложение повкуснее за те же деньги. Завоевать особое отношение. Или просто показать, кто тут главный.

Реагировать на провокации можно несколькими способами:

- Напасть — начать быковать в ответ.
- Спрятаться — пуститься в оправдания.
- Задать уточняющие вопросы.
- Промолчать с выразительным лицом.
- Переспросить.
- Отшутиться.

Варианты 1 и 2 самые естественные. И слабые. Они не решают проблему, не борются с последствиями провокации. Выбирая их, ты только поддержишь неконструктивный разговор, на который тебя спровоцировали.

Варианты 3-6 уже лучше. Задавая уточняющие вопросы, можно докопаться до места, из которого растёт провокация — может, у клиента реально болит, просто он боялся об этом сказать и терпел

до последнего. Или вопросы помогут привести к фактам, которые докажут, что претензия не имеет смысла.

Варианты «промолчать» и «переспросить» — хитрые, чем кажется на первый взгляд. Во время затянувшейся паузы клиент может сам осадить себя мыслями: «Блин, как-то грубо получилось», «А вдруг меня раскусили?», «В уме это лучше звучало» и т.д. А когда менеджер попросит повторить провокацию, он уже не сможет вложить в неё столько же гнева, как в первый раз.

Ну а шутка снимет напряжение и покажет, что провокация настолько нелепа, что её сложно воспринимать всерьёз. Правда, этот способ подходит не во всех ситуациях.

Чтобы быть готовыми к внезапным нападкам и научиться их отбивать,



мы провели тренинг по провокациям для наших менеджеров. Каждому прилетело 3-4 провокации — мы их специально придумали (и вспомнили парочку, которые встречались на практике). Оказалось, обрабатывать их даже проще, чем создавать. Задачей было быстро перевести диалог в конструктивное русло, не ковырять провокацию самому и не позволить делать это собеседнику.

В рамках онлайн-курса «Управление digital-проектами» сделали студийный проект «Провокатор» (provokator.online) — сервис, который будет вам хамить. Злить. И, конечно, провоцировать. А вам придется отвечать ему, как реальному клиенту.

Итог — менеджеры знают, как обрабатывать подобные претензии и готовы к провокациям в реальной жизни. Если хотите прокачать своих ребят — держите список провокаций для тренинга.

- 1 А нам ваши конкуренты большую скидку дают!
- 2 Хватит уже наше время терять. Начните-ка сначала! У вас ровно минута!
- 3 И почему я вас выбрать должен?

Чем вы лучше конкурентов?

- 4 Ваши дизайнеры как курица лапой рисуют!
- 5 Очень слабая работа! Немедленно переделайте!
- 6 Отвратительно! Почему вы ходите на встречи неподготовленным?
- 7 Либо делайте скидку, либо идите к черту с такими предложениями!
- 8 Вы вообще в своём уме, такое вслух говорить?!
- 9 Вы что, считаете, тут идиоты собрались?
- 10 Я толстая?
- 11 Сколько можно уже баги плодить? Я вообще за что вам деньги плачу?
- 12 Ваша дурная слава широко разошлась. Вы бы репутацией своей сначала занялись!
- 13 Условия контракта не подходят. Предложите что-нибудь получше или убирайтесь!
- 14 Мой сынишка и то лучше сделает!
- 15 Мы уже десять лет на рынке, а вы как будто первый день работаете!
- 16 С таким отношением, как у вас, даже начинать не стоит!
- 17 Вы думаете, что то, что вы опоздали на полчаса, вас приблизит к подписанию контракта?
- 18 Почему вы не хотите войти в наше положение?

19 У вас какая-то невнятная и размытая позиция по всем вопросам!

- 20 Серьезные люди такого бы нам никогда не предложили!
- 21 Ваши аргументы никакой критики не выдерживают. Чушь!
- 22 Даже разговаривать не о чем.
- 23 Я знаю вас как крупного специалиста, грамотного человека. Как же вы не видите, что все эти варианты — чушь?!



ПЯТЬ СТАДИЙ ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖЕРА

ГАЙД ПО СОЗДАНИЮ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ ИЗ ЧЕЛОВЕКА ОБЫКНОВЕННОГО.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

В разных компаниях его зовут по-разному: диджитал-продюсер, проджект менеджер, РМ, менеджер, руководитель проектов... Но всегда имеют в виду человека, который своей шкурой отвечает за проект и несёт ответственность за то, чтобы в процессе работы ни одно животное не пострадало. В общем, как его не назови, сотрудник это нужный. Таких специалистов на HR-рынке расхватывают как горячие пирожки — хороших постоянно не хватает. Поэтому я решил рассказать, где их брать руководителям и как самому прокачаться и стать менеджером проектов.

Базовые качества

О качествах менеджера много написано и в бизнес-книгах, и в пабликах во «ВКонтакте» а-ля «Стартапы для молодых и амбициозных». Кто-то выделяет 5 основных, кто-то — 25. У нас

в Сибириксе джентльменский набор выглядит так.

- **Честность.** На уровне «пацан сказал, пацан сделал». Без этого с человеком, по-моему, вообще нельзя иметь дел.
- **Интеллект.** Сюда входит системное мышление и то, что выявляется посредством IQ-теста. Я привык работать с умными людьми — с ними сложнее местами, зато интереснее. С глупыми мне становится скучно, а им — плохо и больно, поэтому таких на работу сразу не беру.
- **Зрелость.** Важно не быть инфантильным маменькиным сыночком и уметь вылезти из скорлупки комфорта, если того требует долг.
- **Исполнительность.** Главное качество любого сотрудника: готовность выполнить распоряжение. Даже если не согласен с какими-то его параметрами. В этом случае можно аргументировать, почему так делать не надо, но если руководство к аргументам не прислушалось — не устраивать саботаж. Не делать по-своему и не делать ТОЧНО как сказали (что называется итальянской забастовкой). А действовать разумно, не следовать механически инструкциям, не спорить

по пустякам и решать задачу.

- **Позитив и энтузиазм.** Если менеджер по натуре депрессивен, и у него на лице написано «Господи, когда же это все дерьмо закончится» — не стоит ожидать, что команда радостно подхватит знамя и с криками «Эгегей! Дерьмо! Кончайся!» побежит делать проект.
- **Внимание к мелочам.** Большие проблемы вырастают из мелочей, которые проглядели на старте работ. Или нашли, но решили, что они никак не повлияют на будущее. Мелочи ничего не прощают большому. Поэтому менеджер проектов должен уметь их находить и устранять ещё в безобидном состоянии.
- **Готовность к поступку.** В Бусидо, кодексе чести самурая, говорится о том, что каждый самурай должен постоянно думать о смерти и делать все как в последний раз. Если отбросить разговоры про смерть и заменить на «готовность к поступку» — вот это как раз оно.
- **Требовательность.** Умение пойти на конфликт, если что-то сделано плохо, отстаивать свои интересы и интересы проекта. Без этого менеджер не получится.



Технари и продажники

Профессиональный менеджер проектов должен знать веб-технологии, понимать принципы дизайна, иметь хороший вкус и прокаченные переговорные навыки, уметь в бизнес-анализ и психологию. В общем, там дофига всего, что вспоминается образ многорукого бога Шивы. Который, кстати, не был самым добрым парнем на земле, а вполне мог карать и миловать, создавать и разрушать (что менеджеру иногда тоже позволительно).

Все навыки менеджера проектов делятся на две группы: коммуникативные и технические.

Если у PM-а проседают коммуникации, он сможет запороть даже проект, сделанный сильной технической командой. И наоборот: менеджер, который умеет договариваться, вытянет слабый проект и сделает так, что заказчик попросит ещё.

Технологии же нужны, чтобы общаться с заказчиками на уровне эксперта. Особенно с крупными, на стороне которых менеджером работает зачастую человек, уже поработавший в агентстве или студии. Не обязательно при этом самостоятельно трогать технологии и понимать, чем реакт отличается от ангулара. Но чтобы профессионально общаться

с заказчиками, менеджер в агентстве должен быть более технически подкован, чем менеджер на стороне клиента.

Отсюда вопрос. Что лучше: выращивать менеджеров из технических специалистов, прокачивая их коммуникативные навыки, или обучать специалистов разговорного жанра IT-штукам? Опыт воспитания менеджеров в Сибириске показывает, что работают оба варианта. Но везде свои нюансы.

Если мы берём хорошего программиста (а в менеджеры стараются двигать именно хороших сотрудников) и учим его разговаривать, через полгода рискуем получить плохого менеджера и потерять хорошего разработчика.

- Программист может не научиться или не захотеть быть требовательным к коллегам, с которыми раньше общался на равных.
- Уверенный разработчик рискует потерять запал и смелость, столкнувшись с новыми, неизвестными задачами.
- Проработав «в потоке» несколько



лет, не все смогут перестроиться на дерганый режим менеджера.

- В моменты долгих раздумий, когда нападает вселенская тоска (отпуск или новогодние каникулы), уже оформившийся менеджер может удариться в ностальгию и захочет вернуться к программированию.

На случай, если один из этих неприятных сценариев сработает, а с человеком расставаться не хочется — договаривайтесь на берегу, что через определённый срок он сможет откатиться до программиста, если с менеджментом не склеится.

Мне лично не приходилось выращивать менеджера из дизайнера, но доводилось с ними работать. Подозреваю, в их воспитании возникают те же самые проблемы, что и с программистами, но помноженные на творческое отношение к работе и корпоративным правилам.

Второй путь — обучать продажника техническим штукам. Ему нужно подробно рассказывать и показывать диджитал-кухню, давать возможность консультироваться с техлидами.

И не оставлять без контроля, чтобы продажник не стал паразитом, сидящим на шее у технарей. Если до этого дойдёт, то для решения самой мелкой задачи он начнёт собирать консилиумы, а ответственность перекидывать на программистов. В запущенных случаях такие ребята напрямую пересылают письма клиентам разработчикам — и так сойдёт.

Но, несмотря на простыню возможных проблем, оба варианта рабочие.

Пять ступеней эволюции менеджера

Дальше будет крамольная мысль, но эта схема реально работает у нас уже четыре с лишним года. Всех будущих менеджеров мы проводим по пяти ступеням. Неважно, был ли человек продажником или программистом — программа всегда одна и та же.

Первый этап. Тестировщик или QA-специалист

Идеальная позиция для старта. Даже если



человек не шарит в технологиях, но умеет соображать, то научится находить ошибки в проектах. А это, как мы помним, одно из обязательных качеств PM-а — отлов мелочей до того, как они стали катастрофой.

На этом же этапе человек учится общаться с разработчиками, решать мини-конфликты, договариваться и спорить. Со временем он привыкает требовать с программистов выполнения небольших задач, а те приобретают полезную привычку ему подчиняться.

Все время рядом менеджер: проверяет выполнение задач, решает спорные ситуации. И чем чище тестировщик делает свою работу, тем чаще PM



принимает его сторону.

Второй этап. Аналитик

На этом этапе человек собирает требования заказчиков, рисует прототипы, пишет технические задания. И, самое важное — начинает общаться с клиентами. Пока в присутствии менеджера: слушает его, впитывает подходы.

Ещё аналитик структурирует требования клиента. Это тоже важный для РМ-а навык: пригодится потом для брифования клиентов, декомпозиции и оценки проектов.

На этом этапе жизни будущий РМ начинает рисовать прототипы сайтов и получать за это обратную связь от арт-директора.

Если прототипы качественные — аналитик зарабатывает авторитет у дизайнеров, что в будущем пригодится.

Третий этап. Аккаунт-менеджер

Эта позиция стоит немного в стороне, поскольку связана с продажами. Но нам тут важен именно навык переговоров. У нас — аккаунт-менеджер, это тот человек, который доводит проект до продажи,



хотя в других компаниях его функции могут отличаться.

Здесь бывают сопротивления по типу: «Не хочу впаривать, не умею продавать, отстаньте от меня». Но штука в том, что когда мы убеждаем (а менеджеру частенько придётся это делать) — мы тоже занимаемся

продажей. Только не продукта или услуги, а нашей позиции, картины мира. И этот этап учит не впаривать, а грамотно подавать своё видение — так, чтобы с ним согласились.

Плюс на этом этапе человек знакомится с циклом продаж. Понимает, как строится документооборот в компании. Узнаёт на личном опыте, какие провокации используют клиенты в переговорах, как работать с их возражениями. Прокачивает навык тайм-менеджмента. И, наконец, понимает, как давать оценку не только своей, но и чужой работе.

Четвёртый этап. Падаван

Переходная стадия: уже не аккаунт, ещё не менеджер проектов. Скорее, исполняющий обязанности. На нём ещё остаются некоторые задачи аккаунта (например, пробрифовать клиента), зато добавляются свои проекты.

Я советую начать с технической поддержки. Она довольно муторна в плане организации



4 Привычка делать самому

Задача менеджера — обеспечивать слаженную работу команды, а не выполнять её самостоятельно. Поэтому как бы руки не чесались — нужно делегировать задачи.

5 Кривая роста

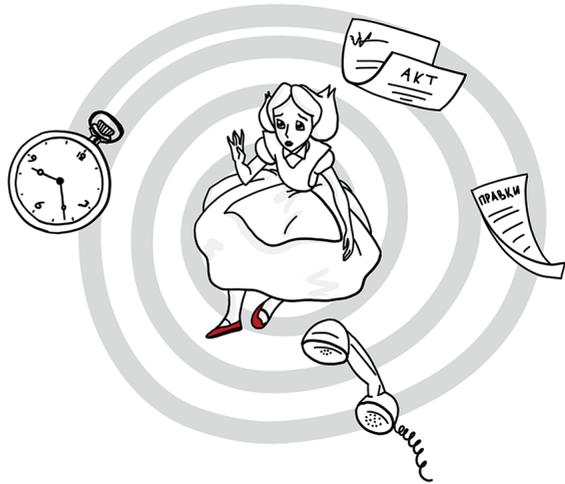
Менеджер проектов — не конечная точка эволюции. Поэтому расскажу еще и о том, как выглядит кривая роста компетенций и профессионализма руководителя проектов. А это действительно кривая.

6 Бурный рост

Человеку всё ново, интересно, да ещё и даётся легко. Его состояние можно сравнить с эйфорией парниши, который учится играть на гитаре: запомнил пять базовых аккордов и теперь лабает половину дворовых хитов — все девчонки его.

7 Качественные изменения

Следующий этап сложнее — надо ноты учить и баррэ ставить. Девчонки и остальные простые



смертные, которые в этой сфере не разбираются, прогресса уже не видят. Изменения начинаются не количественные, а качественные.

Здесь-то многие и сдаются. Особенно современная молодёжь — ей интереснее кататься по верхам и делать всё понемногу, чем делать что-то одно, пусть и круто.

8 Яма

Если менеджер смог разобраться с этими детскими болезнями, он начинает набирать опыт, наращивать авторитет и оттачивать приёмы — вырабатывает стиль. И через какое-то время

чувствует себя достаточно уверенно, чтобы импровизировать. Начинает пропускать одни этапы работы, в другие влезает по самые уши. Он ещё не знает, что каждая импровизация и отклонение от правил порождают косяки, которые одной большой и вонючей кучей свалятся на него примерно в один момент.

Это яма. Из неё выкарабкиваются не все. Самые хитрожопые в этот момент машут хвостом и увольняются до того, как яичко разбилось. А бывшего работодателя оставляют собирать разлетевшиеся в разные стороны кровь и ошмётки



лопнувших проектов.

Много таких менеджеров, готовых сделать ноги при первых трудностях, блуждает по рынку. И не сильно-то они нужны компаниям. Кармически правильно в этой ситуации, раз уж решили уходить, задержаться и привести проекты в порядок.

Через яму проходят все, и пережить её вполне реально. Если вы понимаете, что сами клубок косяков не распутаете, стоит обратиться к руководству и открыто рассказать обо всём. В большинстве случаев с его помощью вы составите план и выйдете из кризисной ситуации за пару месяцев, нехило при этом прокачавшись.

9 После кризиса

После кризиса уровень менеджера меняется радикально. У него появляется внутренняя уверенность, он находит решения даже в сложных ситуациях. Такие менеджеры могут стать кураторами начинающих РМ-ов. Такие менеджеры (простите за пафос) — опора компании.

На этом этапе руководитель проектов ищет задачи сложнее, интереснее. Он выступает на конференциях и тестирует новые технологии. Тут появляется риск перегореть — это когда после рабочего дня ничего не хочется, а сил хватает только чтобы смотреть в стену и ненавидеть людей. Возникает желание уйти в монастырь, заняться духовными практиками или стать буддой. В общем, уйти в себя.

В этой статье я не буду вообще касаться высших материй: про это есть очень много литературы на любой вкус и цвет. Цитирую Журбу: «Достичь просветления и внутреннего спокойствия, будучи монахом в Гималаях, легко. Сделать то же самое, строя бизнес в мегаполисе — та ещё задача».

Спорт, хобби, медитация, путешествия. Кому что. На этой стадии очень важно научиться быстро расслабляться и быстро концентрироваться на задачах. Найти баланс между отдыхом и работой и перейти в режим

гроссмейстера. Когда задач делаете много, но в каждый конкретный момент сконцентрированы. Самое интересное, что на этом развитие не заканчивается. Управленческое мастерство ничем не ограничено, вершина недостижима, но к ней нужно стремиться :)

Плюсы и минусы? Путь менеджера — это довольно трудный путь. На нем много сложностей и много работы над собой, характером, привычками. А это больно. Приходится нести ответственность не только за себя, но и за других, и за весь проект. Отвечать за чужие косяки. А это неприятно вдвойне.

Зато это очень интересный путь, интересная судьба. Практически бесконечные возможности как для горизонтального роста, так и для вертикального, если он вдруг вам понадобится. Неплохо платят. Вы приобретаете чертовски полезные навыки для повседневной жизни. И это определенная степень свободы, умение владеть собой. И что точно — вы будете востребованы и скучно вам не будет.



переговоров и планирования рабочего времени, зато у неё короткие циклы от получения задачи до получения денег. И для падавана, и для компании это наиболее безопасный путь. Факапы обязательно будут — но не критичные, в рамках допустимого учебной программой.

На этом этапе человека ещё курирует матерый менеджер — по первости помогает готовиться к разговорам, учит вести деловую переписку, подключается в сложных ситуациях.

Этап пятый. Менеджер проектов

Тут у человека появляются свои проекты. Сначала маленькие, потом — больше и больше. Дорога в мир

настоящих больших факапов!

Повторюсь, что возможны и другие пути воспитания менеджеров, но этот мне кажется экологичным. На мой взгляд, развивать руководителя проектов по шагам лучше, чем сразу кидать в бой и через полгода разгребать ошметки от проектов. Ступени совету не пропускать, хотя не все обязаны тратить на них одинаковое количество времени. Программисты могут быстро проскочить



этап тестировщика, но застряв на переговорах.

1 Естественные препятствия

Даже если человек технически подкован и умеет разговаривать, есть вещи, которые мешают ему стать менеджером.

Естественные для простого человека, но деструктивные для руководителя.

2 Желание нравиться людям

Начинающему менеджеру бывает трудно понять, что сначала нужно научиться идти на конфликт, если что-то не устраивает, а уже потом — учиться быть лапочкой. И понимать, когда какое поведение уместно. Если во всём соглашаться с клиентом (он же прав!), тот непременно сядет на шею. Ничем хорошим ни для менеджера, ни для проекта, ни для компании в целом это не кончится.

3 Привязанность к коллегам

Если раньше менеджер проектов работал, например, программистом, а тут на голову внезапно упала менеджерская корона — ему будет сложно перестроить парадигмы общения. Придётся спрашивать с бывших коллег, ругать за косяки и не давать им поблажек.



КАК НАВЕСТИ ПОРЯДОК В ПРОЦЕССАХ

БЕЗ МАГИИ, КЛИНИНГОВЫХ СЛУЖБ И БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТОВ.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Встречаясь с потенциальными заказчиками, я за день дважды столкнулся с одной ситуацией. Две компании попросили меня поделиться приёмами scrum, так как их собственная система управления процессами работает хуже, чем хотелось бы.

Я не часто рассказываю клиентам про скрам, lean и agile с целью, чтобы они что-то внедрили. Для этого есть профессиональные консультанты. Вообще, чтобы внедрить новую методику, нужны воля и власть. А желание меняться должно исходить от первых лиц компании.

К тому же, влезая в бизнес-процессы какой-либо организации, очень просто получить по башке от озлобленных и обиженных людей, случайно задев их сферу влияния или затронув

чувствительные аспекты привычной работы. Простой совет визуализировать проекты иначе может наткнуться на противодействие тех, кому выгодно, чтобы в проектах всё было запутано.

Да, бывает и так, потому что запутанность обеспечивает алиби занятого человека и повышает важность сотрудника. Это тонкие моменты, указывать на которые мне крайне не хочется. Так сайт не продашь :)

Тем не менее, если сильно просят — могу поделиться опытом, попробовать адаптировать некоторые процессы, которые мы используем у себя, для клиентов.

После пары вопросов получилось нащупать главные проблемы компаний:

- 1 Часть задач теряется и не выполняется.**
- 2 Если задача в приоритете, то в установленный срок (квартал/ полгода/ год) её все-таки успевают закончить. Но в процессе работы приходит Главный и выясняется, что здесь не так, а тут он по-другому себе представлял. Так в незаконченном проекте появляются новые задачи, а часть старых либо требуют переделки, либо становятся неактуальными. Как будто моешь посуду, а тебе еще подкидывают.**

Обе организации понимали: чтобы усилить контроль над проектами, нужно их визуализировать. И они честно пытались это сделать, но лучше почему-то не стало. Компании (никак



не связанные друг с другом!) показали похожие схемы неопознанного происхождения — нечто среднее между цветастой радиальной диаграммой и пентаграммой для призыва демонов. Проекты (кажется, это были они) подписаны непонятными аббревиатурами.

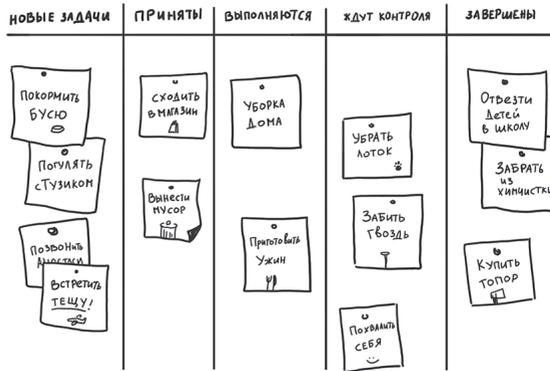
В схеме проглядывается что-то похожее на приоритетность, но кто исполнитель и на каком этапе работа с задачей — понять невозможно.

Конечно, оно не работало. И вопрос, почему задачи теряются, отпал сразу.

А в статье я разберу, как разложить проекты по полочкам и успеть сделать все до дедлайна без помощи бизнес-консультантов.

Визуализация

Чем понятнее образ, тем лучше он работает. В этом плане хорош канбан: одна доска, несколько колонок со стадиями и по ним разбросаны карточки с проектами — проще некуда.



Как выяснилось, ребята в упомянутых выше компаниях сами думали в эту сторону. Но не решались менять визуализацию, потому что боялись, что уникальное течение работ в каждом процессе не получится вписать в унифицированные колонки канбана.

Судите сами: в одном проекте нужно созваниваться с клиентами, в другом — собирать собрание, в третьем — обязательный этап командировка, а в четвертом все делает техник Вася, забившись в норку и не перед кем неотчитываясь. Как выделить общие фазы для всех проектов, компаниям было неясно.

Но подстроить канбан под свои процессы, даже

если их много и в каждом — уникальное течение работ, возможно.

У всех задач плюс-минус одинаковый жизненный цикл: нужно сделать — в работе — выполнена. Вот их и вынесите на канбан. Можно добавить дополнительные графы — например, у компаний с большим количеством задач во втором столбике висят задачи «В первую очередь» — те, которые пока не горят, но скоро начнут дымиться.

Когда колонки сформированы и по ним раскиданы карточки с проектами — получается ясная картинка, что вообще есть и на каком этапе.

А сами проекты с их уникальным потоком



	НОВЫЕ ЗАДАЧИ	ПРИНЯТЫ	ВЫПОЛНЯЮТСЯ	ЖДУТ КОНТРОЛЯ	ЗАВЕРШЕНЫ
 МУЖ	 ВСТРЕТИТЬ ТЕЩУ!	 СХОДИТЬ В МАГАЗИН		 ЗАБИТЬ ГВОЗДИ	
 ЖЕНА	 ПОКОРМИТЬ БУСЮ		 Приготовить Ужин	 ПОКРАСИТЬ СЕБЯ	
 РОМА	 ПОУЛЯТЬ СТУДИОМ	 ВЫНЕСТИ МУСОР		 УБРАТЬ ЛОТКЕ	

работ можно вести во вспомогательной программе — присмотритесь к Scrumban или Trello.

Руководители

В крупной организации реально запутаться, кто за что отвечает. Поэтому встречаются проекты без руководителей или сразу с двумя. Оба варианта провальны и неэффективны. Чтобы избежать их, в канбан-карточках или на досках нужно отмечать не только прогресс проекта, но и кто за него отвечает.

Хорошая идея (к сожалению, не реализованная в Trello и токком не додуманная в Scrumban) — плавательные дорожки.

Но если у вас ламповая пробковая доска (или хотя бы ватман) — выделите на ней под каждого руководителя горизонтальные дорожки и раскидайте задачи по ответственным. Сразу найдёте проекты без присмотра и с несколькими менеджерами и увидите, кто перегружен, а кому можно докинуть задач.

Work In progress

Желание навесить на руководителей побольше задач, чтобы быстрее все сделать, понятно. Но неправильно.

Чем больше у сотрудника задач, тем дольше он с ними ковыряется, так как тратит

время на переключениях между ними.

Чтобы вспомнить контекст и сконцентрироваться на новой задаче, человеку нужно 15-30 минут. 15-30 минут потерянного времени, которое, вообще-то, денег стоит.

Большой WIP говорит о том, что в организации этим потоком работ затыкают дыры в производительности.

Показать и расписать, что сокращение Work In Progress ускоряет процессы, не так-то просто. Это не очевидно. Можете поверить мне, а можете попытаться разобраться самостоятельно — с помощью экспериментов над сотрудниками и чтения книг по lean и канбан.

Вот вам суровая канбан математика — адаптированный пример из книги Л. Джеффри «Дао Toyota». Не стану грузить вас историями про производство компьютеров — держите сладкий рассказ про выпечку.

Предположим, вы массово производите кексы. Для того,



Отдел бисквита



Отдел крема



Отдел декоративных элементов



- Полный цикл производства партии из 10 кексов занимает 30 минут
- Первый кексик готов через 21 минуту (не считая времени на перемещение между отделами)
- Одновременно в процессе выпечки и декорирования находится не менее 21 кекса

чтобы получить готовое изделие, вам нужно:

- Испечь бисквитное тельце.
- Смазать его кремом.
- Воздрузить вишенку на кремовую шапку.

Если каждым этапом занимается специальный отдел, изготовление 10 кексиков проходит следующим образом.

Сначала вы ждёте, пока в первом отделе выпекут 10 бисквитных основ, потом — когда следующий отдел обмажет их кремом, и после везёте недокексы в отдел декорирования — украсить вишенкой. Если на каждый вид работы уходит 1 минута, то первое изделие будет готово через

21 минуту, а партия из 10 кексов — через **30 минут.** При этом одновременно в процессе выпечки, обмазывания кремом и декорирования находится не менее **21 кекса.**

Но если поделить работу на небольшие задачи с готовым продуктом на выходе — дело пойдет

быстрее.

В предыдущем примере большую часть времени заготовки кексов ждали, когда до них дойдет очередь на следующем этапе. Чтобы оптимизировать процесс, можно немного поменять задачу: целью сделать не выпуск всей партии кексов сразу, а изготовление одного готового кекса. И поставить 10 таких задач. Тогда работа сложится следующим образом.

На каждый этап по-прежнему нужна 1 минута. Так как вы теперь не ждёте, пока этап полностью завершится для 10 кексов, работники выпекут первый уже через **3 минуты.** А 10 кексиков будут готовы через **12 минут.** При этом работа идёт только с **2 кексами** одновременно.



Изготовление включает три операции, продолжительность каждой — одна минута



- Первый кекс готов через 3 минуты
- 10 кексов готовы через 12 минут
- Одновременно в процессе изготовления находится лишь 2 кексика





Этот метод исключает возникновение запасов и излишков — они серьезно тормозят работу. Пока вы производите продукцию и выполняете задачи впрок, тот, кто делает проект последовательно маленькими порциями и не тратит ресурсы на создание запасов, уже закончил.

Сокращение WIP обязательно приведет к простою каких-то сотрудников или остановке всего предприятия. Но так как все хотят быть занятыми (вернее, выглядеть таковыми) — набирают новые проекты, да побольше. Эффект локальной оптимизации. И он мешает организации в целом.

Сокращение WIP помогает понять главное: кто или что в компании — узкое звено. Мы должны управлять системой через ограничение. Если видим, что работа застопорилась из-за того, что бухгалтерия не успевает подписывать акты — это повод оптимизировать работу бухгалтерии. Чтобы остальные отделы не набирали новые задачи, а как можно быстрее заканчивали текущие.

Опять же, пример. У вас есть два отдела и один проверяющий их работу орган. У каждого определен максимум задач, которые он может выполнять одновременно. Если числа большие: 100 для каждого отдела, 70 для проверяющего органа — можно проморгать проблему. Если у проверяющего возникает затык, этого никто не заметит. Отделы просто примутся за следующую из 99 задач.

Но если ограничить задачи маленькими числами: по 2 проекта на отдел и 1 — для проверяющего, проблемы с производительностью сразу вылезут наружу. Пока проверяющий не успевает, ленится или просто тупит, отделы доделают оба проекта. Передать их дальше — не получится, так как у проверяющего уже максимальное количество задач в работе.

И по той же причине отделы не смогут выполнять новые задания. Все это легко отследить на канбан-доске.

Выход: идти к проверяющему и устранять проблему. И работа пойдет шустрее.

Запомните: где есть запас — появляется затык. И запишите. Повесьте в рамочку над рабочим столом и бросайте плющичать и создавать запасы.

А подробнее о WIP читайте у Элияху Голдратта.

Период планирования

Из-за того, что задачи станут короче, скорее всего, потребуется уменьшить период планирования. Классические квартал / полгода / год — не всегда комфортный срок для реализации проектов. За это время пропадает актуальность части задач, ослабевает контроль. Отсюда — проблема, когда



Главный ругается, потому что его ожидания не совпали с реализацией проекта. И докидывает новые задачи по проектам, с которыми вы мысленно попрощались уже месяц назад.

Но если руководство начнёт чаще контролировать проекты, новые задачи станут не неприятным нежданчиком, а запланированными правочками для следующей итерации. Здесь мы близко подошли к agile с его двухнедельными итерациями. Но этот период подходит не для всех. Две недели — достаточный срок для маркетинга и разработки ПО, но его не хватит для разработки, скажем, электроники. Комфортный для вашей компании срок итераций нужно нащупать опытным путём.

Если проекты в компании идут неисповедимыми путями, часть при этом теряется, а виноватых вроде как и нет, нужно что-то делать. Здорово, если в компании это понимают и ищут пути решения.

Хорошая затея в таком случае — собрать

всю компанию вместе, и, не споря, найти и записать на стикеры проблемы, которые люди видят в организации. А затем построить дерево нежелательных явлений и попытаться его порешать.

А когда сформулируете проблемы и поймёте, с чем нужно работать — попробуйте канбан. Хорошая штука, сами пользуемся и вам сердечно рекомендуем.



МЕТОД КРАСНОЙ РАМКИ

ВОЛШЕБНАЯ СТРОЧКА КОДА, С КОТОРОЙ НЕ ПРИДЕТСЯ НЕСКОЛЬКО РАЗ ОБЪЯСНЯТЬ ЗАКАЗЧИКУ, ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЕТ ФИЧА.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Заказчик зол: разработчики месяц делали сайт, менеджер сладко пел, что всечики-пуки и в сроки укладываемся, а на приемке выяснилось, что личный кабинет не работает и доставка по городам не считается.

А менеджер грустит. Потому что месяц назад он обсуждал с заказчиком, что проект большой, и делать его одним куском — неэффективно и вообще не по скраму. Поэтому его разбили на итерации. В первую вошли каталог, фильтр, корзина. А личный кабинет, подсчет стоимости доставки и кнопки социальных сетей — во вторую.

Но заказчик об этом забыл и злится, что разработчики лентя и раздолбаи — половину проекта не сделали. А менеджер из-за такой несправедливости грустит.

В такой ситуации можно спорить, вспоминать

разговоры, поднимать переписку. Менеджер восстановит справедливость, но осадочек у заказчика останется. Поэтому лучше подобной фигни не допускать. Как вариант — после того, как договорились с заказчиком, что войдет в итерацию, а что нет, писать письма типа:

Дорогой Иванваныч, напоминаю, что на демонстрации работать будет работать только то, то и немного вот это. Большесого не ждите.

Менеджер вашего проекта

Но письмо можно забыть, удалить или вообще не прочитать. Вот если бы был способ прямо на сайте жирным красным обвести места, на которые смотреть пока не нужно... Хотя подождите.

Программисту задать красную рамку вокруг поля — дело нескольких секунд. А если оговорить с заказчиком, что то,

что в рамке, не трогаем, потому что это будет сделано в следующих итерациях — спасете 10 минут и полкило нервных клеток.

Метод красный рамки — так по-капитански мы его назвали — мы используем на крупных проектах с итеративной разработкой. Сырое поле заворачиваем в рамку, а когда доделываем — удаляем её. В итоге:

- Заказчик сразу видит, что готово, а что нет — не тратим время на объяснения, почему не работают некоторые поля
- Тестировщик понимает, какие блоки еще сырые, и не тестирует их
- У разработчиков не остается шанса промотать задачу.

Метод простой, но эффективный. Так что если ваши заказчики тоже теряют письма и забывают детали — используйте рамочку. Работает — проверено нами :)



ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА (ПОЧТИ) БЕЗ ПОТЕРЬ

ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ПРОЕКТА ОТ АККАУНТ-МЕНЕДЖЕРА К МЕНЕДЖЕРУ ПРОЕКТОВ ЧТО-ТО НЕТ-НЕТ ДА ПОТЕРЯЕТСЯ. И КАК С ЭТИМ ЖИТЬ СТУДИИ И ЗАКАЗЧИКУ?

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Разработка сайта — не тот случай, когда товар можно посмотреть, покрутить и положить в карман. Поэтому у нас есть аккаунт-менеджер, который выясняет пожелания потенциальных заказчиков, оценивает стоимость и сложность их хотелок и, по сути, продаёт услуги студии.

Сразу ремарка — мы понимаем под аккаунт-менеджером человека, который доводит проект до продажи, хотя в других компаниях его функции могут отличаться.

Аккаунт-менеджер прощупывает заказчиков от кепочки до шнурков, выясняя серьёзность их намерений и выпытывая каждую мелочь будущего проекта. Обсуждение сайта или приложения может длиться месяцами. И чем дольше, тем обиднее, когда при передаче проекта от аккаунт-менеджера к менеджеру, который рулит

разработкой, теряется часть информации.

Когда заказчик слышит от руководителя проектов вопросы, на которые точно отвечал аккаунт-менеджеру пару месяцев назад, в нём начинают шевелиться неприятные мысли. «А в этой студии люди друг с другом совсем не общаются? А аккаунт-менеджер вообще ничего не рассказал менеджеру проектов?! Мне теперь что, всё сначала объяснять?!11!» — и другие вопросы с налётом паники грызут его.

Но вот печальная правда жизни — невозможно передать менеджеру проектов ВСЮ информацию, которую получил аккаунт-менеджер во время общения с заказчиком. Мы не умеем перекидывать данные из головы одного человека в голову другого, как через облачное хранилище. Что-то наверняка потеряется —

это естественная погрешность при таких объёмах информации. И с этим фактом нужно уметь жить.

Этапы передачи проекта у нас в студии

- 1 Аккаунт-менеджер собирает всю информацию по проекту. Прямо всю. Отчеты, резюме встреч, файлы от заказчика, визуальные материалы, брендбуки, выгрузки, чеклисты по выгрузкам и т.д. И складывает в папку проекта.
- 2 Аккаунт-менеджер составляет файл передачи. Фиксирует в нём, что где хранится. Где лежат договоры и приложения, сметы и контакты заказчика. Вспоминает и описывает нюансы проекта.
- 3 Аккаунт-менеджер передаёт файл менеджеру проекта. Назначает дату



и время разговора — пока внутри студии, без участия заказчика.

4 Вместе с менеджером обсуждают голосом все вопросы по проекту, отсекают те, которые уже были рассмотрены с клиентом.

5 Аккаунт-менеджер, менеджер проекта и заказчик созваниваются вместе, чтобы обсудить оставшиеся вопросы и уточнить нюансы.

Важная часть передачи — правильно представить заказчику менеджера проекта. Рассказать о его достижениях и плюсах для проекта заказчика без слащавых комплиментов и вранья. Клиент должен понимать, что попал в надёжные руки.

Наши аккаунт-менеджеры представляют руководителей проектов так:

Екатерина — эксперт в области продюсирования сайтов корпоративного сегмента и интернет-коммерции. Она вела такие проекты, как Dadim, Молочная культура и Ralf Ringer.

Во время разговора

аккаунт-менеджер фиксирует результаты разговора в «Дневнике проекта» (файл, где кроме этого хранятся смета, таймлайн и график выплат).

Но даже записи переговоров и аккуратно собранные по папочкам документы не гарантируют, что какие-то детали не потерялись при передаче. Поэтому второй этап работы с проблемой — примирить с ней заказчика.

Для этого в последней редакции чеклиста по передаче проектов мы добавили большой и жирный комментарий, который нужно проговаривать клиентам:

«Может возникнуть ситуация, что на эти вопросы вы уже отвечали. И это нормально. Часть информации при передаче может теряться».

Чтобы при этом исключить манипуляции типа «А вот аккаунт-менеджер полгода назад обещал мне, что на сайте будет секретная страничка на 100500 уровне. Наверное, эта информация потерялась при передаче — сделайте всё равно», — после передачи проекта

менеджер равняется чётко на смету. Что там написано, то и предполагается в проекте. Для идеального взаимопонимания заказчик, аккаунт-менеджер и руководитель проекта обсуждают смету вместе — так у всех сторон появится единое представление проекта.

И чтобы отследить детали, которые могли действительно потеряться, мы дотошно готовим агрегацию требований. Если в ней появилось то, чего нет в смете — актуализируем.



Владимир Звертайлов
Руководитель студии

Тем, кто только изучает науку управления проектами, рекомендую потренироваться с фразой «За это вы не платили» — нужно научиться говорить её так, чтобы не обижать клиента и не вызывать негативных эмоций.

А также максимально прокачать навык активного слушания, но не на уровне «гу-ага», а на уровне понимания сути сказанного клиентом и эмоций, которые он вложил в слова или в молчание.

Так что сначала нужно смириться, что потери будут. А потом — минимизировать их. С теми, кто хочет



уменьшить негатив и потерянные данные при передаче проектов, делимся нашим чеклистом.

Чек-лист по передаче проекта в разработку

- 1** Все документы (договор, приложения, счета) сохранены на Google Диск в папке «Проекты» у того менеджера, который прописан в договоре и ведёт проект.
- 2** Коммуникации на этапе пресейла зафиксированы в резюме и постоянно отправляются на email заказчику. Аккаунт-менеджер должен быть готов по запросу менеджера скинуть всю переписку или дать ссылку на записи переговоров (а также презентации смет, информацию о встречах, промежуточных обсуждениях).
- 3** В папке «Проекты» создана папка с названием проекта. В ней — файл-таблица «Дневник проекта», где есть следующие вкладки: смета, таймлайн, график выплат.

4 Прочие материалы хранятся в папке «Материалы по проекту»:

- Коммерческое предложение;
- Бриф;
- Визуальный бриф;
- Скетч;
- Фирменный стиль;
- Прочие файлы, поступающие от заказчика на этапе пресейла.

5 Договор с заказчиком подписан. Выставлен счет и получена платежка.

6 В календаре запланировано обсуждение проекта внутри студии (заказчик не привлекается).

7 Аккаунт-менеджер обсудил проект с руководителем проекта. РМ сформировал вопросы, на которых и у аккаунт-менеджера точно нет ответа/ информации.

8 Запланировано знакомство и разговор с руководителем проекта, аккаунт-менеджером и заказчиком. Важно вежливо представить

и описать достижения менеджера, обозначить дальнейшие действия и передать ему слово. Параллельно необходимо фиксировать результаты обсуждения.

- 9** Составлено резюме разговора. Аккаунт-менеджер вместе с руководителем проекта проверил, что ничего не упущено — после этого резюме отправляется заказчику менеджером проекта.

10 Если договор с заказчиком не подписан, и необходимо подключение руководителя проекта на этапе согласования, аккаунт-менеджер присутствует на всех коммуникациях, берет на себя ответственность по согласованию Договора.

11 Проект можно считать официально переданным после передачи проекта менеджеру по чеклисту, получения оплаты и скана подписанного Договора и Приложения. Официально проданным — после получения акта за выполненные работы :)



НОВОЕ В НАШИХ ПРОЦЕССАХ: БЕГУНОК КРЕАТИВНОСТИ

ЛЕТОМ МЫ ИЗМЕНИЛИ ПОДХОД К КРЕАТИВНОСТИ. ТЕПЕРЬ В СТУДИИ ДВА ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ ДИЗАЙНА: ДЛЯ СКРОМНЫХ ПРОЕКТОВ И ДЛЯ ТЕХ, С КОТОРЫМИ МОЖНО УЛЕТЕТЬ В КОСМОС.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Предпосылки

В 2016 году мы заняли 10 место в рейтинге лучших веб-студий России и 5 место — в рейтинге самых креативных. Запросы клиентов стали серьезнее, а ожидания от дизайна — выше. А проблемы, которые появляются при генерации креатива, стали выстреливать чаще.

Проблемы

Про то, как мы разрабатывали дизайн раньше, подробно написано в «Хэндбук заказчика»:

- про агрегацию требований, во время которой мы собираем данные по стейкхолдерам и функциям будущего сайта;
- про прототипы, на которых схематично показываем, где и какие элементы будут расположены;
- про сбор визуальных данных для дизайна и их обработку во что-то креативное и функциональное (мудборды, брейнштормы и прочие

неблагозвучные, но дико полезные штуки).

Но у этой схемы было 2 проблемы:

1 Не то «вау»

На некоторых проектах у нас с заказчиком расходилось понимание вау-эффекта.

Нас просили сделать классно, чтобы аж дух захватывало.

Буквально так:

«Мы вам даём карт-бланш, можете даже логотип нам поменять и в розовый покрасить». Дизайнер предлагал оригинальные решения, накидывал скетчи карандашом от руки. Заказчик с ними соглашался, но при виде готового макета грустнел и генерировал тонны правочек.

Посмотрите сайт SHINGLAS — чистенько, приятно, типичный ecommerce.





Хотя заказчик просил убойного (как нам казалось) креатива. Первая концепция дизайна была с анимацией, огнём, водой и **медными трубами** гибкой черепицей — мы в студии до сих пор в неё влюблены и реализовали в кейсе на сайте Спайка.

Но она не зашла — клиенту нужен был креатив пониже градусом. Вот только разбирая мудборды и скетчи, этого выявить не получилось.

2 Эффект утенка

Утята не особо заморачиваются: кого первого в жизни увидели — тот и мама. И ничто, даже разумные доводы и демонстрация настоящей мамы-утки, не переубедит их разлюбить первого встречного.

В веб-разработке похожая любовь наблюдается у заказчиков к прототипу. Они могут игнорировать все 100500 раз, когда менеджер проекта говорит, что цель прототипа — только согласовать навигацию и расположение блоков. Всё равно при первой



встрече с макетом от дизайнера заказчик просит сделать шрифт, как в прототипе — ведь он успел к нему привыкнуть.

Эти две проблемы иногда мешали жить и думать. Действовать продуктивно, а не спорить о философии фиолетового цвета и его влиянии на покупательскую способность. Да, было дело.

Поэтому мы немного отшлифовали и поменяли подход к созданию дизайна.

Что изменилось

Теперь, чтобы не перегнуть (или недогнуть) с креативом, менеджер проекта, дизайнер и арт-директор решают исходя из личных ощущений,

как далеко можно зайти. Для этого придумали аналогию — бегунок креативности, где:

- 0 — консерватизм.
- 50% — «Смело. Дерзко. С легким налетом сумасшествия».
- 100% — чистое безумие.

Бегунок «выкручивается» в зависимости от особенностей проекта и смелости заказчика.

Если бегунок креативности отодвинут на 0-49%, работа по дизайну строится как на картинке ниже.

На e-commerce-проектах бегунок достаточно выставить на 20% — по сайту должно быть чётко понятно, о чем он и что



Бегунок креативности на 20%



1. Выяснить референсы



2. Брейншторм с дизайнером



3. Дизайн

может предложить пользователю. От дизайна нужны польза и функциональность, без отвлечений на «вау». Большая часть работы в этом случае падает на аналитика, который продумывает мелкие фишки вроде расположения блоков и нестандартных слайдеров.

Набросок сайта карандашом в схеме с низким градусом креатива неуместен

и неинформативен, поэтому сначала делаем прототип. И уже потом подключается дизайнер: выясняет, какие сайты, элементы и шрифты нравятся заказчику, придумывает концепцию и рисует макет.

Если бегунок креативности выставлен на 50% и больше, разработка дизайна идет немного иначе.

На проектах, которые требуют

креатива, делать мудборд, проводить брейншторм, придумывать идею и рисовать скетч мы начинаем прежде, чем аналитик собирает прототип. Как показал опыт, если делать наоборот, у заказчика возникает эффект утёнка. А креативные идеи в лучшем случае сводятся к обсуждению фотки на слайдере.

Креативные идеи теперь согласовываем в карандаше (на скетче) с клиентом, и потом уже делаем прототип. При этом не заморачиваемся и не пытаемся повторить карандашную идею в Ахиге. Достаточно нарисовать блок с надписью «креатив» или условным крестиком, если это место с заказчиком обсудили ранее и в подробностях. А на этапе прототипирования фокусируемся только на расположении элементов будущего сайта.

Кратко общий порядок по созданию дизайна сейчас выглядит так:

1 Проводим агрегацию требований. В составе блоков там,



Бегунок креативности >50%



где это уместно, аналитик описывает назначение и сценарии использования (ЗАЧЕМ нужен блок, а не что конкретно в нем будет). Это даст чуть больше свободы на этапе генерации концепции.

2 Определяем допустимую для проекта и клиента степень креативности (выставляем бегунок). Делаем это субъективно (бог мой, менеджер у нас

обязан принимать субъективные решения :)

3 На чём строятся концепции:

- Исходные данные. Берем из агрегации, комментариев и материалов клиента.
- Уникальная идея. Находим инсайт — скрытую правду клиента: чем он отличается от других компаний, что нужно выпячивать или, наоборот, скрыть? Думаем, будет ли это отличие позитивно принято рынком, годится

ли именно для этого бренда. Если да — используем.

- Эмоциональная составляющая: ищем образы, которые донесут идею бренда.

4 Контент

- Все, что можно (текстовые материалы, фотографии, видео, буклеты) — запрашиваем у клиента.
- Тексты для БЛОКОВ поручаем копирайтеру.
- Тексты можно оформить в виде презентации в Power Point.
- Текст должен содержать СЦЕНАРИЙ, по которому Пользователь смотрит на страницу и врубается в нее. Пользователю нужно рассказать историю и провести его сверху вниз.

- Фото, видео, 3D, съемки с дрона в стиле «ню» — практически всегда можно сделать самим, найти на стоках или заказать. Как реализовать это технически — вопрос отдельного, персонального обсуждения. Но это не повод опускать руки и бояться. Генерируя идеи, забываем о сложностях технической реализации. Опыт показывает, что из нереальной идеи коллективный разум делает рабочую, главное — накидывать варианты.

5 Делаем скетч до прототипа. Для этого:

- Дизайнеры знакомятся с проектом и материалами в специально запланированное для этого время.



- Дизайнеры приносят на брейншторм уже готовые наброски идей на бумаге.
- Думаем, готовимся и ищем идеи.

6 Брейншторм

- Аналитика не зовём.
- Делим брейншторм на ДВЕ ФАЗЫ:

а) ПРЕДСТАВЛЕНИЕ/ ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ. Предлагаем идеи. Фиксируем. **НО НЕ КРИТИКУЕМ, НЕ ДЕЛАЕМ ПОСТНЫЕ РОЖИ И НЕ ОБСУЖДАЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ/ НЕВОЗМОЖНОСТЬ/ СЛОЖНОСТЬ** технической реализации. Следим, чтобы на фазе сбора идей такой критики не исходило ни от менеджеров, ни от дизайнеров.

б) Отбор идей для подготовки скетчей. Обсуждаем совместно. Возможно, какие-то идеи замиксуются или дополнят друг друга. Фиксируем.

Подготовка скетчей и мудборда

Несколько идей после брейншторма делаем в скетчах — карандашом по бумаге. Пока никаких фоташопов. Сканируем. Скетчи нужно приложить сразу за мудбордом.

Мудборд. Обязательно должен содержать примеры В РАЗНЫХ ГРАФИЧЕСКИХ СТИЛЯХ (а не просто «у нас в тренде флэт и минимализм, поэтому тут будет многозначительная пустота»). Обязательно показать:

а) Сайты-референсы, которые дал

клиент или которые обсуждались в агрегации требований.

б) Сайты-референсы в разных графических стилях, предложенные нами.

в) Иконки разных графических стилей.

г) Разные шрифты для текстов и заголовках.

д) Графический контент. Примеры фотографий/ изображений/ 3D-моделей со стоков.

е) Элементы интерфейсов и форм (где уместно).

Мудборд презентует менеджер, может привлекать арт-директора. Задача — выбрать стиль и концепцию (да так, чтобы в этом стиле эту концепцию можно было организовать).

8 **Согласованную идею** менеджер проекта доносит голосом до аналитика. «Креатив» показываем на прототипе **СХЕМАТИЧНО**: достаточно поставить блок с надписью «Тут будет wow-эффект» или внедрить в прототип скан скетча. Задача прототипа — продумать навигацию, не убивая идеи. Прототипы имеет смысл проверить дизайнером-автором идеи или арт-директором.

9 После прототипирования

еще раз собираемся уже с аналитиком, чтобы кратко обсудить мудборд, идею, технические детали, необходимые материалы. И уже после — приступать к отрисовке дизайна.

И главное — не нужно бояться и лениться. Тогда дизайны будут получаться крутыми и к месту.



ГДЕ ВЕБ-ДИЗАЙНЕРЫ ПОДСМАТРИВАЮТ ИДЕИ

КАЖДЫЙ ХУДОЖНИК (И ВЕБ-ДИЗАЙНЕР В ТОМ ЧИСЛЕ) НЕМНОГО ВОР: В ОДНОМ МЕСТЕ УТЯНУЛ ИДЕЮ, В ДРУГОМ — СЮЖЕТ, ПЕРЕВАРИЛ СВОИМ КРЕАТИВНЫМ КОТЕЛКОМ И ПОЛУЧИЛ ШЕДЕВР.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Если вы внезапно обводите сайты дня с Awwwards, вдохновляясь цитатой «Хорошие художники копируют, великие — воруют» — будьте осторожны, не порежьтесь об осколки разбитых иллюзий. Потому никто так не говорил, ребят. Это такое же сомнительное порождение интернетов, как цитаты Стетхема.

В оригинале говорилось, что воруют бездари, а креативные ребята только копируют и улучшают. Поэтому хватит лентяйничать, пора делать оригинальные макеты. С вас — усердная работа котелка, с нас — пицца для переваривания :)

Мы потрясли дизайнеров Сибирикса и выяснили, где они ищут идеи и вообще вдохновляются (легально). Нашли и затёртые до дыр ссылки (Awwwards, кто бы сомневался), и кое-что оригинальнее. Раскидали

по целям:

- Собрать идеи для сайта.
- Найти конкретный элемент.
- Нахвататься визуального вдохновения.
- Посмотреть всё в одном месте.
- Подтянуть матчасть.

Получился неплохой такой склад вдохновения. Хватит и мудборд собрать, и фишку проекта придумать, и даже найти пару кусочков кода, чтобы облегчить жизнь верстальщику.

1 Собрать идеи для сайта



Здесь можно посмотреть, как вообще выглядят добротные сайты — в случае, если референсы заказчика окончательно затёрли ваше представление о плохом и хорошем дизайне. Изучаем, впитываем, настраиваемся на правильную волну:

Awwwards

Не баян, а классика. Хотя «Коллекции» на Awwwards — относительно свежая фишка.

CSS Winner The FWA CSS Design Awards Website design Award



Пачка конкурсов сайтов, на которых работы, бывает, повторяются. Но проскакивают и оригинальные номинанты.

Designer News

Ресурс, где можно и крутые примеры найти, и мнение коллег со всего мира почитать. Обычно все дизайны, которые выкладываются на Awwwards, сперва появляются здесь.

Site Inspire

Симпатичные сайты, которые редко пересекаются с Awwwards и Co. Не всегда конкурсные, но всё равно оригинальные и интересные.

Cargo Collective

Подборка минималистичных сайтов с какой-то потаённой изюминкой.

The Best Designs

Тут сайты попроще — бегунок креатива выкручен не больше чем на 20%.

The Perfect Grid

Подборка сайтов

с нестандартной сеткой — трендом 2017 года, между прочим.

Sibirix's Pinterest

Когда наши дизайнеры не рисуют годноту, они постят сайты, которые им понравились, вот сюда.

Minimal gallery

Галерея радикального минимализма. Шикарно вставляет. Чего стоит хотя бы этот экспонат, где на главной только текст и курсор в виде банана.

Hover States

Подборка необычных сайтов с удобным фильтром по тегам.

Siiimple

Здесь порционно, раз в день, добавляется по хорошему минималистичному сайту.

One Page Love

Собрание одностраничных сайтов. Веселых, а порой и не очень приличных. Слабонервные и неженки, ходите аккуратно :)

2 Найти конкретный элемент

Ресурсы на случай, когда общая концепция утряслась, и осталось придумать цепляющие мелочи: шрифты, иконки, взаимодействия.

Dribbble

По праву затёртый до дыр ресурс — здесь гигабайты идей для иконок и микровзаимодействий. Самое сложное — найти среди них годноту.

Motion UI

Субъективная выжимка из Dribbble — для тех, кто не хочет ворошить его завалы самостоятельно.

Codrops Codepen

Ресурсы, где хранятся уже готовые рабочие элементы: хоть сейчас вставляй на сайт. Находите что-то крутое, обыгрываете в своём дизайне и несёте нужный кусок кода верстальщику — профит!

Web Design Freebies

Подборка иконок, шрифтов,



иногда проскакивают мокапы — золотая жила для мудборда. Больше не обновляется, так что пользуйтесь, пока не протухло.

Color Supplyy App

Простое и приятное приложение для подбора цветовой гаммы.

Fonts Google

Шрифты, которые Гугл одобряет.

Uimovement

Коллекция няшных микровзаимодействий.

3 Нахвататься визуального вдохновения

Design Collector

Фото, видео, картинки и прочая мишура, которая помогает нащупать вектор, в котором нужно творить.

ffffound

Чуть более хипстерский склад изображений: больше глитча, кислотных гифок и сисек.

Designspiration

Сборная солянка из дизайнерских работ и фоточек из инстаграма.

4 Посмотреть всё в одном месте

Если вам нужно посмотреть сразу и макеты, и иконки, и шрифты, но вы слишком цените свой work in progress, чтобы переключаться между сайтами, пользуйтесь ресурсами ниже. Там есть всё, только поисковый запрос уточните.

Behance Pinterest

Самые большие склады графического добра в интернете, русском и забугорном.

Revision

Ресурс с работами отечественных студий и дизайнеров.

LookWork

Сайт идентифицирует себя как «Visual RSS». И не врёт. Можно отслеживать интересные темы, выбирая их в меню,

или зарегистрироваться и сформировать персональную ленту.

Muzli

Агрегатор сайтов дизайнерской тематики. Активно пиарится в инострании. Существует в формате расширения для Хрома и подсовывает подборку для вдохновения каждый раз, когда открываешь новую вкладку. Кого-то вдохновляет. Но ИМХО — дико отвлекает от работы.

5 Подтянуть матчасть

На случай, если работа застопорилась не из-за отсутствия идей, а из-за недостатка скила, можно погулять по этим ссылкам.

Интерфейсы без шелухи

Толковая рассылка о том, как сделать пользователю удобно. На сайте можно порыться в архивах.

SkillBox Дизайн

SkillBox — курсы за деньги для тех, кто хочет пробиться в диджитал. Но также ребята



проводят бесплатные
вебинары — канал с ними
рекомендуем просматривать
или хотя бы включать фоном,
пока течёт ваш любимый
кетчуп.



ДИЗАЙН: РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

УЧИМСЯ ПОНИМАТЬ ЗАКАЗЧИКА, ДАЖЕ ЕСЛИ У НЕГО САМОГО НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

В этой статье мы разберём, как готовиться к презентации дизайна, какие бывают непродуктивные реакции заказчиков на макеты, как с этим жить. И на примере возражения «Нет вау-эффекта» покажем, как мы в Сибириксе с ними работаем.

Дисклеймер

Я заранее согласен с комментариями «Если нормально делаете — работа с возражениями не понадобится». Речь идет о том, как при возникновении возражения вывести диалог в адекватное русло и решить вопрос конструктивно.

Приёмы отработки возражений, о которых я рассказываю — не гипноз, не шантаж и не НЛП. Они не работают, если дизайн тухлый, презентация сырая, а менеджер

не заинтересован в успехе проекта.

Эти приёмы работают только в тех случаях, когда вы уверены, что макет хорош. Когда презентация тщательно подготовлена и отрепетирована. Когда каждый элемент на макете стоит на своём месте, и вы можете это доказать.

Методы из данного цикла нужны не для того, чтобы заставить заказчика принять любой, даже самый отвратительный дизайн. Они нужны, чтобы помочь запутавшемуся клиенту понять, что именно ему не нравится. И в соответствии с этим вносить конструктивные изменения, а не ударяться в бессмысленные бесконечные правки.

Реакция клиента

Клиент в момент демонстрации макета сильно напряжен. Возможно, даже сильнее, чем менеджер: всё-таки он подобное переживает реже. Если клиенту не нравится макет, основных реакций у него будет две: спрятаться или напасть.

Спрятаться: клиент пытается помочь менеджеру фразами, которые не помогают.

- Ну что-то тут не то...
- А что конкретно?
- Ну шрифты, наверное, надо легче сделать. Воздуха добавить.

Настать: клиент злится, обвиняет менеджера, дизайнера, вообще всех и во всём. Использует боевое НЛП и манипуляции.

- Ну что-то тут не то...
- А что конкретно?
- Ну не знаю... не хватает



вау-эффекта.

- Ну давайте конкретно. Что вы хотите изменить на макете?
- Я за что вам деньги плачу?! Вы же профессионалы, вы и думайте!

Самая непродуктивная реакция на возражения клиента, который «прячется» — пытаться вывести его на конкретику вопросами «Ну что конкретно не так?», «Что конкретно поправить?».

Чаще всего клиент не знает. А ваше «Что конкретно?» — может расценить как перенос ответственности за принятие решений на него. Это провоцирует заказчика переходить в нападение, что разрулить и вывести в конструктив уже намного сложнее.

Многие возражения — мнимые, надуманные, индуцированные. Заказчику может не понравиться конкретный шрифт, но критиковать он будет всё, кроме него: цвета, линии, криворукого дизайнера, гнилую систему образования... Происходит это потому, что клиенту нужно

почесать о вас ЧСВ. Даже если так — нельзя наезжать в ответ. Ничего хорошего из этого не выйдет. Пусть чешет, если нужно. А вы аккуратно отработайте возражения.

Работа на опережение

Если вы столкнулись с неприятием макетов и яростными возражениями заказчика, значит, скорее всего, уже где-то ошиблись:

- Не так сделали макет (и не надо отрицать такую возможность).
- Не поняли клиента создали неверные ожидания.
- Не обработали заранее страхи клиента.
- Не подготовили клиента к тому, что будет происходить на презентации.
- Не обеспечили хорошую, громкую, чёткую связь и т.д.

Чем больше этих факторов сошлось, чем дольше вы их игнорируете — тем хуже ситуация. Поэтому первое и главное правило при сдаче дизайна: работайте на опережение.

В Сибириксе работа на опережение делится на три этапа.

1 Готовится добротная презентация

Презентация должна ответить на вопросы, которые клиент скорее всего задаст. Для кого этот сайт? А почему этот цвет? Как это будет на адаптиве? А вот эта штука шевелится?

Поэтому кроме макетов в презентацию входят слайды с аналитикой, адаптивом главной (даже если он не продан), видео с анимацией будущего сайта и гайдлайн, с помощью которого менеджер проекта объясняет, почему на дизайне используются именно эти цвета и шрифты.

2 Проводится внутреннее демо

Когда макет устраивает менеджера проекта, дизайнера и арт-директора, мы проводим внутреннее демо. На нём менеджер презентует дизайн по всем правилам, только не заказчику, а своим коллегам, которые пытаются быть въедливыми и предвзятыми.

На этом этапе мы отлавливаем косяки



в презентации и собираем возражения, которые скорее всего появятся у клиента.

3 Вносятся правки по внутреннему демо

Дизайнер исправляет косяки презентации. Руководитель проекта готовит ответы на возражения, которые ему накидали на внутреннем демо. И после — презентует дизайн заказчику.

Несмотря на то, что над презентацией работают два человека (пиэм и дизайнер), а проверяют её — еще человек 5-10, среди которых и матёрые менеджеры, всегда есть риск что-то забыть. И в итоге не объяснить или не показать клиенту важную деталь, которая нам очевидна, а у него вызовет когнитивный диссонанс и бурную реакцию в виде 20+ правок. Чтобы такого не допустить, все презентации мы готовим по чеклисту, который можно найти в нашем блоге (blog.sibirix.ru).

Типовые возражения

Главное при работе

с возражениями — дать клиенту понять, что он услышан, но при этом не прогибаться и не вносить дикие правки по типу «добавьте счастья!». В этом процессе есть элементы управленческой борьбы, но основная работа построена вокруг здравого смысла, честности и логики.

В этой статье я хочу разобрать, наверное, самую частую ситуацию: клиент не чувствует вау-эффекта. Почему так получается, какая цель должна быть у менеджера при отработке этого возражения и что конкретно он должен сказать.

Сценарий разговора не нужно зубрить и выдавать заказчику механическим голосом. Менеджер адаптирует его под свой стиль речи, хотя в начале может и подглядывать — на этот случай мы писали его в небрежной манере, ближе к разговорной речи.

Итак, представьте, что клиент сказал:

— Мне не нравится. Дизайн шаблонный и вообще вау-эффекта нет.

1 Откуда берётся

Возражение появились, потому что клиенту не понравился макет. Это очень плохой сценарий и лучше его предотвратить, чем словить. Важно работать на опережение и на демонстрации брать инициативу на себя.

2 Что делать

2.1 До презентации

Продумайте заранее фишку, тот самый вау-эффект. Подготовьте фразу, которой будете презентовать его клиенту. Акцентируйте на нём внимание в презентации.

2.2 Начало разговора

Подготовьте почву фразой:

— <Имя>, ну, согласитесь, дизайн — вещь субъективная. Это ведь не математика, теорем и аксиом в нём нет. В нём много иррационального, но мы исходили из нашего опыта и аналитики, которую вместе с вами провели.

2.3 Во время демо

Проговорите словами фишку дизайна (она реально должна быть):



— Фишка нашего макета — вот она, — и ткните в неё мышкой. Или пальчиком. Даже если она не понравится, клиент уже сможет конкретизировать и высказать конкретное возражение. Не «Ну не знаю, что-то не то...», а «Мне не понравилась фишка». Уже жить легче.

И если он это сказал — на горячую нужно отбить фразой: «А нам понравилась. Она клёвая. Давайте оставим!».

3 Если возникло возражение

Обозначьте цели разговора и пытайтесь их выполнить. Для себя мы выделили следующие три:

- Максимальная — клиент передумал и решил, что всё ок, не надо менять макет.
- Минимальная — клиент согласился, что ему нужно посидеть, помедитировать над макетом; возможно, поиграться со шрифтами вместе с дизайнером.
- Запасной аэродром — если клиент ходит по кругу, ругает одно и то же, новых аргументов не добавляет — закончить разговор и созвониться через день-два.

И далее действуйте по порядку по сценариям. Рекомендую предварительно обкатать их на коллегах, друзьях, супругах, щеночках.

В них есть довольно жёсткие приёмы, которые в неумелых руках могут только усугубить ситуацию.

Сценарий 1: Максимальная цель

- Дизайн — вещь субъективная, согласитесь? (Ждём реакции)
Одному нравится, другому — нет.

Тут важно сместить акцент с «Нет вау-эффекта» на субъективность восприятия дизайна. Прийти к согласию, что дизайн воспринимается на уровне «нравится — не нравится». Таким образом вы зафиксировали факт, что дизайн — штука субъективная.

- Дизайн не математика, здесь нет теорем, нет аксиом, зато есть элемент иррациональности. К сожалению, я никак не могу залезть к вам в голову, а тепляты у нас в отпуске (улыбнуться). Причём есть у меня такое подозрение, что вы сами сейчас не сможете конкретику сформулировать. Как считаете? (Дождаться ответа).

Сценарий 2: Минимальная цель

Если заказчик сомневается и не хочет принимать дизайн, надо сместить акцент с «нравится —

не нравится» на «я не знаю, но и вы не знаете, как сделать так, чтобы вам понравилось».

- Действительно, бывают такие ситуации, когда дизайн не нравится. Периодически сталкиваемся, но мы, по крайней мере, знаем, как профессионально с ними работать. Я, с вашего позволения, сейчас расскажу, как нам с вами работу построить. Чтобы сделать дизайн, который и вам понравится, и чтобы работал. (Ждём ответа).

В режиме разговора сложно сформулировать, что именно не так. Поэтому мы вам сейчас макет отдаём — посидите в тишине, посмотрите на те референсы, которые мы вам подбирали, которые вы одобрили. Кстати, они в презентации 1-м слайдом. Может быть, какие-то блоки из тех, которые мы нарисовали, на референсах выглядят лучше, или какие-то конкретно блоки вас не устраивают. И, возможно, вы сформулируете, что конкретно по блокам нам нужно поправить.

Это сложно, на самом деле, требует пристального внимания, но это бы и нам, и вам сильно помогло. Я не сильно много говорю? (Ждём реакции).

И уже после этого мы с вами созвонимся и по пунктам, которые вы собрали, вместе пройдемся и решим, что можно сделать. Так я хотя бы пойму ваше настроение и лучше почувствую, что именно не зашло. Дальше мы уже со своей стороны соберёмся, пошторим, подумаем,



что мы можем предложить, какие альтернативы. [Короткая пауза, говорить не даём].

И ещё один вариант, который, возможно, имеет смысл потом проделать, это собраться нам с вами на час-полтора и вместе с дизайнером, в режиме онлайн. Расшарить экран. Прямо в режиме реального времени по скайпу со шрифтами поиграться, потыкать цвета, блоки подвигать. (Тут можно вставить историю из жизни РМ-а, что на внутренней приёмке, бывает, не нравится макет, а чем именно — не понятно. Тогда садись с дизайнером рядом, попробуй разные варианты и так ищешь, что нужно поменять).

Подойдёт такой вариант?

Сценарий 3: Выуживаем конкретику

Помним, что фраза «Что конкретно вам не нравится» — табу на презентации дизайна. Но если вам нужно нащупать, есть ли какая-то конкретика в возражениях клиента, спросите:

- Скажите, вам что-то конкретно не нравится, или это на уровне ощущений?

Также этот вопрос — возможность взять паузу и вырулить диалог в нужное вам русло.

Сценарий 4: Клиент что-то заподозрил

У клиента может возникнуть вопрос: «А почему это я должен думать, вы же дизайнером занимаетесь?». Отвечать на него нужно следующим образом.

- А вы заказчик. Вам виднее. Шутка :) (лучезарная улыбка)

Да, да, понимаю вас, ещё раз: ситуация такая возникает эпизодически. Мы очень долго думали, как её решать, и решение здесь в том, что клиент должен глубоко погрузиться в макет и понять, что именно не нравится. Тогда мы сможем дополнять, почувствовать и как-то переиграть, попредлагать варианты. Нам здесь от вас, к сожалению, или к счастью, нужно более вёдливое внимание. И ещё раз: я не настаиваю, то что вы сможете окончательно сформулировать и как истину

в последней инстанции сказать, что меняем то и то. Мы с вами ещё сядем, посмотрим и, если надо, с дизайнером вместе доведём макет до того состояния, что вас устроит.

Сценарий 5: Заход на запасной аэродром

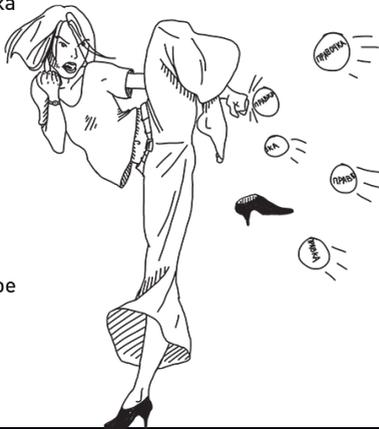
- Я вам рассказал, как действовать профессионально, и профессионально вам сейчас отдам посмотреть макет в спокойной обстановке и уже после что-то делать.

Мы сейчас просто по кругу ходим, никаких новых аргументов ни вы, ни я дать не можем. Поэтому предлагаю сделать небольшую паузу в разговоре и все-таки действовать в итоге по тому сценарию, который, по моему опыту, приводит к результатам. Посмотрите, действительно, на референсы, посмотрите на макеты поблочко, попробуйте сформулировать хоть в каком-то виде более чёткую обратную связь. К сожалению, по-другому ну просто не получится. Сделаем?

Сценарий 6: Пресекаем неадекват

Если начался неадекват и хождение по кругу: тыкаем в договор. Самый жёсткий и нежеланный сценарий.

- <Имя>, ну мы же с вами в договоре прописывали, что такая процедура будет. Руки на этом пожали. Разве нет? (Пауза) Давайте попробуем по моему сценарию сделать и посмотрим, что получится.





КАК ОТВЕЧАТЬ НА НЕГАТИВНЫЕ КОММЕНТАРИИ ОТ ЛИЦА БРЕНДА

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ХОЧЕТСЯ РАСПЛАКАТЬСЯ, ОБИДЕТЬСЯ, ВЫЧИСЛИТЬ ПО ИР, НО НЕЛЬЗЯ — ВЫ ЖЕ НА РАБОТЕ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Негативные комментарии бывают у всех и везде — уж мы, компания с блогом, знаем. Если есть место, куда писать — туда прилетит что-то неприятное. Но есть разница между «Фуууу» под авой и «У вас грубые официанты» на Флампе. Комментарии первого типа портят только настроение. А второго могут подмочить репутацию компании и снизить продажи. Поэтому и реакция на них разная: частные лица защищают честь (не стесняясь в выражениях), а организации пытаются перевести негатив в лояльность, что уже сложнее.

Представителю компании нельзя отвечать так, как подсказывает обиженное сердце. Нельзя обзывать, грубить, наглеть, даже удалять комментарии. Так создаются враги бренда и раздувается неконструктивный срач, который отпугивает

потенциальных клиентов. А голодные до скандалов журналисты из него ещё и вирусную статью слепят — и прощай, бизнес.

Относительно недавний кейс — негативный отзыв Сергея Минаева об отеле Golden Apple. Душещипательную историю о мужчине с косметичкой под мышкой, которого без денег и должного уважения выкинули в ночь, журналисты и сочувствующие растащили по интернетам —

о ней не слышали только счастливички.

«Так-то да, — скажете вы, — но ведь отель в итоге пропиарился. Люди его защищали, пятерки на Фейсбуке ставили. Чёрный пиар тоже пиар!». Так-то да, ответим мы, но Golden Apple повезло исключительно потому, что они всё делали правильно, а вот клиент был не прав (да, и такое бывает). В случае, если накосячили вы, и клиент это заметил,





общественность станет защищать его. Так что не усугубляйте, а аккуратно обрабатывайте каждый негативный комментарий.

Правильные и не очень реакции на негативные комментарии

Проблема в том, что человеку, ответственному за общение компании с общественностью, бывает сложно отделить персональный бренд от корпоративного. Негативные комментарии он принимает слишком близко к сердцу и обижается, стучит кулачками, жалуется на комментатора маме или ищет способы набить ему морду.

Руки чешутся, понимаем. Но когда цель — вернуть лояльность или хотя бы не уменьшить её в сердцах других клиентов, так делать нельзя. В таких случаях нужно быть поменьше собой и побольше — брендом, от лица которого говорите.

Предположим, вам прилетело малоприятное «Больше не приду в ваше

кафе, у вас кофе холодный». Что делать?

Хочется: Защититься.

Надо: Исправить ошибку.

Не включайте занудное: «Наш кофе соответствует всем стандартам, утвержденным ведущими мировыми кофейнями». Уточните, когда было дело. Выясните, вдрог проблема с кофе правда была.

Исправьте её и отпишитесь недовольному клиенту.

Если проблемы не было — напишите, какое исследование вы провели, чтобы это выяснить. Покажите, что вам не всё равно (как сделал Golden Apple Boutique Hotel из примера выше).

Хочется: Расплакаться.

Надо: Не принимать комментарии как личную критику.

Эмоции — в сторону, разум — в кулак. И выясняйте, что не так с кофе (или с ожиданиями клиента).

Хочется: Напасть.

Надо: Пошутить.

Самое плохое, что можно сделать — ляпнуть «У нас всё круто, а если ты в кофе ничего не понимаешь — сиди дома и пей 3 в 1 из пакетика». Лучше отшутитесь или киньте мемасик — всегда работает.

Хочется: Вычислить по ip и обработать претензию в тёмном подъезде.

Надо: Не переносить обсуждение на другие площадки.

Где комментарий появился — там его и обрабатывайте.

Если клиент запустил его по всем каналам, ответьте в одном, а в остальных отпишитесь, мол, решили проблему там-то. Чтобы потенциальные клиенты, которые решают, работать ли с вами, могли найти это обсуждение. Так же поступайте, если решили вопрос в личных сообщениях.

6 июня 2016 14:30



Сергей Рычагов

Клиент

В дополнение к предыдущему комментарию. Может быть поможет при выяснении причины. Редактирование только что созданной задачи, доступно только через секунд 10. Изменения при редактировании тоже применяются не сразу (если обновить страницу после применения, то видим, что изменения не произошли).

21 июня 2016 06:45



Владимир Заверзгалов

Разработчик

Сергей Рычагов, ответили на ваше обращение на <http://scrumban.helpdesk.sibirix.ru/> 06.06.2016 проблему решает обновление модуля до версии 8.0.2.

Хочется: Удалить комментарий.

Надо: Ответить.

Интернет всё помнит. И удаление комментария только убедит комментатора в вашей виновности. А вот если он сам его удалил — это победа, поздравляем.



Хочется: Пройгнорировать.

Надо: Сделать подарок.

Вы понимаете, что одному кофе кажется холодным, другому — горячим, третьему — в самый раз. Зачем отвечать и разжевывать очевидные вещи? Но не все читатели и авторы негативных комментариев так же проникательны. Решить вопрос, выкладывая статистику со средней температурой кофе по России, не получится. Тут нужно завоевывать лояльность другими способами: например, подарить пряник. Нелогично, да. Но ведь и претензия неконструктивна. Важно: подарок нужно передать тихо, лично, не афишируя. Иначе пользователи будут специально придумывать негативные отзывы, чтобы получить халявный пряник.

Пример работы с такими комментариями — кейс Насти Толстиковой, которая была у нас на виски-брейке. Она работала в кондитерской, общалась с клиентами, решала их боли. Однажды клиентка кондитерской написала, что эклеры у них не такие уж и вкусные. Настя, свято веря, что эклеры шикарны, привезла их женщине на другой конец города — свежие, только что из рук кондитера. И даже если клиентке они не понравились, жест она оценила и комментарий удалила. Хэппи энд!

Реакция на тролля

Теперь вы знаете, как реагировать на негативные комментарии. Немного усложним задачу: научимся понимать, почему клиенты их пишут. Обычно причины три:

- Хотят справедливости.
- Хотят понять.
- Хотят внимания.



В зависимости от мотивации автора работать с комментариями надо по-разному. В первых двух случаях действуйте как написано выше. В третьем — поздравляем, у вас тролль. Он не настроен на лояльность, ему хочется, чтобы вокруг него все бегали и кипишили. Поэтому будет плевать на негатив, пока котелочек не устанет варить.

Вам обработка его комментариев не добавит баллов в глазах клиентов — так что сужайте арсенал до «пошутить» и «исправить ошибку», если была такая.

Так как лояльность и тролль вещи несовместимые, вы можете с чистой совестью производить его. Задавайте вопросы. Много, дотошно. Докапывайтесь до него, пока не отстанет. Но осторожно: для этого метода нужен юмор 80 уровня и чувство меры. Бывает, комментатор не тролль, но неадекват. Тут ничего не поделаешь. Просто посочувствуйте и живите дальше. Главное, будьте честными,



Mcdinamika

Господа, я думаю уместным будет убрать фразу «На гаданиях основаны мировые религии» из вашей статьи, по многим причинам, но, как объективную, выражу, что она очень подходит под статью УК РФ об оскорблении чувств верующих.

быстрыми и просто няшами. И тогда даже негативные комментарии будут работать на вас.



КУПИТЬ ФОТОШОП CS6 И ВЫЖИТЬ

ОСТРОСЮЖЕТНЫЙ ОФИСНЫЙ ТРИЛЛЕР ПРО ОБЩЕНИЕ СО ЗЛЫМИ ДУХАМИ
(ТЕХПОДДЕРЖКОЙ ADOBE), 18+

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

С новыми тарифами на Creative Cloud, котаны!

Мы тут недавно выкрутили параноик-мод на всю катушку, начитавшись пользовательских соглашений с Adobe, суть которых «творим чо хотим, а если лажаем — это ваши проблемы». И отписались от этой гадости, а именно от облачного After Effects (остальное имеем в коробочных версиях).

Конечно, соприкоснулись при этом с легендарной техподдержкой Adobe. Дело было две недели назад, но стул до сих пор дымится. И вот вам жопоподжигательная история про индусов и юзабилити.

Сначала задача была простая: отменить подписку на облачный After Effects. Оказалось, самостоятельно пользователь сделать этого не может — нужно идти на ковер к сотруднику

техподдержки. Понятное дело, просто так эти кровоопийцы не отпустят — включают убойное НЛП, загнипнотизируют, прозондируют и ничего не отменяют. Поэтому мы подготовили список отмазок:

- Злой начальник против облачных продуктов.
- Злой Путин против хранения наших православных данных на зарубежных серверах.

Отговорки зазубрили, в одной вкладке открыли чат с сотрудником Adobe, во второй — словарь (поддержка же только на английском, ага). И в бой!

В общем, мы тут с шашкой наголо, а индус в чате (который наверняка параллельно консультировал какого-нибудь австралийца, как сменить регион в iTunes) просто взял и отменил подписку. Даже Путиным шугать не пришлось. Это оказалось так просто,

что мы решили понаглеть и потрясти индусов по поводу покупки лицензии старого доброго Фотошопа CS6. Вот тут-то боль и началась.

Шаг 1. Индус номер раз помедитировал на ссылку на официальный сайт (www.adobe.com),

где говорится, что CS6 таки можно купить, просто нужно пройти для этого 7 кругов ада. Переварил наше сообщение о том, что мы, в общем-то, готовы — лучше ад, чем облако. И выплунул:



«Поддержка чата таким старьём не занимается, позвоните в колл-центр. Сорян»

Слёзы и уговоры его не сломили, а на наше «Ну мы же только в чате в английский можем, а говорить не умеем», индус дал номер русскоговорящей поддержки. На том и распрощались.



Шаг 2. Номер, который дал индус, не существует. Таааааак. Цифр-то и правда на одну больше, чем надо. Вот же гад! Но на сайте Adobe нашелся правильный номер (ну хоть как-то он пригодился!), а индус зачем-то дописал к нему лишнюю цифру. Ок, ладно, звоним в спасительную русскоговорящую техподдержку.

Шаг 3. Русскоговорящая техподдержка закончилась после фразы «Уважаемый пользователь, техподдержка оказывается только на английском языке. Если вы хотите получить консультацию на русском, перейдите по ссылке...» И она продиктовала ссылку. Серьёзно. Со всеми слэшами, точками и прочими хттп. Юзабилити!

Ссылка, кстати, ведёт на чат с англоговорящими индусами :)|

Шаг 4. Хрен с ним, с русскоговорящим колл-центром. Сами виноваты — пусть теперь корчатся от страшного русского акцента. Мы пытались.

Нажмите 1, нажмите 22, нажмите 198, покрутитесь на пятках против часовой стрелки три раза, нажмите 3 — вот и пункт меню «коробочный Фотешоп», наконец-то. Жмём — а там:



«Колл-центр таким старьём не занимается, напишите в чат. Сорян»

Шаг 5. Штудируем сайт Adobe и находим таблицу, где для тупых пиктограммами нарисовано, какой канал техподдержки по каким продуктам консультирует. Так понимаем, что индус номер раз тот еще ~~пизд~~ лентяй — чат и только чат работает с вопросами по поводу CS6.

Шаг 6. Берём ссылку на инфу, что CS6 можно купить, добавляем ссылку на таблицу с перечёркнутым красным значком колл-центра и пишем индусу номер два. Этот уже никак не отвертится! Индус номер два пострадал-пострадал и признал, что больше обратиться нам действительно не к кому,

но он всё равно помочь ничем не может. Ну не занимается он таким. И коллеги его тоже.

«У вас еще есть вопросы?»

Шаг 7. Так, берём себя в руки. Остался ещё один способ узнать правду — форум Adobe. Шанс, что там есть инфа, как купить CS6, крайне мал (адепты СС всё наверняка подчистили), но почему бы не попробовать? Тем более, сайт Adobe на странице поддержки активно призывает читать форумы.

Переходим по ссылке — оп, нужна регистрация. Да, вы переходите с официального сайта Adobe, где залогинены, но на всякий случай — а вдруг вы хер с горы? — зарегистрируйтесь ещё и на форуме, это ж так удобно.

Регистрируемся, придумываем никнейм. НИКНЕЙМ В 2017. Пройдя через это унижение, тыкаем на вроде бы подходящий по смыслу топик и...

Нет доступа.

Ни к одному топикку,



в которые мы ткнулись,
не было доступа.

Короче, так мы и сидим
у разбитого корыта (т.е. без
новых лицензий Фотошопа
CS6). Ну хоть выговорились.

UPD

Кажется, в Adobe до наших
приставаний про страничку
CS6 все забыли.

А мы им напомнили :) Потому
что 9-го января 2017 года
(в России в это время уже
было 10-е и вышел сей пост)
они ВНЕЗАПНО изменили
её содержание. Теперь
там говорится, что купить
коробочный Фотошоп
вообще никак нельзя.
Хитро, Adobe, хитро.
Но скрин оригинального
текста у нас всё-таки остался,
муа-ха-ха!



«НЕ ПОДВИГ, НО ЧТО-ТО ГЕРОИЧЕСКОЕ В ЭТОМ ЕСТЬ»

МЫ РЕШИЛИ УЗНАТЬ, КАК ВИДИТ И ПЕРЕЖИВАЕТ РАЗРАБОТКУ САЙТА ЗАКАЗЧИК. И ПЕРВЫМ ДОПРОСИЛИ ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА ИНОСТРАННОЙ КНИГИ «МАГЕЛЛАН» ВАЛЕНТИНА ПАХОМЕНКО — ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ САМ СЕБЕ 1С НАСТРАИВАЛ.

Лена Абрамова | Сибириск | PR-менеджер

Кейсы — главный жанр в сфере веб-разработки. Ими и заказчика можно привлечь, и конкурентам нос утереть, и ЧСВ себе почесать. Но есть один минус — они мало рассказывают о вкладе клиента в проект. В кейсах студия-разработчик — всегда принц, который из пылающего замка выносит аморфную принцессу-заказчика. Он шикарен, на коне, невероятно важен, а она — лишь повод для подвига (в нашем случае — для создания сайта).

Но на самом деле заказчик, его идеи и работа — половина успеха проекта. И уменьшать его роль в разработке нечестно. Поэтому мы запускаем новую рубрику — интервью с заказчиками, благодаря вкладу которых сайт получился клёвым. Узнаем, почему они решили сделать новый сайт, как участвовали в разработке и как планируют

дальше развивать проект. Поэтому больше ни слова о нас — передаём микрофон Валентину Пахоменко, руководителю магазина иностранной книги «Магеллан».



Валентин Пахоменко

Руководитель магазина иностранной книги «Магеллан»

Коротко о «Магеллане»

Сфера: продажа литературы на иностранных языках, в основном — учебной; есть магазин в офлайне.

Регион: Россия, Новосибирск.

Тип проекта: интернет-магазин с интеграцией с 1С.

Целевая аудитория: юридические лица, ИП и просто любители литературы на языке оригинала.

Про разработку

У нас был довольно старый

сайт, неадаптивный.

Нам об этом часто говорили, а один раз кто-то даже оставил отзыв, что 21 век, а у нас сайт на мобилках не работает. Отзыв удалили, но осадочек остался.

К тому же мы решили переходить на новую 1С — из-за этого функции, привязанные к сайту, всё равно полетели бы, и половину пришлось переделывать.

Так что мы решили обновить сайт сразу и полностью.

Перед этим мы провели опрос, касающийся основных функций сайта. Просто чтобы понять, что в старом магазине было востребовано, что оставить, что убрать, что изменить. Спасибо нашим пользователям — более 300 человек откликнулись и потратили время на заполнение довольно длинной анкеты. Благодаря опросу 3 раздела сайта вообще были отброшены, изменился алгоритм оформления



заказа, который позволил обойтись без листа ожидания, изменилось видение раздела «Избранное». С удивлением обнаружили, что дизайн старого сайта «современный», «красивый», «легкий» и «скорее приятный», хотя сами мы с этими тезисами и не согласны :)

Перед началом разработки я не ожидал, что будут проблемы с интеграцией. 1С — сама по себе вещь тонкая и тяжелая. Я не понимаю, почему у такого популярного продукта так мало специалистов, которые в нём разбираются. Мы банально не смогли найти человека, который помоги бы и настроил 1С для интеграции с сайтом. Поэтому эту часть работ делал я. Одинэсники, конечно, если об этом узнают, будут кричать: «Ааа, залез своими руками, ничего не знает, ещё умничает сидит!». Да, я наверняка сделал всё не до конца качественно, не до конца хорошо, но, по крайней мере, это работает. Это, конечно, не подвиг, но что-то героическое в этом есть.

Ещё я не ожидал, что будет так сложно перенести бонусную систему. Раньше она рулилась ресурсами старого сайта, а сейчас мы решили сделать всё по-серьёзному, чтобы она интегрировалась с 1С. Но оказалось, что 1С с бонусами не работает, Битрикс — тоже, синхронизации нет, специалиста, который мог бы её настроить — тоже нет. Разработчики модуля бонусов, конечно, его поддерживают, поправляют, если нужно, но обновляют не раньше чем через 10 дней — а ты сиди жди.

В итоге сайт мы запустили в августе, а бонусы — в конце октября. И в этот период всё время, которое оставалось у меня после работы с 1С, я отвечал клиентам, что бонусы скоро будут, не переживайте, они куда-то денутся.

Также не сразу получилось перенести клиентов, которые на старом сайте использовали аккаунты с авторизацией через социальные сети. Но проблем с переносом клиентов в 1С и синхронизацией

их с сайтом было для нас гораздо больше. Но мы справились. А здесь всю работу взяли на себя специалисты из Сибирикса и выполнили её, на мой взгляд, безукоризненно. Насколько это было вообще возможно.

Про результаты

Но были и приятные моменты в разработке, просто прошли они быстро и рассказать о них особо нечего. Сайт получился красивый, всё летает. Добавился фильтр — радует, что можно легко уменьшить количество книг для поиска. И ещё я до сих пор восхищаюсь тем, что когда вбиваю данные в фильтр и отправляю ссылку с результатами другому человеку, он видит то же самое, что у меня на экране. Приятно до безобразия.

Новый раздел «Избранное» — тоже любимая фишка и нами, и пользователями. Особого резонанса не было, но это нормально. Видно, что люди ей пользуются, а резонанс возникает, когда что-то плохо. По сравнению со старым сайтом раздел



изменился — стал проще по функционалу, но зато пользоваться им стало удобнее.

Закладки на товары на сайте — это не просто бантик. Это полезная вещь для покупателей, которые делают регулярные покупки одинаковых товаров. Кроме того, «Избранное» — это, на мой взгляд, must-have для любого интернет-магазина. Один из сервисов, который наглядно демонстрирует разницу между онлайн и офлайн торговлей. Всегда можно организовать личную книжную полку, точнее, целый шкаф с полками, и в случае необходимости не шарить по всему магазину, а быстро найти то, что нужно. Ну и вообще красиво получилось.

После обновления отзывы от пользователей были разные: и позитивные, и негативные. Это понятно: люди просто привыкли — все мы помним историю с «Кинопоиском». Пользователи ждали, что в этом месте должна быть кнопка, а её — оп! — и нету. Отсюда негатив. Но они всё равно сделали первый заказ, нашли свои кнопки и сразу

всё стало в порядке.

Правда, продажи через новый сайт уменьшились. Но если бы у нас был старый сайт, возможно, они уменьшились бы ещё сильнее. Дело в том, что мы работаем с импортными книгами, а они завязаны на доллар, на фунт и на санкции. Много факторов сложилось, поэтому сложно сказать, кто виноват. Но что точно — количество заказов с сайта выросло. А вот средний чек упал.

Про будущее

Мы и дальше будем развивать сайт. Сейчас планируем продавать ещё и электронные учебники — точнее, распространять коды доступа к электронным ресурсам. Там свои трудности, но, я думаю, в ближайшее время мы их решим. И у нас будет электронный контент, что соответствует времени.

Если у меня появляются претензии или предложения по сайту — я сразу обсуждаю это с разработчиками. Идеи приходят в процессе тестирования, когда мы лазаем по другим

интернет-магазинам. Или мы сами понимаем, что стоит поправить в процессе выполнения заказа, как сделать его удобнее.

Но я не думаю, что мы предлагаем много улучшений — это ведь естественные вещи. Сайт — кусок нашего бизнеса, достаточно весомый, и он увеличивается. Практика показывает, что если остановиться и перестать что-то делать с ним, и в офлайне продажи падают. Всё тихо умирает.

Сайт — не игрушка, а бизнес-инструмент. Это такой же магазин, как и в офлайне. Поэтому надо смотреть за разработкой, во всё влезать и совать свой нос.

Вот такая история. Как видите, в разработке «Магеллана» никто аморфной принцессой не был — заказчик сам яростно боролся за успех проекта. Вполне успешно, мы считаем.



ОТ AMAZON WEB SERVICES ДО СКАЙНЕТ

ТЕХНОЛОГИИ УЖЕ ДОГНАЛИ МНОГИЕ ФАНТАЗИИ ФАНТАСТОВ, ДА НЕ ВСЕ. НО С СЕРВИСАМИ ДЛЯ РАБОТЫ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ, КОТОРЫЕ ВЫКАТИЛ AMAZON В КОНЦЕ НОЯБРЯ, У НАС ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Интернет-магазин, разработчик, производитель, человек-пароход Amazon давно понял, что делиться своими наработками — и прибыльно, и для прогресса полезно. Он стал подсаживать людей на свои облачные хранилища в 2006 году, а сейчас предлагает уже более 70 веб-сервисов, которые сам разрабатывает и использует. Занимается ими подразделение Amazon Web Services (AWS). В 2016 году на конференции ge: Invent эти ребята в очередной раз показали, на что способны.

Они устроили цирковое IT-шоу, только вместо слона выкалители грузовик AWS Snowmobile для перевозки данных в облако — этакий жесткий диск на колесиках. И показали сервисы для работы с искусственным интеллектом, которые, на первый взгляд, банальны и на новые разработки не вдохновляют. Но если схватить их за рога и начать

развивать прямо сейчас — можно создать продукты, которые мы видели в фантастических фильмах.

AWS сделали работу с искусственным интеллектом проще. Программист, который поковырялся в сервисе пару дней, уже может создавать умных ботов и заставлять машины обучаться, предсказывать поведение пользователей и направлять их действия в выгодное бизнесу русло. А раньше, чтобы сделать что-то похожее, нужно было несколько лет ручками разрабатывать такой сервис.

Так что порог входа в тонкие материи искусственного интеллекта понизился, народу там прибавится — значит, и прогресс в сфере поперет в гору. К чему это может привести?

Amazon Lex

Что умеет? Lex — начинка

голосового помощника Amazon Alexa. Он понимает, что ему говорят, и отвечает, учитывая контекст диалога и предыдущие коммуникации. Если каждую пятницу с его помощью заказывать пиццу, однажды Lex сам спросит: «Вам как обычно — «Пепперони» с томатным соусом за 500 рублей?».

Lex не важно, как общаться: голосом или письменно — он умеет и так, и этак. Строить диалог как человек он пока не может, но старательно прокачивает навык живого языка с помощью алгоритмов глубинного обучения.

Где используется? Самое очевидное применение — чатботы на основе Lex. Они уже обитают в мессенджере Фэйсбука, а скоро появятся в Слаке и Твилио. В Amazon Alexa технология работает с интернетом вещей, вроде как помогает по дому и облегчает жизнь людям,



которые слишком ленивы, чтобы ручками делать заметки в смартфоне.

Как можно применить?

Тему ботов на базе Lex можно развивать. Почему бы не поднатаскать его и не сделать хороший, понимающий четкий голосовой запрос помощник для коллцентров? Который не будет пытаться командами «нажмите 5 — нажмите 3 — дважды прокрутитесь на пятках против часовой стрелки». А сразу поймет фразу «Я еду в Тулу и хочу роуминг» и переведёт в меню для подключения нужной услуги.

Или разработать сервис, с помощью которого можно вызвать такси, записаться на стрижку или забронировать комнату в отеле без контакта с живым человеком — и заслужить любовь интровертов всего мира.

К чему может прийти? Боты, которые умеют общаться, анализировать ситуацию, импровизировать, но все равно работают в рамках прописанного для них алгоритма — вроде бы реальный вариант развития сегодняшних

чатботов. Добавьте к ним оболочку в виде реалистичной человеческой тушки — и получится робот из «Мира Дикого Запада».

Amazon Polly

Что умеет? Преобразовывает текст в речь. Очень старается: расшифровывает символы, условные обозначения, сокращения — «ИИ» прочитает как «искусственный интеллект». Использует технологию глубинного обучения, чтобы приблизиться к реальной человеческой речи.

Работает элементарно: отправляете сервису текст, а в ответ сразу же получаете аудио-файл. Оплачиваете только количество знаков, которые озвучила Polly (система средневековых французских писарей все еще жива). А файл можете воспроизводить без ограничений.

Сервис поддерживает 24 языка (и русский тоже) и 47 голосов, которые действительно похожи на человеческие.

Где используется? Polly может зачитывать RSS-ленту,

новости и письма.

Как можно применить?

От чтения новостей недалеко до аудиокниг. Можно заставить Polly читать нудные, но важные документы, пока вы за рулем — договор на разработку сайта, например.

Сервис не особо умен и не генерирует информацию самостоятельно, но дает простор воображению разработчика. Amazon предлагает сделать на его основе портал для изучения иностранных языков — чтобы люди могли в любой момент проверить, как определенная фраза звучит на чужом языке.

Еще с помощью Polly могут заговорить бытовые приборы — и стиральная машинка не противным писком, а глубоким баритоном сообщит, что стирка завершена. Приятно же.

Где мы это видели?

Фантасты не мыслили так приземленно — поэтому нет в массовой культуре искусственного интеллекта, который сам не думает,



только попугайничает. Но есть болтливый робот, которого школьник может собрать на коленке — старина СЗРО.

Amazon Rekognition

Что умеет? Распознаёт изображения. Находит среди тысяч портретов те, на которых изображен один человек. Определяет пол, возраст, эмоции — все, что можно понять по фотографии. Шустро анализирует изображения предметов и даже различает породы собак. И тоже глубинно обучается.

Где используется? Подобную технологию используют сервисы, которые рекомендуют внешне похожие товары. Гуглнa ходит на картах номера и лица и замазывает их. А сервис How-old от Майкрософт определяет, сколько вам лет.

Как можно применить?

Кроме баловства, которые предлагают Гугл и Майкрософт, с помощью Rekognition можно делать полезные штуки. Например, прокачать систему безопасности и по лицу, которое фиксируют камеры

видеонаблюдения, подгружать карточку с данными о человеке. Или замутить авторизацию на сайте по фотографии с вебки.

Где мы это видели? Хм, искусственный интеллект, которому хватает картинки, чтобы просканировать тебя с макушки до подошв. Ему осталось научиться читать по губам — и получится HAL9000.

У Lex, Polly и Rekognition разные функции и возможности, но в основе каждой технологии — способность обучаться. И это, не поверите, тоже отдельная технология AWS — Amazon Machine Learning, которую могут использовать сторонние разработчики.

Amazon Machine Learning

Что умеет? Помогает разработчикам использовать машинное обучение и дрессировать свои проекты. Для этого не нужно писать код — Amazon сделал визуальные инструменты, и теперь даже зеленые программисты могут в дип лёрнинг.

Machine Learning делает миллионы прогнозов. Сначала он анализирует все данные сайта или приложения (для этого они должны храниться в амазоновском облаке, конечно же), находит повторяющиеся паттерны, выстраивает закономерности. И на их основе предсказывает поведение пользователей и предлагает подходящие решения.

Где используется? Сервис может вычислить по поведению в интернет-магазине, какие товары понравятся пользователю. И, когда на них будет скидка — отправит письмо с призывом бросить все и покупать.

Кажется, что трюк стар, как дизайн башорга. Но в реальности магазины отправляют письма о товарах, которые пользователь смотрел, лайкал, а иногда — даже успел купить. А чтобы предложить похожие, нужны технологии загогулистее — как Amazon Machine Learning.

Как можно применить?

Отправьте Machine Learning



решать проблемы вашего сервиса. Хотите избавиться от негативных отзывов? Пусть Machine Learning анализирует, как пользователи ведут себя в переписке с менеджером. И когда пахнет жареным — предлагает ништяки и умасливает скидками.

Где мы это видели?

В «Особом мнении». Осталось загрузить данные обо всем населении Земли на облачные хранилища Amazon и грамотно пройтись напильником по настройкам — и никак больше преступлений.

Amazon делает полезные сервисы, чтобы посадить на них больше народу. Вот так начнёшь с Polly, а в итоге променяешь серверную ферму на облако. И работа с искусственным интеллектом — надежный крючок, на который корпорация будет ловить людишек.

Сам Amazon показал, что можно замутить с сервисами AWS, на проекте Amazon Go. И нет, это не покемоны. Это магазин без продавцов и касс, где покупки и поведение

клиентом контролирует ИИ. Заходите в магазин, используя приложение на смартфоне как пропуск, набираете продукты. Сервисы AWS отслеживают ваше перемещение и то, что пропадает с полок, добавляется в виртуальную корзину. Когда вы выходите — Amazon считает покупку завершенной и списывает деньги с карты.

Так что несмотря на корыстные намерения, Amazon может стать катализатором технологического бума. И, возможно, как раз к 2029 году мы успеем создать Скайнет и повоюем с ней. А пока давайте начнем с разработки клевых сайтов, приложений и сервисов, которые понимают пользователей с полуслова.



СКОЛЬКО СТОИТ СДЕЛАТЬ САЙТ

ДАТЬ ОЦЕНКУ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА, КОГДА ЗАКАЗЧИК НЕ ХОЧЕТ РАССКАЗЫВАТЬ О БЮДЖЕТАХ И ХОТЕЛКАХ — ЗАДАЧА СЛОЖНАЯ, НО МЫ ЕЕ РЕШИЛИ ВОТ КАК.

Анна Кожевина | Сибирикс | Финансовый директор

Когда наш аккаунт-менеджер получает лид, ему важно знать, какой бюджет у заказчика. Это помогает сразу выяснить, стоит ли тратить время на звонки-сметы-презентации, или лучше просто поделиться с человеком ссылкой на fl.ru.

Для заказчиков тоже самое важное — узнать стоимость проекта. Но просто так сказать, сколько готовы потратить, они могут в очень редких случаях. Ибо боятся, что разработчики резко поднимут цены — чтобы бюджет не пропал (ага-ага).

У нас есть скрипты, которые позволяют выяснить бюджет проекта. Но они не всегда работают. Поэтому у нас есть дополнительные критерии, по которым мы определяем, сколько времени целесообразно тратить на обработку заявки.

Обычно лиды оцениваются в несколько этапов. Это позволяет отсеивать неподходящие заявки и тратить больше времени на продажу интересных нам проектов.

Вот что мы делаем, когда получаем запрос на разработку:

- 1 Изучаем заявку. Оцениваем, насколько проект и заказчик нам интересны. Если заявка была сделана по телефону, аккаунт-менеджер делает это уже в ходе брифования**



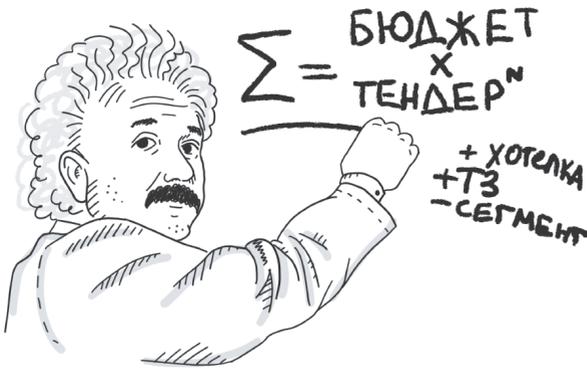
Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Бывают клиент, которые мне подходят и которые не подходят. С первыми работать легко и просто, для них хочется делать быстрее, лучше, качественнее. ТАКОМУ КЛИЕНТУ НУЖНО СДЕЛАТЬ ХОРОШО! От вторых — аккуратно отойти в сторону и не трогать.

Нужно просто принять, что мы не сможем сделать все-все-все проекты в мире, и искать именно те, которые больше подходят нам по духу.

У нас есть анкета, которая позволяет определить (просто, по сумме баллов), насколько нам интересен проект. Но на практике чаще применяется интуитивная оценка.

Интуитивная оценка — это когда аккаунт-менеджер думает примерно так: «Ага, это тендер с техническим заданием на 300 страниц, требованиями предоставления бесплатную концепцию и ворох бумажек. Главный критерий выбора — минимальный бюджет. В тендере кроме нас компании из более дешевого сегмента. Ловить тут нечего. Больше получаса тратить смысла не имеет. Да и полчаса жалко. Смотрим на структуру сайта (как бы ее ещё в ТЗ найти!), умножаем на коэффициент «тендер», даем широкую и не особо



точную вилку по цене».

Если проект точно не в рамках наших компетенций, или по каким-то критериям не подходит — сразу честно пишем про это заказчику.

2 **Задаём уточняющие вопросы по проекту. По возможности выясняем бюджет**

Нам надо максимально точно понять, что хочет заказчик, при этом потратить как можно меньше времени (его и так мало, а то, что есть — жалко). То есть вариант читать от корки до корки ТЗ на несколько сот страниц (если оно есть) отпадает. Отправить заказчику бриф и пусть мучается для заполнения — тоже не вариант. По опыту,

с большинством заказчиков общение на этом и заканчивается.

Поэтому:

- Мы проводим краткое брифование с заказчиком голосом (это быстрее, чем писать письма).
- В разговоре просим референсы (ссылочки на то, что заказчику нравится).
- Определяем тип проекта и уточняем наличие фиш, которые

могут повлиять на цену. Обычно это интеграции с внешними сервисами, сложные личные кабинеты, калькуляторы-конструкторы, хитрые промо-штуки и т.д. Если на проект есть техзадание — читаем его, пока по диагонали, только чтобы выявить такие моменты.

По итогам брифования аккаунт-менеджер может описать проект в одном абзаце, например: «Интернет-магазин одежды с личным кабинетом пользователя и нетиповой интеграцией с 1С. Фишка проекта — конструктор образов из представленных в магазине товаров и модный блог». И этого вполне достаточно для предварительной оценки.

3 **Даём предварительную вилку по стоимости проекта**





В инструкции аккаунт-менеджеров у нас прописаны типовые вилочные оценки разных типов проектов. Например: «Стоимость разработки простого интернет-магазина — от 800 000 рублей до 1 200 000 рублей».

Мы берём такую типовую оценку и корректируем ее, добавляем-убавляем:

- Возможную стоимость дополнительных элементов, список которых мы ~~отжали~~ выяснили у заказчика на предыдущем этапе.
- Сложность предложенных заказчиком референсов (тут мы будем ориентироваться в первую очередь на дизайн, анимацию и всякие прикольные, но ~~еще~~ трудоемкие мелочи).
- Степень геморройности заказчика. То, что её мы определяем на глазок, уже написано выше. Но формальный список критериев никто не отменял.

Чем больше на сайте вещей, о которых сам заказчик не знает, как они должны работать, чем толще ТЗ и сложнее клиент — тем шире будет вилка.

**Суровая правда жизни:
точность
предварительной оценки**

**напрямую зависит
от вероятности,
что проект продастся,
и от того, насколько
он нам интересен.**

**Если предварительная
оценка подходит заказчику,
мы готовим подробную
смету, правда,
тоже с вилочной ценой.**

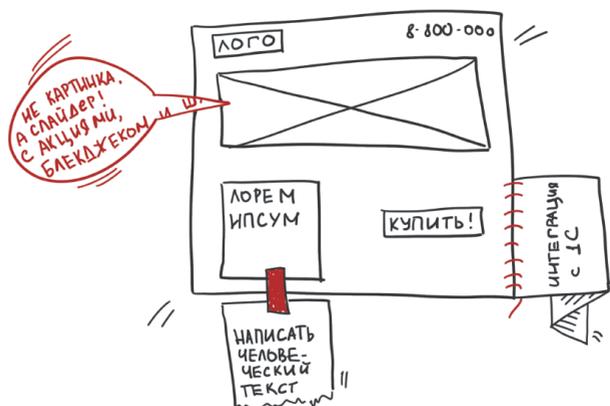
Мы выясняем, что наши с заказчиком взгляды на стоимость проекта совпадают. Вилочно. Хотя бы количество нулей в бюджете устраивает обе стороны.

Готовим смету. Делаем это исходя из структуры сайта. Опыт показал, что это самый простой

в реализации и понятный для всех способ. И потом проще понять, входят ли те или иные фишки в предварительную оценку, или они родились уже в ходе обсуждения проекта.

У нас есть типовые оценки для разных страниц и модулей сайта. Нестандартные модули мы оцениваем отдельно строкой в рамках страниц, где они появляются. Также вилочно.

Хотя в голове у заказчика может быть четкая картинка будущего проекта, ее не получится полностью транслировать разработчику, пока не проведена агрегация требований, не разработаны прототипы и техническое





задание. А после обсуждения нюансов в ходе аналитики картинка может ещё и измениться (мы посоветуем самые лучшие решения, обещаем).

Получается, что проект, в котором вроде бы нет никаких черных дыр, все равно может стоить по-разному.

Как начать работать при такой степени неопределенности? Все просто — мы даём фиксированную оценку на первый этап любого проекта — агрегацию требований. Когда она будет готова, сможем точно оценить разработку прототипов и технического задания. После их утверждения дадим оценку на дизайн... Ну и так далее.

Стоимость проекта будет уточняться по мере приближения к релизу, но мы обещаем — она останется в рамках первоначальной вилки, если список функций в проекте не менялся.



СТЫДНЫЕ ВОПРОСЫ О БИТКОИНАХ

НЕ ЗНАЕТЕ, КАК РАБОТАЕТ БЛОКЧЕЙН И ПОЧЕМУ БИТКОИН СТОИТ ТАКИХ КОНСКИХ ДЕНЕГ? ОБЪЯСНЯЕМ НА РУССКОМ ПОНЯТНОМ ЯЗЫКЕ.

Лена Абрамова | Сибириск | PR-менеджер

Что обычный человек знает о биткоинах? Что они стоят кучу денег, не существуют в физической форме и как-то связаны с видеокартами. Но стоит копнуть глубже и попытаться разобраться в деталях — и информации становится так много, что аж в мозгу не помещается.

Но не в этот раз. Обещаем не грузить, а понятно объяснить все самое важное, что нужно знать об этой криптовалюте.

1 Биткоин — это что вообще?

Биткоин (сокращенно BTC) — криптовалюта. С одной стороны, биткоины похожи на привычные деньги: их можно обменять на доллары, евро, рубли и т.д. Ими можно рассчитаться за покупку в интернете или перевести друзьям, которым не хватает полбиткоина до зарплаты. Их могут украсть.

С другой стороны, общего с тем же рублём у биткоина очень мало. У него нет физической формы — биткоинами нельзя пошуршать и позвенеть. И даже на пластик закинуть проблематично.

У биткоина нет эмитента — юридического лица, которое его выпускает. Например, эмитент рубля — Центробанк. Он, грубо говоря, решает, сколько денег печатать, и хранит данные об этом у себя в системе. У биткоина таких решателей нет. Как нет и одного места, где находятся данные о криптовалюте. Эта информация хранится на сотнях компьютеров одновременно — как торрент-файлы. Получается, как таковых биткоинов нет, существует только информация об их передаче.

А ещё биткоины невозможно подделать. Пока, по крайней мере, это никому не удалось.

Подделать кошелек для их приема — да, украсть, воспользовавшись брешью в защите компании — тоже да. Но создать точно такую же денежную единицу — не-а. И это — главная фишка биткоина.

2 Какая разница между деньгами у меня на карточке, которые тоже довольно абстрактны, и биткоинами?

Главная фишка и отличие биткоина от обычных валют — то, как происходит передача денег от одного человека другому.

Для начала рассмотрим классическую схему. У вас есть банковская карта, которая привязана к банковскому счёту. Банк фиксирует информацию о деньгах на счету: сколько средств поступило или списалось, откуда, куда и во сколько. За это он ежегодно



(или даже ежемесячно) списывает с вас деньги. Плюс вы платите ему при переводе денег на другой счет. Магазины, в которых вы расплачиваетесь картой, тоже отстегивают банку комиссию.

Если банк решит, что активность на вашем счете какая-то подозрительная — он имеет полное право его заморозить. А деньги с вашего счета можете снять не только вы, но и, например, судебный пристав.

В итоге мы имеем кучу комиссий и риск, что кто-то арестует часть денег или заморозит счет целиком. А вот биткоин такой фигни не допустит, потому что в его основе не банк, а блокчейн. И тут мы подошли к самой мякотке, самому сердцу криптовалют.

Итак, блокчейн. Разобраться, что это такое, не сложно. Главное — следите за руками.

Все транзакции нужно фиксировать: кто, кому и сколько криптовалюты передал.

Сатоши перевел Биллу
10 биткоинов

Хранить информацию в таком виде небезопасно — надо её как-нибудь подписать и заверить, чтобы даже знаменитые русские хакеры не смогли её подделать. Для этого в блокчейне используется хэш.

Хэш — результат процесса преобразования любой информации (текста, звуков, изображений и т.д.) в набор букв и цифр определенной длины. У одинаковой информации хэши полностью совпадают. Но стоит поменять регистр одной буквы или добавить лишний пробел — вы получите уже совершенно другой хэш.

Есть разные алгоритмы хэширования, но в случае с биткоинами используется один конкретный — SHA-256. Например, хэш «Сатоши передал Биллу 10 биткоинов» выглядит так: 011afce5d62f93e44a9e2d8e86bfccd9a07e8e7f5089e3386258d68f21df83b4.

Просто хэширование не защищает информацию. Потому что, если какой-нибудь Билл захочет

заменить в записи выше 10 биткоинов на 100, то ему достаточно будет сгенерировать новый хэш и поставить на место старого — подмены никто и не обнаружит (кроме Сатоши). Поэтому в блокчейне к записям о свежей транзакции добавляется хэш предыдущей.

Получается, если Билл переведёт 10 биткоинов, которые он получил от Сатоши, дальше, запись об этом будет выглядеть так:

Билл перевел Сундару
10 биткоинов
011afce5d62f93e44a9e2d8e86bfccd9a07e8e7f5089e3386258d68f21df83b4*

*хэш от «Сатоши передал Биллу 10 биткоинов»

А следующая запись будет такой:

Сундар перевел маме 10 биткоинов
5a98ace13ce4d8aee531fa3c8b495afb02f4830e14e6e3a461aff59630df9b05**

**хэш от «Билл передал Сундару 10 биткоинов
011afce5d62f93e44a9e2d8e86bfccd9a07e8e7f5089e3386258d68f21df83b4»

То есть в каждом новом сообщении о транзакциях в виде хэшей зарыта



Блок N

Блок N+1

Блок N+2

информация о всех предыдущих передачах биткоинов. Это как архив в архиве в архиве... Как снежный ком. Как цепь — отсюда и название blockchain (переводится как «цепь блоков»). И теперь, чтобы подменить одну запись, хакерам нужно перелопатить все последующие. Иначе подмена будет легко отслеживаться.

Но и это реально, если информация хранится на одном сервере. Поэтому информация о биткоинах хранится не в одном месте. Она рандомно распределяется между сотнями компьютеров майнеров — людей, которые предоставляют ресурсы для обработки информации о биткоинах. И, что очень мило с их стороны, почти никогда не берут комиссию за это.

В первый раз информация о транзакции Сатоши сохранилась у японского дедушки. Во второй уже в виде хэша — у канадского программиста. В третий — в виде хэша хэша у польского хакера. При этом все сделки можно наблюдать в открытом доступе. Со временем информация о транзакции всё глубже и глубже оседает в блокчейне, и подделать её становится невозможно. После шести пересохранений информация считается надежно защищенной от изменений.

В итоге пользователи блокчейна не платят комиссию и хранят информацию о сделках на сотнях чужих компьютеров — и никакие приставы не могут их заморозить или арестовать.

3 Почему майнеры помогают переводить

биткоины, если не берут комиссию за свои услуги?

Не переживайте, майнеры получают деньги за вклад в работу блокчейна. Можно сказать, им платят создатели биткоина. Правда, не лично — награда за сохранение информации предусмотрена в коде блокчейна.

Сохранение информации о самых последних, еще не хэшированных сделках с биткоинами, называется созданием блока. За это майнер и получает биткоины. Изначально награда составляла 50 BTC, но каждые 210 000 блоков она уменьшается вдвое. Сейчас за создание блока майнеры получают 12.50 BTC.

К тому же иногда комиссию за перевод придется заплатить — если сообщение, содержащее информацию о вашей транзакции, весит больше 1000 байт. Тогда система запросит комиссию 0.0001 BTC (15 рублей 3 копейки по курсу на 10.07.2017) за каждые 1000 байт. Но такие тяжёлые по меркам блокчейна



сообщения встречаются очень редко (проверьте сами на blockchain.info).

Также отправитель может сам назначить вознаграждение майнеру, чтобы его транзакцию обработали в первую очередь.

4 Зачем майнерам нужны видеокарты?

Чтобы больше зарабатывать. Хотя тут есть свои нюансы, завязанные на природе биткоина.

Биткоины конечны. Их можно создать не больше 21 000 000. Когда эта сумма будет достигнута, майнерам перестанет выдаваться награда за создание блоков. Чтобы это не произошло слишком быстро, и не началась инфляция биткоина, новые блоки можно создавать только раз в 10 минут.

Чтобы создать блок, компьютеру нужно решить задачу по подбору числа. Решением одновременно занимаются сотни компьютеров по всему миру, но блок создаст только один — тот, который первым

подобрал правильное число. В этом майнинг похож на лотерею. И чем больше у майнера мощностей для решения задачи (= лотерейных билетиков), тем больше вероятность, что именно он создаст блок и получит награду.

Так как подбор чисел — задача монотонная, с ней неплохо справляются видеокарты. Поэтому их и закупают пачкам. Правда, сейчас это делают скорее слоупоки, чем матерые майнеры. Потому что создавать ферму для майнинга из видеокарт уже невыгодно — слишком много энергии жрут, слишком мало профита дают.

Биткоин ведь тоже не дурак. Чтобы блоки создавались стабильно раз в 10 минут, примерно раз в 2 недели он адаптируется под новые мощности. И если за предыдущий период майнеры накопили кучу техники и насоздавали больше блоков, чем было задумано создателями криптовалюты, задачи усложнятся. И на их решение потребуется еще больше ресурсов.

Сейчас интерес к биткоину так высок, что подручной техники для его майнинга не достаточно. Поэтому топовые майнеры давно перешли с видеокарт на асики (ASIC). Это схемы, которые созданы для решения одной конкретной задачи — в нашем случае, чтобы майнить. Асики едят меньше энергии и работают быстрее, чем видеокарты.

5 Я могу сам майнить биткоины?

Да. Но как считают бывалые майнеры, новички в этом деле уже не смогут заработать много. Больше средств у вас уйдет на покупку оборудования и оплату электричества. Но если вы хотите майнить не ради денег, а ради идеи — то начать никогда не поздно. Или начните майнить другую, менее хайповую и более наваристую криптовалюту

6 Как появились биткоины?

Их концепцию разработал японец Сатоши Накамото, который увлекался криптографией. В 2008 году



он опубликовал научную работу с объяснением, как работает криптовалюта. Там было и про хэши, и про блокчейн, и про многое другое. В 2009 году Сатоши осуществил первую транзакцию, начал продавать биткоины на бирже и запустил сеть, в которой люди могут ими обмениваться. В 2010 ушел из проекта.

Как выглядит Сатоши, кем является и существовал ли на самом деле — интернету не известно.

7 Что можно купить за биткоины?

Так как за транзакциями с биткоинами не следят банки и государство, вы можете купить на них что угодно: от связанных вручную носочков до свежей человеческой почки.

На www.coinmap.org можно посмотреть на карте мира, кто и где принимает криптовалюты. В основном это магазины, в которых можно рассчитаться онлайн. Платить биткоинами офлайн не очень удобно, потому что на подтверждение платежа нужно около

10 минут (время, за которое создается блок) — намного дольше, чем мы привыкли. Поэтому их либо заранее конвертируют в более привычную валюту, либо снимают в биткоин-банкоматах (есть и такие), либо используют карточки, которые мгновенно переводят криптовалюту в обычные деньги.

8 Это вообще легально?

Зависит от конкретной страны и ее законов. Но чаще всего однозначный ответ на этот вопрос дать сложно. Криптовалюты — слишком новая сущность для неповоротливого законодательства.

В России ситуация следующая.

В статье 75 Конституции РФ говорится: «Никакие банки, государственные органы и организации, в том числе в субъектах РФ, не вправе выпускать какие-либо банкноты, монеты, другие денежные единицы и денежные суррогаты». Казалось бы, всё, финита ля комедия, пора сдавать видеокарты обратно

в магазин. Но этой строчки было недостаточно, чтобы запретить криптовалюты.

Поэтому в 2014 году Минфин подготовил законопроект, где уточнял понятие «денежных суррогатов» и прямым текстом включал туда криптовалюты. И вводил кучу штрафов, ограничений и шлепков линейкой по рукам, которые потянутся в направлении блокчейна. Но законопроекту не суждено было сбыться — слишком суровый и сложнореализуемый получился.

С тех пор царит хаос: то биткоины можно, то нельзя. То сайты с информацией про них блокирует Роскомнадзор, то снимает блокировку по решению суда. Хотя бы не сажая за их использование — и на том спасибо.

Но вряд ли такое подвешенное состояние биткоина продлится долго. Минфин не оставляет надежд взять криптовалюты под контроль. И, раз запретить их не получилось, готовит законопроект



о легализации (с последующем контролем блокчейна, конечно же). Получится у него или нет — узнаем в 2018 году. А пока можете майнить биткоины, тратить, переводить — и будете правы.

9 Почему биткоины столько стоят?

На момент написания этой статьи (10.07.2017) один биткоин стоил 152 965 рублей. Эта сумма задается биржей и зависит от интереса людей к биткоину. И, как видите, он довольно-таки высок. Также на цену влияют затратный по ресурсам процесс добычи криптовалюты — майнинг, и дефицит, ведь когда-нибудь (а точнее, в 2140 году) выпуск биткоинов окончательно прекратится.

10 Хочу себе биткоин. Где взять?

Есть несколько вариантов:

- Можно начать майнить (см. Я могу сам майнить биткоины?).
- Купить биткоины на бирже.
- Купить биткоины за наличные (ищите обменники на карте

www.coinmap.org).

- Продать ~~почку~~ что-то за биткоины.

11 Биткоин — единственная криптовалюта?

Первая, но не единственная. Есть и другие (тысячи их на bitmakler.com/kriptovaluta) с общим названием альткоины. Они пытаются избавиться от минусов биткоина — конечного количества монеток и медленной обработки транзакций. Основной интерес для них представляет блокчейн, с которым они всячески экспериментируют. Но до стоимости и крутости биткоина им пока далеко.

Самый хайповый альфакоин — Эфириум. Эфиры бесконечны и не столько про деньги, сколько про хранение информации в блокчейне. В Эфириуме можно создавать свои приложения для хранения и передачи документов, акций, активов и т.д.



СТЫДНЫЕ ВОПРОСЫ О ЯНДЕКС.МАРКЕТЕ

ПОЧЕМУ СЛУЖБА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ТАК ЖЕСТИТ, ЧТО ЕЩЕ ЗА СТАВКИ И КАК ПРОБИТЬСЯ В ТОПЫ МАРКЕТА.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Интернет-магазину что нужно для счастья? Трафик побольше да конверсию повыше. И чтобы покупатели отзывы писали положительные. И еще продвижение подешевле заверните, пожалуйста.

Все это предлагает Яндекс.Маркет, но сотрудничество с ним еще заслужить нужно: прочитать документацию, которой в распечатанном виде убить можно, пережить проверку жесткой и неподкупной службы качества. Стоит ли в это ввязываться? И как пережить 666 кругов ада, на которые жалуются на форумах? Мы все узнали и разложили по полочкам.

1 Зачем добавлять магазин в Яндекс.Маркет?

Конечная цель — чтобы продавать чаще и больше. Достигается за счет того, что Яндекс.Маркет

предлагает:

- Аудиторию. В месяц в Маркет заходят 19+ миллионов пользователей. Это треть всего интернета. И среди них — тысячи потенциальных покупателей, которые хотят именно ваш товар.
- Таргетинг. Магазин указывает «Свой регион» и может работать только с ним. Если доставляете товары по России — можете указать разные тарифы пересылки в зависимости от региона получателя и продвигаться за счет этого.
- Имидж. Яндекс с кем попало не сотрудничает, и то, что магазин попал в Маркет — уже показатель качественного сервиса. Еще на Маркете пользователи могут оставлять отзывы о магазине. Они бывают положительные и не очень, но любой пойдет на пользу, если его правильно обработать.
- Рекламу. Некоторые магазины рассматривают Маркет как альтернативу контекстной рекламе. Клики здесь дешевле, попадание в запросы точнее, да и пользователи настроены лояльнее.

2 Какие магазины пускают в Яндекс.Маркет?

Маркет сотрудничает с магазинами, которые ведут розничную торговлю и неважно как: через интернет или розничные точки.

У всех магазинов должен стабильно работать сайт. На нем у розничных точек должен быть указан номер телефона, по которому покупатель может оформить заказ, узнать режим работы или уточнить наличие товаров.

К интернет-магазинам запросы серьезнее. Маркету нужно, чтобы на сайте были:

- Разделы «Доставка», «Оплата», раздел с юридической информацией — заполненные, с точными ценами, сроками и реквизитами.
- Отдельная страница для каждого товара.
- Номер телефона и живая служба поддержки, которая проконсультирует по ценам, доставке и поможет оформить заказ.



Магазин пускают в Маркет, если он передал прайс-лист с товарами, составленный без ошибок. Если с прайс-листом все ок (да вы счастливчик!), после остается пройти жесткую проверку службой контроля качества (СКК).

И, конечно, Яндекс откажет в размещении в Маркете, если ваши товары запрещены для продажи в РФ.

3 Прайс-лист — это что?

То, что просит Яндекс.Маркет — это выгрузка товаров в формате YML, CSV или XLS. Битрикс умеет делать такую штуку штатно, но только если в каталоге не было доработок. В ином случае разработчикам придется дорабатывать выгрузку.

Если цены магазина различаются в городах и регионах, то делается несколько прайс-листов. Сколько вариантов цен — столько и прайсов. В партнерском интерфейсе Маркета разные города добавляются как отдельные магазины.

4 Что проверяет Служба контроля качества (СКК)?

- Сайт: сотрудники СКК проверяют наличие номера телефона и разделы, которые указаны в п.2. Смотрят, полностью ли они заполнены и правдива ли информация.
- Сервис: в СКК работают матерые тайные покупатели. Они позвонят в розничный магазин, спросят режим работы, сравнят с написанным на сайте. Не совпало? Пока-пока, иди исправлять. В интернет-магазине СКК не только позвонят, но и оформят заказ онлайн, проверят возможность доставки.
- Прайс-лист: здесь проверяют соответствие цен в файлике и на сайте, совпадают ли условия доставки и нет ли ошибок в выгрузке.

СКК так жестит не только при первой модерации. Периодически они проверяют магазины, которые уже работают с Маркетом — чтобы не расслаблялись.

5 Что будет, если я не пройду проверку СКК?

Служба контроля откажет в размещении на Маркете и пришлет отчет, в котором объяснит, почему. Ошибку нужно будет исправить и после — проходить

модерацию снова. Здесь два скользких момента:

- Ручная модерация проводится до первой ошибки. И если вы ее исправите, не факт, что косяков в файлике больше не осталось.
- У вас есть только 6 попыток пройти модерацию. Если на шестой раз СКК снова отказала — дорога на Маркет закрыта.

Если вы уже работаете с Яндекс.Маркетом, но тайные покупатели из СКК словили у вас ошибку, магазин временно уберут со страниц маркетплейса. Вернут обратно, когда проверят, что вы все поправили.

6 За что магазин могут убрать из Яндекс.Маркета?

- За низкий рейтинг магазина.
- За накрутку рейтинга и покупку отзывов.
- За несоответствие информации, которую магазин передал Маркету, с данными на его сайте (по доставке, гарантии и т.д.).
- За неверные данные о возможности заказать товар: если в Маркете он как бы есть, а по факту — нет.
- За несоответствие цен в Маркете и на сайте магазина.
- За битые ссылки и сломанный сайт



- За то, что звонок СКК никто не обработал или обработал плохо.
- За то, что прайс-лист обновляется реже, чем один раз в 30 дней.
- За то, что закончились деньги на счете для оплаты Маркета.

Обычно магазины убирают из Маркета временно, но если попадаетесь злостный вредитель — например, магазин, который нанял отряд копирайтеров поносить в отзывах конкурентов — его могут забанить навсегда. Так что ходите по струнке и не жульничайте.

7 Где пользователи Маркета будут видеть мой магазин?

1 Чаще всего пользователи покупают из карточки модели. Здесь магазин указан:

- Рядом с изображением товара в предложении по умолчанию. Этот магазин покупатели выбирают в 74% случаев. Чтобы попасть сюда, нужно находиться в регионе пользователя или пересылать туда товары и указывать реальные сроки доставки (никаких туманных «на заказ»).
- В блоке с ценами чуть ниже — до шести магазинов (top-6).
- В блоке со специальными предложениями — эти товары можно купить, не переходя

на сайт интернет-магазина. У таких предложений вместо кнопки «В магазин» появляется «В корзину», и пользователь может оформить заказ прямо в Маркете. Так работает услуга «Заказ на Маркете». Актуально только для Москвы.

- И еще ниже в блоке «Магазины», где на карте отмечены до трех розничных точек продаж.

Здесь — самые рыбные места. Чтобы их занять, нужно предложить Яндекссу больше денег, чем конкуренты.

2 Кроме основной карточки товара, есть разделы «Характеристики», «Цены», «Карта», «Отзывы», «Обзоры», «Обсуждения». В каждом поместились ссылки на магазины, но чаще пользователи обращают на них внимание в разделах «Цены» и «Карта».

3 Поиск Яндекс.Маркета — прямо отсюда пользователь может перейти на страницу товара в интернет-магазине. Это возможно, если у товара нет своей странички в Маркете.

Тут идет борьба за первые места в поисковой выдаче. Выше остальных

оказываются магазины, которые:

- Из одного с пользователем региона.
- Подключили услугу «Заказ на Маркете» (возможно только в Москве).
- Платят больше конкурентов.

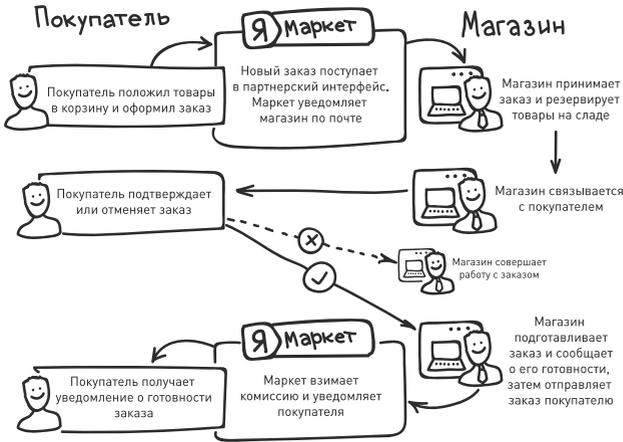
4 В поисковой выдаче Яндекса:

- Если пользователь ~~запросит~~ заяндесит конкретную модель, у которой есть карточка на Маркете — появится блок с предложениями (максимум 5).
- Когда пользователь ищет категорию, которая есть на Маркете.
- В поиске по картинкам.

Чтобы попасть в выдачу поисковика, нужно хорошо платить за клик. А в поиске по картинкам — точно соответствовать запросу пользователя.

8 Чем «Заказ на Маркете» отличается от обычного размещения?

Когда пользователь хочет купить товар у магазина с обычным размещением, он кликает на кнопку «В магазин», переходит на сторонний сайт и там уже добавляет товар в корзину, оформляет, подтверждает.



И стоимость клика зависит от того, где его сделали.

- 1 В карточке товара — клик стоит от 0,01 у.е. до 0,6 у.е. Точная стоимость зависит от самой низкой цены на товар и рассчитывается по страшной формуле. Не думаем, что вы будете ей пользоваться, но взгляните:

$$\begin{aligned} \text{cbid_min} &= \\ &= 0,0266 \times \text{price_min}^{2/3} / 100 \end{aligned}$$

Страшно? Нам тоже. Там все формулы такие, поэтому мы их больше показывать не будем.

- 2 В остальных местах размещения клик стоит от 0,01 у.е. до 0,9 у.е. Здесь цена зависит еще и от категории товаров. Всего их три, и не пытайтесь понять логически, по какому принципу их собрали. Например, в одну категорию вошли шнурки и очки виртуальной реальности. Просто смиритесь.
- 3 Клик по предложению со скидкой везде стоит одинаково: ставка

«Заказ на Маркете» — фишка, с помощью которой Яндекс сократил эту длинную цепочку действий. У товара вместо кнопки «В магазин» появляется веселая желтая «В корзину». Товар добавляется в корзину Маркета и оттуда его можно выкупить, минуя сайт продавца.

Покупатель может складывать в корзину Маркета товары из разных магазинов — дальше Яндекс просто передаст им лид.

«Заказ на Маркете» подключается только как дополнение к основной программе Маркета. И каждая оплачивается отдельно.

Подключить «Заказ на Маркете» могут любые интернет-магазины, допущенные до Маркета. Но только московские — за МКАД программа еще не ушла.

9 Сколько стоит размещение на Яндекс.Маркете?

Тут все сложно. Нет конкретной цены и тарифов, некому шлепнуть на стол пачку зеленых, чтобы появиться в предложении по умолчанию.

На Маркете две модели оплаты: за клик по ссылке на сайт или по номеру телефона (СРС) и за действие (СРА). Основная — СРС.



магазина + 50%
от минимальной
стоимости клика.

Да, магазин не обязательно должен сидеть на дне с минимальной ставкой. Чем больше магазин платит за клик, тем на более привлекательные позиции двигает его Яндекс.

Также на Маркете есть модель оплаты за действие, CPA, где действие = покупка. Поэтому так оплачивать могут только магазины, которые подключили «Заказ на Маркете». За товары, проданные через Маркет, они платят комиссию от 2%. Магазин может увеличить её, чтобы попасть в топы выдачи и в блок «специальные предложения». При этом СРС никто не отменял.

Универсальной ставки или комиссии, которая держит магазин на хороших позициях, не существует. На это влияет много переменных: ставки конкурентов, регион пользователя и т.д.

Списания за размещение на Маркете происходят раз в день, и чтобы начать, сразу

положите на счет 10 у.е. или больше.

1 у.е. = 30 рублей или 12 гривен.

10 Я не понял, как управлять ставками. Можно не разбираться в них и все равно размещаться в Маркете?

Да. Установите прогу PriceLab — она говорит на одном языке с алгоритмами Маркета. Вы настраиваете, сколько готовы платить, а она уже автоматически управляет ставками. Программа бесплатна и выкуплена самим Яндексом — так что ей можно доверять.

11 У Яндекс.Маркета есть аналоги?

Да, и много. Основные — price.ru, wikimart.ru и Товары mail.ru.

12 Как подключиться к Яндекс.Маркету?

- Подготовьте свой сайт по чеклисту. Заполните разделы «Доставка», «О компании». Проверьте, что вся информация на сайте о вас и о товарах — правда. Подготовьте менеджеров.
- Зарегистрируйтесь на Яндексе и на Маркете.

- Подготовьте прайс-лист в формате YML, CSV или XLS. Цены и описание товаров должны совпадать с данными на сайте.
- Проверьте прайс-лист в автоматическом валидаторе Яндекса (увидите его во время регистрации на Маркете). Если система найдет ошибки — сообщит. Исправьте их и попробуйте снова.
- Если автоматическая проверка уже не ругается на прайс-лист, отправляйте запрос на добавление своего магазина в Маркет и ждите проверку СКК.
- Если служба контроля нашла ошибку — исправьте ее, поищите аналогичные. Проверьте сайт, прайс-лист и менеджеров еще раз. Отправляйте повторную заявку. Учитывайте, что у вас только 6 попыток.
- Если вы все сделали правильно, то уже должны попасть в Маркет. Ура!



«ТЫ САМ ВО ВСЕМ ВИНОВАТ»: КАК SaaS ЗАЩИЩАЮТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ДАННЫЕ

СПОЙЛЕР: НЕ ТАК СТАРАТЕЛЬНО, КАК ХОТЕЛОСЬ БЫ.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Что там пишут в библии современного бизнесмена? Дай голодному рыбу — и он будет сыт целый день. Дай удочку — и он больше не вернется к тебе за рыбой. Это шустро поняли разработчики ПО и переквалифицировались из продавцов удочек в поставщиков рыбы — перешли с коробочных решений на облака и SaaS.

Причем перешли даже те, кому было не к лицу — например, Adobe. Их коробочный Фотошоп хорошо разошелся по рынку и быстро забил нишу. Adobe осталось только прижимать пиратов и заставлять их покупать лицензионное ПО. Либо выпускать новые версии Фотошопа. Но пираты закончились (или ушли в глубокое подполье), а глобально обновлять продукт — напрягаться же надо. Придумывать что-то крутое, чтобы пользователи старых версий захотели перейти на новую.

Еще и продвигать её. Сложна.

Другое дело — посадить пользователей на SaaS, постепенно допиливать небольшие изменения, не напрягаться с продвижением и перманентно тянуть копеечку с подписок.

Получается, основная цель перехода на облако — посадить покрепче как можно больше пользователей. С тех пор,

как программное обеспечение стали делать не инженеры, а маркетологи, прогресс замедлился, а ПО стало хрупким.

Мы не призываем бойкотировать SaaS. Просто разберем ситуацию без запудривания мозгов маркетинговой чепухой. Потому что за каждым обещанием сладкой жизни от SaaS — соломка, которую подстрелили корпоративные юристы.





Что обещают маркетологи

К чему готовиться, когда пользуетесь SaaS-сервисами? Давайте разберем по пунктам, которыми они заманивают в свою секту.

1 ПО без капитальных затрат

Платить небольшими частями проще и приятнее, чем сразу отвалить кучу денег. Зато в последнем варианте ПО становится вашим — вы приобретаете лицензию и пользуетесь программой как хотите (в рамках лицензионного соглашения) и сколько хотите. Правда, в этом месте все чаще появляются оговорки, но, по крайней мере, не нужно постоянно платить. А при выборе SaaS вы пользуетесь программным обеспечением, только пока есть интернет и деньги.

Ну и логичная аналогия: что вы предпочтете — купить квартиру или всю жизнь платить аренду? Этот же выбор вы делаете, когда выбираете между коробочным и SaaS софтом.



2 Автоматические обновления

Тексты, прославляющие SaaS, описывают установку коробочных ПО и их обновление как кровавую битву сисадмина и злобного компьютера. Но этот процесс не так страшен, если установкой занимается рукастый и головастый человек.

А вот обещание автоматических обновлений SaaS настораживает. Это значит, что в один прекрасный день вы придете на работу и вместо привычной программы запустите неведому зверушку —

тестовую бетку, которая хромает на четыре лапы. И откатиться до крепкой предыдущей версии будет невозможно.

3 Доступность из любого места

Из любого, где есть интернет. Например, при переезде в новостройку, куда интернет протянут только через 2 недели, с полноценным SaaS-софтом придется попрощаться.

Еще проблемы с доступностью из любого места наблюдаются, когда сервис лежит и ждет, когда кто-нибудь в Кремниевой долине его поднимет.



4 Шифрование и защита данных

SaaS хранит наши данные на своих серверах. И ладно, если это макеты дизайна — допустим, мы не боимся их спалить. А если речь о дико секретной и крайне важной переписке в Скайпе или Слаке? Неприятно получится, если эти данные утекут. Вы не задумывались о такой возможности? Тогда держите пиццу для паранойи:

- Сентябрь 2014: массовый взлом iCloud знаменитостей с целью наворовать оттуда горячих фотографий. В Apple провели расследование и выяснили, что «хакеры» не взломали сервис, а аккуратно просочились туда, подобрав ответы на контрольные вопросы. На www.wired.com показано, как легко это сделать.
- Апрель 2016: аккаунты Telegram трех журналистов взломаны несмотря на двухэтапную авторизацию. Предпожительно, смс с кодом перехватил оператор.
- Июнь 2016: взлом «Вконтакте», украдены данные 171 миллиона пользователей.
- Июль 2016: письма Хиллари Клинтон, которые она отправляла с личной незащищенной почты, опубликованы на Wikileaks.
- За 2016 год со счетов Центрального Банка России хакеры угнали 2 миллиарда рублей.

- Всегда: единичные угоны профилей в социальных сетях, Steam. Всех когда-то взламывали. Или взломают в будущем.

Компании, которым мы доверяем конфиденциальные данные, не защищают их на 100%. Даже если это банки — которые тот же SaaS, только про деньги. И мы никак не влияем на сохранность данных, если выбираем SaaS, а не ПО из коробки.

Что пишут юристы

То, что данные живут своей жизнью непонятно где — полбеды. Главная проблема современных компаний — свою пятую точку они защищают старательнее, чем пользовательскую информацию. Поройтесь в юридической документации и увидите, как нас вежливо посылают.

Вот, например, что пишут маркетологи Microsoft:

Защита ваших личных данных исключительно важна для нас. Разрабатывая Skype для Windows 8, мы вложили значительные ресурсы в улучшение процесса регистрации и защиту учетной записи. Регистрация, вход и усиленная безопасность были для нас приоритетами.
— Skype

А вот что говорят (точнее, горланят капсом) о безопасности юристы:

МЫ НЕ ГАРАНТИРУЕМ, ЧТО РАБОТА СЛУЖБЫ БУДЕТ БЕСПЕРЕБОЙНОЙ, СВОЕВРЕМЕННОЙ, НАДЕЖНОЙ И БЕЗОШИБОЧНОЙ, А ТАКЖЕ НЕ ИСКЛЮЧАЕМ ВОЗМОЖНОЙ УТЕРИ ВАШЕГО СОДЕРЖИМОГО. ТАКЖЕ МЫ НЕ ГАРАНТИРУЕМ КАКОЕ-ЛИБО СОЕДИНЕНИЕ С КОМПЬЮТЕРНЫМИ СЕТЯМИ ИЛИ ПЕРЕДАЧУ ИЗ КОМПЬЮТЕРНЫХ СЕТЕЙ.

В СТЕПЕНИ, ДОПУСКАЕМОЙ МЕСТНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ, МЫ ОТКАЗЫВАЕМСЯ ОТ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КАКИХ-ЛИБО ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ГАРАНТИЙ, ВКЛЮЧАЯ ГАРАНТИИ ТОВАРНОЙ ПРИГОДНОСТИ, УДОВОЛВИТЕЛЬНОГО КАЧЕСТВА, ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ, КАЧЕСТВА ИСПОЛНЕНИЯ И ОТСУТСТВИЯ НАРУШЕНИЯ ПРАВ ИНЫХ ПРАВООБЛАДАТЕЛЕЙ.

— тоже Skype

В таком же тоне (то есть с подтекстом «ты сам во всем виноват») говорят с пользователями другие корпорации, предоставляющие SaaS-софт.



Наша компания не несет ответственности перед вами и любимыми другими лицами: (а) за любую утрату возможности использования, потерю данных, репутации или прибыли, которую можно или нельзя было предвидеть; и (б) любые фактические, случайные, косвенные, последующие или штрафные убытки любого рода (даже если наша компания была предупреждена о возможности этого ущерба), включая следующий ущерб: (э) причиненный в результате невозможности использования, потери данных или упущенной прибыли, независимо от того, было ли это предсказуемо; (ю) на основании любой теории ответственности, включая нарушение контракта или гарантии, неосторожность или прочие непропорциональные действия; или (я) любые другие претензии, вытекающие из использования вами или связанные с вашим использованием или доступом к Услугам или Программному обеспечению.

— Adobe

APPLE ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ, ВКЛЮЧАЯ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ТОЧНОСТИ, СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ, ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ ПРОДАЖИ И ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЦЕЛЯХ. APPLE ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ЛЮБОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДЕЙСТВИЯ, БЕЗДЕЙСТВИЕ И ПОВЕДЕНИЕ ЛЮБЫХ ТРЕТЬИХ СТОРОН В СВЯЗИ С ВАШИМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ

САЙТА И/ЛИ ЛЮБЫХ УСЛУГ APPLE. ВЫ БЕРЁТЕ НА СЕБЯ ВСЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЁ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ САЙТА И ЛЮБЫХ СВЯЗАННЫХ САЙТОВ.

— Apple



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

У нас был такой случай: пришло письмо от пенсионного фонда с предупреждением, что мы будем сурово наказаны, потому что якобы не подали отчетность. Хотя мы отправляли её, и это зафиксировала облачная «1С-Отчетность».

Пишем в саппорт, нас отфутболивают в еще один сервис — «Калуга Астрал». И уже в «Астрале» нам объясняют, что отправка была, но почему-то подписана она не тем сертификатом. На вопрос, а как же так получилось, ответили, что ошибка на стороне 1С.

Поддержка 1С комментировать это не стала. Так и сказала: «Мы не можем комментировать ситуацию». В такой ситуации юридически ответственность лежит на нас (а не на сглючившем ПО). Я уверен, что юристы 1С на этот случай тылы прикрыли. Хотя мы действовали корректно и отчетность отправили своевременно.

Получается, если сервис глюканёт или хакер сольет наши персональные данные — виноваты будем мы. Грустно, конечно.

Но это не повод отказываться от SaaS — в современных реалиях это невозможно. Просто будьте готовы. И по возможности для критичной инфраструктуры покупайте коробочное ПО, ну а деньги храните в сейфе.



КОМПОЗИТНЫЙ САЙТ: РЕАЛЬНЫЕ НИШТЯКИ И ФАНТАЗИИ МАРКЕТОЛОГОВ

БИТРИКС ОБЕЩАЕТ, ЧТО ПЕРЕВОД САЙТА В КОМПОЗИТНЫЙ РЕЖИМ УСКОРЯЕТ ЗАГРУЗКУ, УЛУЧШАЕТ РАНЖИРОВАНИЕ В ПОИСКОВИКАХ И ДАЖЕ УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОДАЖИ. И ВСЕ ЭТО БЕСПЛАТНО. ГДЕ ПОДВОХ?

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Легко ругать Битрикс — причин морщить носик и требовать другую CMS придумана куча. Админка, видите ли, у него неудобная, скорость загрузки сайтов низкая, безопасность никакая, и за это еще и платить нужно. Но haters gonna hate, а реальные проблемы Битрикс находит, признает и решает.

Вот и напичканные параллаксами, слайдерами и вау-эффектами сайты, которые действительно загружаются медленно, ребята из 1С нашли способ разогнать. Они разработали и запатентовали технологию композитного сайта, которая магическим образом:

- Ускоряет загрузку в 100 раз.
- Улучшает ранжирование в Гугле и Яндексe.
- Увеличивает конверсию.
- Подходит для любого сайта на 1С-Битрикс.
- И все это бесплатно.

Сплошные ништяки! Но не может же все быть так сладко. Мы покопались в теме и выяснили, что из перечисленного — глянцева маркетинговая картинка, а что — суровая правда, спрятанная под звездочкой*.

*Ускоряет загрузку

Чтобы понять, правда ли сайт разгоняется в 100 раз, выясним, как работает технология композитного сайта.

Сайт — не монолитная конструкция. Условно его можно разделить на слои: HTML, CSS, Javascript, изображения. Сначала с сервера загружается HTML, этакий скелет сайта. В соответствии с полученными данными браузер генерирует страницу, пока страшненькую и голую. HTML содержит данные о том, где должны быть картинки, слоны на велосипедах

и анимированный космос. Когда он загружается, вызывает эту красоту — с сервера тянутся CSS, Javascript и изображения. Длиться это может до десятков секунд.

Композитный сайт работает иначе.

Многие элементы сайта — не важно, зашел на него админ или аноним — выглядят одинаково. Та же шапка, картинки, SEO-тексты в подвале. У композитного сайта данные, одинаковые для всех пользователей (в терминологии Битрикса это «статические данные»), хранятся уже сгенерированные в кэше на сервере. То есть страницы там лежат почти готовые. Браузер быстрее достанет их из кэша и отобразит, чем получит HTML с сервера и сгенерирует на его основе страницу, как в первом случае. Так фаза HTML у композитных сайтов



сокращается в десятки раз.

Данные, которые у пользователей различаются (корзины, данные личного кабинета) или меняются слишком быстро, чтобы консервировать их в кэше (слайдеры, баннеры) подгружаются в фоновом режиме, когда HTML отобразился в браузере. Эти данные называются динамическими. Параллельно с ними загружаются CSS, JavaScript и картинки.

В это же время идет фоновая проверка, изменились ли закешированные страницы. Если да — они обновляются и переписываются. В таком режиме сайт загружается уже через 0,2-0,4 секунды.

Основная идея технологии композитного сайта — максимально быстро отдать пользователю страницу из кэша, а дополнительным фоновым запросом получить динамические данные. В итоге скорость загрузки страницы увеличивается, потому что браузер обращается к серверу по минимуму.

Но если сайт тормозит не из-за длительного ответа сервера, а по другим причинам: дряхлый хостинг, видео в 200 Мб, которое хранится на сервере, неправильно спроектированная база данных, — технология композитного сайта не сильно облегчит мучения пользователя. Поэтому про нее точнее сказать не «Ускоряет загрузку в 100 раз», а «Ускоряет связь с сервером в 100 раз».

***Улучшает ранжирование в Гугле и Яндексе**

Еще одна фишка, которой хвастается композитный сайт — помощь с SEO. Влияние на позицию в выдаче поисковиков — не цель технологии, но приятный побочный эффект. Достигается за счет того, что:

- Системы учитывают скорость загрузки сайта и быстрые поднимают выше.
- У поисковиков есть лимит, сколько страниц сайта они могут просканировать за одну сессию. И так как у композитного сайта страницы не меняются каждый раз, когда Гугл и Яндекс к нему обращаются, они успевают проиндексировать каждый его уголок. Маленькие проекты

разницы не заметят, а гиганты с сотнями страниц оценят.

Так что про SEO — правда, хотя технология и не заменит причисывание сайта профессиональным сеошником.

***Увеличивает конверсию**

А вот заявление про увеличение конверсии — чистый маркетинг. Нет прямой зависимости между переводом сайта в композитный режим и увеличением продаж. Чтобы утверждать это, маркетологи Битрикса сложили два факта:

- 1 Если сайт медленно загружается — пользователи устают ждать и уходят. Соответственно, если сайт загружается быстро, он удерживает непоседливых посетителей. Уменьшается количество отказов.
- 2 Выше выдача в поисковых системах — больше посетителей.

Получается, что композитный сайт привлекает и удерживает больше



пользователей,
чем обычный. Больше
визитов — больше продаж.
Логика!

Но конверсия — штука
сложная. Скорость загрузки
и позиция в поисковиках
увеличивают количество
посетителей и вероятность,
что они совершат целевое
действие, но не гарантируют
этого. В продажах
еще важны предложение,
контент, подача, дизайн и т.д.

Так что не ждите,
что как только переведете
сайт в композитный режим,
от заказов лопнет админка.

***Любой сайт на 1С-Битрикс
можно сделать композитным**

Правда, но чего это стоит.

Может показаться,
что перевести сайт
в композитный режим —
задача пяти минут. Ведь
в админке даже кнопочка
специальная есть —
«Включить композитный
режим». Ха!

Первые 2 года
существования технологии
в 99,9% случаев эта кнопка
не давала никакого эффекта.
Чтобы чудо произошло, сайт



должен был соответствовать
условиям, которые понятны
только разработчикам (вот
одно из них — «проверка
параметров в query_string
согласно настройкам» —
о чем вообще?). Их нужно
было настраивать. А после —
ручками указывать, какие
элементы относятся
к динамической части сайта,
а какие к статической.

Даже у Битрикса не все
сайты были композитными,
потому что включение
режима занимало много
времени: условия организуй,
шаблонам и компонентам
характеристики задай,
и так на каждой странице.
В итоге Битрикс упростил
эту операцию и разработал
функцию Автокомполит.

Автокомполит не требует
соблюдения условий и сам

решает, какие элементы
у него динамические, а какие
— статические. И он точно
врубается одной кнопкой
(если у вас простой сайт
без кастомизированных
компонентов). Проверить,
включился ли композит,
можно в браузере в режиме
инкогнито. Если в правом
нижнем углу (или куда
вы ее запихали) появилась
кнопка «Быстро
с 1С-Битрикс», поздравляем,
вы справились
и закомпозитили свой сайт!
Если кнопки нет — зовите
разработчика.

Да, Автокомполит
срабатывает не всегда,
а в основном на простых
сайтах. Для сайтов больших,
сложных,
с кастомизированными
элементами Битрикс
рекомендует делать



олдскую ручную настройку. Такая длится от 4 рабочих дней.

И в любом случае после настройки композита требуется дополнительное тестирование, потому что могут появиться неожиданные баги

***Это бесплатно!**

Говорить, что композитный сайт — удовольствие бесплатное, нельзя. Как минимум потому, что он входит в стоимость лицензии Битрикс.

Еще нужно заплатить за настройку разработчику. Фиксированной цены тут нет — она зависит от того, будет ли Битрикс сопротивляться настройке (а по опыту интеграции с 1С мы знаем, что их продукты на такое способны). И от количества страниц, которые вы хотите прокачать: можно перевести в композитный режим самое необходимое — главную или другую навороченную страницу. А можно шикануть и переделать всё.

Когда сайт работает в композитном режиме,

на нем появляется кнопка «Быстро с 1С-Битрикс». Владельцы сайтов не хотят видеть эту рекламную плашку и отключают её (в последней версии — бесплатно, хотя раньше это стоило 300 000 рублей). Но у кнопки еще есть и полезная функция — она показывает, правильно ли настроен композитный режим. Если кнопка загрузилась — все ок, если нет — значит, разработчик накосячил. Так что «Быстро



с 1С-Битрикс» можно оставить как знак качества разработки и медальку за правильно закомпозитченный сайт.

Кому это нужно?

Композитный сайт — годная технология, с которой загрузка сайтов и правда быстрее и приятнее.

С ней тяжелые элементы появляются сразу или плавно и ненавязчиво подтягиваются через секунду. Нет дерганной загрузки картинок и еле шевелящихся лоадеров.

Композитный режим подойдет сайту любой сложности и направленности. А лучше всего зайдет на страницах с тяжелыми изображениями, видео, анимацией и там, где скорость загрузки влияет на доход — например, в интернет-магазине. Но заказчики редко делают композит по трем причинам:

- дополнительная плата разработчикам;
- нужен сервер с запасом места на диске, чтобы хранить кэш;
- не знают о том, что есть такая фича.

Ну, от третьей причины мы вас только что избавили. Вторая — необоснованная страшилка: для кэша хватит пары-тройки лишних гигабайт на сервере. А первая причина решается желанием сделать лучший сайт и клевыми разработчиками. Экспериментируйте, если что — мы поможем :)



КАК НЕ НАЛАЖАТЬ ПРИ ВЫКЛАДКЕ САЙТА

ДЕЛИМСЯ ОПЫТОМ, КАК ГРАМОТНО ТРЯСТИ ДОСТУПЫ С ЗАКАЗЧИКОВ И НАСТРАИВАТЬ ХОСТИНГ.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Сайт — новенький, красивый, расчищенный от рыбных текстов и багов — готов и просится на боевой сервер, работать на благо заказчика. И, казалось бы, что может быть проще — взять его с одного сервера и перенести на другой. Что-то скачать, куда-то закинуть, радужное облачко магического дыма, профит!

Но это сказочный вариант, а в реальном процессе всплывают свои тонкости и проблемы.

Выкладка сайта начинается с заказчика. Он должен оплатить хостинг и выдать разработчику доступы для работы с ним. Но часто делается это через «не хочу-не буду», и процесс затягивается на недели.

Есть два сценария, откуда берутся проволочки с получением доступов.

1

В первом заказчик увидел готовый проект, поработал с ним и уже почувствовал подкоркой мозга, что больше ничего не должен разработчикам. Теперь есть только он, сайт и вечная любовь. А тестовый домен ей не помеха. Выдернуть такого заказчика из его маленького уютного мира и запустить таки сайт может суровый и убедительный менеджер.

2

Во втором сценарии заказчик рад бы запуститься. Он даже что-то где-то оплатил, только хостинг не подошел. И доступы вроде бы дал — да не те. У нас, чтобы такой фигни не было, заказчику выдается чёткие указания, где оплачивать и что передавать нам в студию. Когда менеджер добыл доступы, мы проверяем, подходит ли хостинг

для размещения сайта заказчика. Для этой процедуры у нас тоже есть чек-лист.

Ремарка: если вы подумали, что хватит чеклистов, уверяем — нет, не хватит. Чеклист — это кристаллизованная мудрость, её много не бывает. Так что читаем, впитываем и мудреем.

Проверка хостинга

Проект _____

Дата проверки _____

- Чек-лист распечатан. Зеленым покрашены пункты, которые ОК.
- Менеджер сам проверил доступ к контрольной панели/ssh и подтвердил это голосом.
- Доступы к серверу предоставлены в виде стандартной таблицы. Есть все необходимое.
- SSH есть, можно зайти на сервер.
- В случае предоставления не настроенного сервера, на нём должна быть установлена операционная система Debian8+.
- Выяснить, какой будет домен на продуктиве.



- Известен домен, где осуществлять проверку (если отличен от продуктивного).
- Есть или можно создать папку для домена сайта или она уже создана.
- Есть доступы на запись в папку сайта [touch].
- Логи web-сервера доступны на чтение [tail].
- SVN должен быть версии не ниже 1.7. [svn -v].
- D файле ~/.subversion/config прописано store-passwords = no.
- PHP должен быть версии не ниже 5.4. [php -v].
- Версия MySQL должна быть 5.0 или выше [mysql --version].

- База: Проверка наличия доступа к БД. К базе можно подключиться.
- Залить в корневую папку файл проверки хостинга.
- [wget http://dev.1c-bitrix.ru/download/scripts/bitrix_se...].

- Запустить скрипт проверки хостинга из браузера:

1 Общая конфигурация ОК.

2 memory_limit => 32Мб для «Старт» и => 64Мб для остальных «Бизнес».

3 Загрузка файлов работает. файловая система — ок.

4 Расширения php — ок (ssl необязателен).

5 Тест соединения с базой — ок.

6 Наличие библиотек Zlib, GD lib, Free Type, mcrypt.

7 Рекомендуется наличие акселератора PHP, рекомендуется OPcache.

• Проверка phpinfo:

1 xcache.cacher должен быть выключен (в случае использования xcache).

2 Sockets Support enabled. safe_mode должен быть выключен.

3 short_open_tag должен быть включен.

4 mbstring.internal_encoding должен быть UTF-8.

5 mbstring.func_overload должно быть равно 2.

6 realpath_cache_size должен быть не менее 4096K.

7 max_input_vars должен быть равен 10000.

8 Файл тестирования хостинга удалить.

- Доступы и пароли актуализированы и занесены в KeyRights. 1 копия!

- Покрашенный чеклист сдать руководителю.

- Справочные материалы: Курс хостеров

Если лапочка-заказчик оплатил подходящий хостинг и выдал нужные доступы,

дальнейший успех зависит только от прямых рук сисадминов и отточенных алгоритмов. Первого мы не отсыпем, а опытом, возможно, еще поделимся. Подпишитесь на рассылку, чтобы не пропустить ;)



SPORT IS DEAD!

СТАТЬЯ ПО МОТИВАМ «AGILE УМЕР» И ПРОЧИМ НЕКРОЛОГАМ

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Чуть ли не каждую неделю выходит одна-две статьи про то, что agile/scrum умер и больше не работает. Я решил систематизировать основные проблемы и жалобы по этому поводу и рассмотреть их на примере спорта. Итак..

— Однажды я предложил поиграть ребятам в футбол. Мы собрали команду, но мяч попал мне в лицо. Я не мог продолжать. Игра была сорвана. Команда — демотивирована. Никогда! Слышите, НИКОГДА не занимайтесь спортом, если не хотите, чтобы ваше лицо стало изуродованным!

— Когда я первый раз присел со штангой, я прочитал, что это круто! Я нанял самого дорогого тренера, который помогал мне разобраться со всем этим. У него было много медалей и сертификатов. Но на утро у меня болели ноги. Чертовски болели!

Мне кажется, что все эти гуры-тренера обманывают нас! Им нет дела до наших проблем. Им бы получать свою часовую ставку за тренировки и измываться над нами. Запомните: спорт не работает. Это дорога к боли!

— ЧТО ВЫ ВООБЩЕ ЗНАЕТЕ О БОЛИ?! Когда я первый раз сел на велосипед — я ударился мудьями об седло и упал в грязную лужу. Мне было больно!!! Больше я никогда не буду садиться на велосипед, и вам не рекомендую! Говорят, в Голландии все ездят на велосипедах. Но что с них взять?

Они там все упоротые! Это не для нашего климата! И по-любому у всех у них гемморрой, который они тщательно от нас скрывают!

— Спорт не подходит для крупных (реально крупных) ребят, таких как мы. Нам и так трудно ворочаться под слоем

нашего жира. Все должны это понимать. Кстати, можно еще порцию картошки фри?

— Я слышал, что благодаря спорту можно поправить здоровье и похудеть. Я проявил силу воли и начал каждый день с утра делать зарядку — ровно 5 минут, 3 упражнения: подтягивания, отжимания, пресс. Сначала это помогало. Но потом наступила зима, и мне стало сложно каждый день просыпаться. В общем, я думаю, зарядка — хорошая идея. Но тот, кто ее придумал, явно не учел фактор ЗИМЫ. В целом — непродуманная методология, я считаю!

— Мне нужна была точная оценка сроков и бюджета, который мне необходим, чтобы натренироваться и подтягиваться 15 раз. Очень четкое ТЗ, не правда ли? Проблема в том, что мне никто не мог их назвать. У всех так называемых «экспертов» были разные



взгляды на это. Кто-то
говорил год. Кто-то говорил
— три месяца.
Кто-то говорил, что нужно
жрать много протеина.
Кто-то — что нужно
придерживаться отдельного
питания. Кто-то говорил,
что нужно тренироваться
по часу в день. Кто-то —
что достаточно одного
подхода с максимальным
весом, в отказ. В конце
концов мне стало очевидно,
что спорт — это собрание
некомпетентных болванов,
которые не могут между
собой договориться. Набор
каких-то лозунгов, не более
того!



БЫТЬ НАСТОЯЩИМ И ПИСАТЬ КОД VS ПЕРЕБИРАТЬ И КАЗАТЬСЯ

РАЗМЫШЛЕНИЯ О МОДЕ НА ФРЕЙМВОРКИ И КАК ЗА НЕЙ УГНАТЬСЯ. ПРИ ПРОЧТЕНИИ ВОЗМОЖНА ОСТРАЯ НОСТАЛЬГИЯ ПО JAVASCRIPT И ПИСКУ МОДЕМА.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

*Отличный фреймворк!
Простой, чистый,
производительный!
Так на его могиле и напишем...*

Полсотни интернет-зависимых не спят. Прижав тощие и не очень задницы к стульям, они флудят в самописном чатике. Удовольствие стоит 6 рублей в час (цена «городского интернета» в далеких 2000-х с одним сервером на город-полумиллионник).

На это хватало сэкономленного на студенческих обедах. На выход в Глобальный Интернет по 33 рубля (хренасе!) в час — уже нет. Писк модема на 33600. Ночь.

Самое главное — на сервер можно зайти по FTP и выложить на всеобщее обозрение свое Ясделение. Свой сайт. Или чат. Или что ты там еще придумал. И кто-нибудь обязательно туда придет, посмотрит и оценит. И ты увидишь

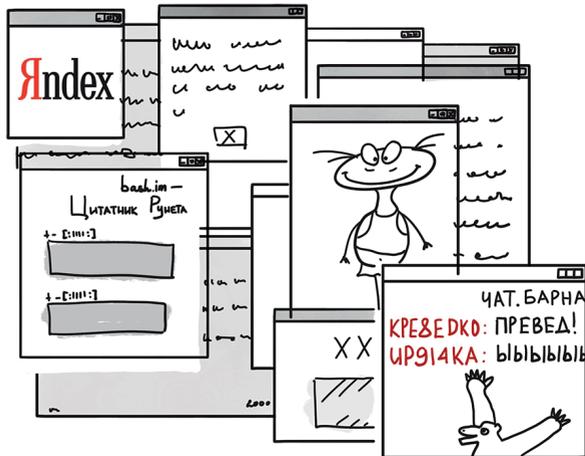
это на счетчике посещений (предтеча лайков размером 88x31).

В стеке технологий (правда, тогда слово «стек» употребляли с чем-то вроде «push ах») у нас было много всего:

- PHP3, который еще не успели охулить (или успели, но в «городском интернете» про это никто не знал).
- HTML4, который не во всех тогдашечных браузерах умел рендерить таблицы.

- CSS-1.0 — магия.
- JavaScript, который ламеры путали с Java.
- Шестая чашка дрянного несакафе-голд.

Эти технологии были потрясающими. В прямом смысле. Например, JavaScript мог трясти окнами браузера и открывать десять тысяч окон, отправляя в нокадаун неугодного пользователя чата. Нынешние фреймворки так не умеют.





Но через пару лет пришли хулители из Java (которая не Script) и рассказали, что все, что мы делаем — дерьмо. И на сервере код наш — дерьмо. И на клиенте — дерьмо. И браузеры наши — дерьмо. И вся веб-разработка дерьмо. Впрочем, доля горькой правды в этом была. Браузеры того времени и впрямь были удивительными механизмами.

Кладбище фреймворков. Начало

Глотком свежего воздуха стал Prototype (кто-нибудь помнит этот фреймворк?). Было так круто писать вместо `document.getElementById` что-то типа `$('#')`!

Вот только Prototype расширял функционал базовых объектов. А это посчитали дерьмовым. И старичок загнул практически сразу, как появился jQuery.

Меня это бесило дня два. Мне нравилось писать

```
$("#id").style.color = "#FFF"
```

вместо

```
$("#id").css({color: "#FFF"})
```

Но кто-то сказал, что это плохо, и я пересел на jQuery. Многие пересели. Prototype оказался только шлюзом в мир, полный настоящего, вонючего дерьма! Оно хлынуло потоком. Маленькими кусками вроде mootools, который реально где-то полгода делал вид, что он конкурент jQuery и Prototype. И большими кусками вроде Dojo (кто это помнит?!), Yahoo! UI Library (в итоге — Extjs).

Нам нужен был MVC (или HMVC?), и у нас появился выбор: Backbone, CanJS, Knockout и еще десяток

новых каждую неделю. Нам надоел CSS, и снова мы могли выбирать: Less, Sass, PostCss. Кто-то сказал, что JavaScript — дерьмо, и так появился CoffeeScript, и меня реально убеждали, что надо писать именно на нем, ибо прогресс! Блин, ну и где он теперь?!

TypeScript. ES6. Отлично, JavaScript стал типизированным, но перестал работать в браузере: теперь его приходилось компилировать. И не только его. Много-много рутинной магии на сервере.

Поэтому появились автоматизаторы рутинной серверной магии по типу





Grunt, Gulp, Broccoli, Webpack. Меня выворачивало наизнанку от синтаксиса Angular, и я был рад сплесть на его могиле, когда появился React (к которому нужен был Redux). Даже Vanilla JS, фреймворк в 25 байт в сжатом виде, на фоне общего зоопарка выглядел не так плохо.

Каждый день появлялись новые фреймворки и библиотеки, которые решали проблемы, о которых мы даже не задумывались. Каждый день появлялось то, что можно поизучать. Мы читали хабр, и у нас глаза блестели от счастья (или от ингибитора обратного захвата серотонина). Но не проходило и полгода, как новую хорошую технологию кто-то яростно охуливал, и она становилась сначала отстоем, а потом — дерьмом.

Бывало, начинаешь проект с новыми и хайповыми технологиями и методологиями, а заканчиваешь уже с отстойными. Хотя по сути ничего не менялось, разве

что появлялась парочка статей на хабре «Почему ангуляр — отстой» и «Scrum умер и больше не работает». Проект, работа и даже собственная компания казались отстоем просто потому, что кто-то сказал «MVC — для лохов!».

Не быть лохом

Правда в том, что большей части разработчиков фиолетово на сам проект. Куда важнее чувствовать себя «в тренде». Не быть лохом. Поэтому часто хипстерскость технологии — решающий фактор в выборе работы. И мало кто из работодателей осознает, что набирает людей для поддержки унылого проекта на фреймворках полугодовой давности.

В вакансиях студии выпячивают только те технологии, которые не успели обрасти разгромными отзывами. Мы тоже так делали и прятали под стол гадости вроде лучших отечественных CMS-систем. Да мы даже обернули её Zend-ом, чтобы клиенты радовались маркетинговому трепу про мощь админки,

а мы — пользовались MVC, не особо мучаясь.

Мы в студии не в самом плохом положении — можем экспериментировать и менять технологии как перчатки. У нас негласное правило — на новом проекте попробуй новую технологию. Стек всегда остается более-менее актуальным. Но глобально это не решало вопрос. Не все проекты заканчиваются сразу после релиза, ага.

Разнообразие мнений породило проблему выбора и обучения junior-ов. Я беседовал с людьми, которые на полном серьезе говорили, что учили Angular, а не JavaScript. Ай хэйт ю, ангуляр.

Я видел разработчиков, которые считали, что умеют писать «на jQuery» — точнее, они могут найти подходящий слайдер и воткнуть его на страницу. И (цитирую дословно) «настроить под себя». Эти люди гордо именовали себя «jQuery-интеграторы», но не могли отсортировать список значений в select-боксе. Они беспокоились,



что разговор пойдет о чем-то, что может быть сложнее «интеграции плагинов» (точнее, занятий, которые они почему-то считают «программированием»). Когда их просили написать чуток кода на бумажке без копипасты с гитхаба, их поры сочились гормонами сжиженного стресса.

Но черт возьми!
Не они в этом виноваты!

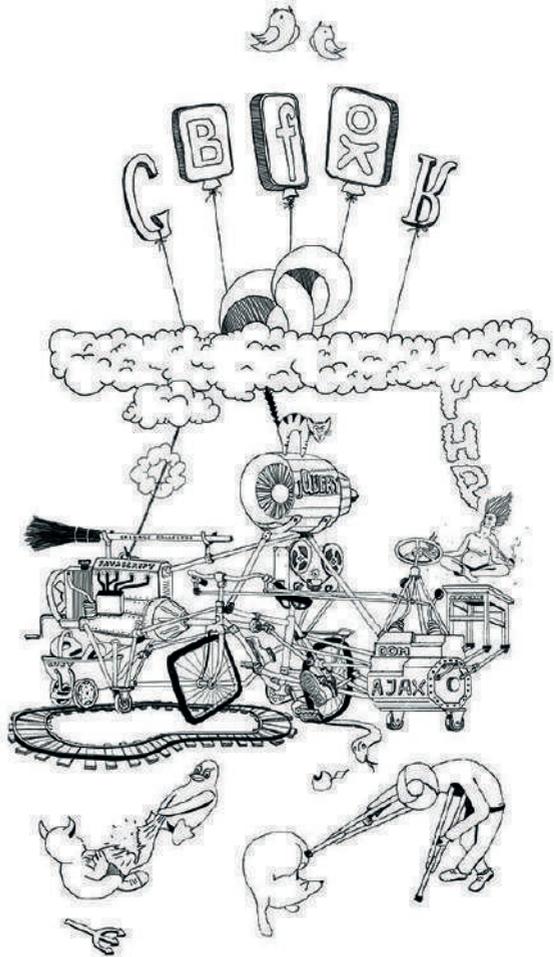
Не читай срочи, а трогай ручками

Как-то вечером я захотел сделать небольшой проект для души: сайтик с простым бэкэндом и кое-каким интерактивом на Javascript. И решил предварительно посмотреть, на чем сейчас модно писать. Господи, зачем я это прочитал...

Мой проект не закончен до сих пор. Кажется, скоро я открою стартап или начну искать ко-фаундера.

Сейчас в арсенале нашей студии:

- jQuery + CanJS + Less + Gulp на одних проектах.
- И React + Redux + Babel + JSX + ES6 + Browserify + PostCSS +



Webpack на других.

Но я не знаю, сколько времени осталось, пока они не вошли в категорию «X — дерьмо!».

Если ты талантлив и одарен, у тебя, скорее всего, есть и обратная сторона этих ништяков — ты слишком умный. Ты оптимизируешься, экономишь силы.



Перестаешь изучать и пробовать технологии на практике. И все больше полагаешься на стороннее мнение. Становитесь зашоренными. Изучение и применение технологии заменяешь чтением веселой статьи на хабре про то, что она — отстой.

В курилке можно назвать технологию X отстоем — это поднимет авторитет в глазах коллег и даст моральное право не изучать ее и не использовать. Со стороны выглядит также круто, как если бы ты освоил технологию. Но это не одно и то же.

Сингулярность ближе, чем ты думаешь. Избегай зашоренности. Меньше полагайся на чужое мнение. Смотри сам. Изучай сам. И попробуй потрясти этот мир. В смысле

```
window.moveBy(x, y)
```



5 СТАДИЙ ПРИНЯТИЯ КОНКУРСОВ САЙТОВ

ЕСЛИ ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ЭТА СТАТЬЯ НАГЛАЯ И ЖЁСТКАЯ — БУДЬТЕ ПРОЩЕ. ЗДЕСЬ ТОЛЬКО СТЁБ И НИЧЕГО ЛИЧНОГО :)

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Вот еще одно явление, о котором следует задуматься тому, кто предпочитает не говорить, а действовать: вредная для здоровья зависимость от признания посторонних. Люди жестоки и нечестны в том, как они распределяют признание, и лучше всего тут оставаться вне игры. Будьте неуязвимы и безразличны к тому, как оценивают вас другие.

Талейб Н.Н.

«Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»

Жюри «Золотого Сайта» еще не решило, кого в этом году осчастливить статутками, а «Рейтинг Рунета» уже шлет письма, что готов принимать деньги от желающих получить их блестящие пылесборники летом 2017-го. И вроде мы можем отсыпать, сколько просят, да и привыкли уже — рука рефлексивно тянется отсчитывать купюры. Но появился вопрос: а нафига? Кому нужны эти конкурсы, кто получает от них выгоду?

Первый и очевидный

вариант — сами конкурсы. Вот «Золотой Сайт», по ленивым подсчетам, зарабатывает 7 000 000 рублей. Не верите? Берите калькулятор, сейчас мы будем неистово умножать и складывать. И один раз — даже вычитать.

Отрицание

Возьмем идеальный мир, где работы на конкурс подаются на первом этапе, пока цены не повысились. Да, проигнорируем, что организаторы говорят, будто половина работ подаются в последний день — лень это учитывать. Миллионном больше, миллионном меньше — опустим эти мелочи.

Чтобы подать сайт на конкурс, надо заплатить:

- 5000 рублей за первую работу от студии;
- 3000 рублей за вторую и последующие;

- 2000 рублей надо докинуть, чтобы выдвинуть сайт из второсортной тематической категории в кошерную «золотую».

И есть 1500 работ на платной основе от 500 компаний участников.

500 компаний подали на конкурс по одной первой работе — это 2 500 000 рублей со всех. Потом добавили ещё 1000 работ по 3000 рублей — а это 3 000 000. И часть из них еще нужно продвинуть в «золотую» категорию — а это делают 70% участников — плюс 2 100 000 рублей в копилку «Золотого сайта».

В сумме получается 7 600 000 рублей. Но не забываем, что конкурсы — не сплошь поборы. Поэтому 600 000 рублей вычтем как сумму, которая пойдет на оплату ~~кокаина и шлюх организаторам~~ дипломов, статутток, фуршета и прочих ништяков для победителей.



Хотя бесплатный ужин — сильно жирно. Известно, что любой айтишник — без миллиарда Билл Гейтс. Поэтому не жалко стрясти с него денег за фуршет в его же честь. Не обеднеет.

Вот на новой премии Тэглайн вход платный. Ты еще и есть будешь? Тогда давай в два раза больше денег. Место за вип-столиком стоит как месяц аренды московской однушки. А в чем заключается випость, никто даже не объяснил. Мы с этим билетом будем сидеть бок о бок с самим Раменским? Или спецпредложение заключается как раз в том, что он вип-столики обойдет стороной?

Гнев

Хрен с ними, с фуршетами, баблом и випами. Ведь главное в конкурсе — победа. Мы платим не за рябчиков и лягушачьи жопки, а за узнаваемую эмблему на сайте, в которую можно ткнуть носом заказчика, мол, видал, какие мы крутые. Так кто определяет, кто достоин диплома в рамочке и заветного комочка пикселей? Чей сайт трендовее и юзабельнее? У кого сосиска длиннее?

Этими измерениями занимается великое и ужасное жюри. Одни и те же люди с сантиметровой

лентой кочуют от конкурса к конкурсу и оценивают одни и те же работы. Отсмотреть их — а где-то число проектов доходит до 700 — адовый труд. И, хотя организаторы пытаются сделать голосование прозрачным, человеческий фактор не перебороть. На оценки жюри влияют личная неприязнь, усталость, хроническая непереносимость москвичей питерацами и 30Жевцами водки. И это не красочная гипербола. Это реальные причины, по которым жюри занижают оценки.



Сергей Рохетев

Организатор конкурса сайтов, вымышленный персонаж

Сибирикс, вы поехавшие! Это было давно и неправда, да и вообще частный случай. Тот же «Золотой Сайт» теперь не учитывает одну самую высокую и одну самую низкую оценку, чтобы отсеять хейтеров и подлиз. Да и судей достаточно, чтобы среднее арифметическое их оценок стремилось к объективности.

Ша! Сами бывали в жюри и знаем, откуда берутся оценки — из выжатого мозга человека, который любой ценой должен успеть



к дэдлайну. Просмотреть 200 проектов за неделю — изи, если не работаешь. Только в жюри таких не берут. Приходится совмещать работу и судейство. И в какой-то момент оно скатывается до судорожных манипуляций пяткой левой ноги — лишь бы поскорее закончить. Вы ли управляете этим моментом?

Судить премию Тэглайн — еще более страшное извращение. Нужно проверить 750 сайтов за 4 дня. Две минуты на сайт — и уже не досчитался суток жизни.

Первые 30 сайтов честно изучаешь. Потом осознаешь, что убил на них 3 часа, а впереди — еще 170 сайтов (в случае с премией Тэглайн — 720). И ускоряешься. В итоге вырабатываешь стратегию оценки:

- 8 баллов — круто;
- 5 баллов — сайт загрузился и выглядит прилично;
- 1 балл — сайт говно или не загрузился.

Объективность хромает. И участники об этом знают.

Но продолжают подавать работы на конкурс.

Еще у жюри есть супер-пупер председатель, слово которого — закон. На «Золотом Сайте» он даже выбирает, какой проект получит приз зрительских симпатий, ага. Можете больше не выпрашивать лайки у подписчиков в Фейсбуке и Контакте. Эффективнее самому лайкать председателя.

И самое нелепое в конкурсах, которые оценивают, насколько наш диджитал прогрессивный и непозорный — их сайты.

Шел 2015 год. «Рейтинг Рунета» делал презентацию в SlideShare с результатами конкурса.

А «Золотой сайт» был брутальным до того, как это стало мейнстримом.

Эти хлопцы, надо отдать должное, спохватились и запилили новые, стильно-модно-молодежные сайты. Но шедевры появляются до сих пор. Вот сайт премии Тэглайн — лэндинг на Тильде, делается за 8 часов

копирайтером-стажером. Хотя люди, знакомые не понаслышке с инфраструктурой Тэглайна, говорят, что стажеров было не меньше 20.

И эти люди решают, за кем будущее российского диджитала, понимаете? С этим можно смириться, только втерев в сердце литр виски. А с трезвой головой печально знать такие вещи.

Торг

Мы посчитали, сколько ресурсов потратили для участия в конкурсах в 2016 и 2015 году. Учитывали:

- деньги (за каждый сайт, а кое-где еще и за вход на церемонию награждения надо заплатить);
- время (к «Золотому Сайту» и «Рейтингу Рунета» нужно сверстать руками дизайнера, а то и арт-директора, сочные превьюшки и презенташки).

И вот что получилось.

2016 год

- «Рейтинг Рунета»: 12 часов, 43 200 рублей.
- «Золотой Сайт»: 60 часов, 89 000 рублей.



КАК ЕЩЕ УСПЕТЬ
ОЦЕНИТЬ 100500
САЙТОВ ЗА 1 ДЕНЬ

СПОСОБ #93

- Awwwards: 4 часа, 6000 рублей
- CSS Design Awards: 3 часа, 2500 рублей.

портфолио.

2015 год

- «Рейтинг Рунета»: 14 часов, 59 425 рублей.
- «Золотой Сайт»: 20 часов, 49 940 рублей.
- Awwwards: 4 часа, 6000 рублей.

256 065 рублей и 117 часов. И только один клиент пришел и сказал: «Ребята, видел вашу работу для молока на конкурсе, очень круто, хочу с вами работать». Остальные в сортах конкурсов не разбираются. И, хоть фраза «Мы входим в десятку лучших студий России» цепляет, решающую роль в принятии решения играет

Депрессия

У российских рейтингов пухлая амбулаторная карта проблем. Как их решать — не знаем. Просто принимаем как национальную изюминку.

Немного облегчают боль конкурсы западные.

Awwwards и CSS Design Awards выдают более объективные результаты. В основном потому, что у них нет голосования в режиме «оценки нужны были еще вчера».

Работы принимаются круглый год, среди них жюри выбирает лучшие проекты недели. Среди лучших проектов недели выбирают победителя месяца.

Из победителей месяца — лучший сайт года. Решения принимаются четко, логично, без паники и жестких дедлайнов. А еще они дают симпатичную ленточку, которую не стыдно прилепить на сайт.

Но российским рейтингам мы не рекомендуем заимствовать такую систему — скопируете ведь, жуки, круглый год вам придется отстегивать.

Принятие



Все читатели в этом месте

Ну вы и нытики. Если на конкурсах все так плохо, необъективно и бесполезно, зачем вы в них участвуете?

Знаете историю про ёжиков, которые плакали, кололись, но продолжали есть кактус? Это мы, российские компании-разработчики сайтов. И чья мордочка сильнее утыкана иголками — тот самый крутой ёж в пустыне (где ещё ежи смогли найти кактус?).

Прикоснувшись к пластиковой статуэтке «Золотого Сайта»



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В СЕМИ КОРОЛЕВСТВАХ

ВЫ ПРЕТЕНДУЕТЕ НА ТРОН? А ДЕЛЕГИРОВАТЬ УМЕЕТЕ? ПРОВЕРЬТЕ-КА.

Что было до появления литературы про делегирование? Интуитивное делегирование, недопонимание, косяки, разруха. Одним словом — Средневековье. Хотя история знает случаи, когда люди успешно делегировали выполнение задач и во времена до бизнес-тренингов.

Делали это по-разному. Примеров много, поэтому давайте искать их там, где приятно и знакомо — в «Игре престолов». Там на один трон претендует разношерстная толпа менеджеров, и у каждого свой подход к управлению и делегированию.

Может, вы руководите так же, как Джон Сноу или Дейенерис Таргариен? Теперь есть способ проверить и узнать, что мешает вам пристроить попу на Железном троне.

Вопросы

1 Как заставить подчинённого работать?

- А. Найти или воспитать такого, чтобы выполнял задания беспрекословно. И не нужно будет «заставлять».
- Б. Влюбить его в идею, ради которой мы работаем. И немножко в себя :)
- В. Шантажом и провокациями.
- Г. Стукнуть кулаком по столу, упёртых — демонстративно сжечь!
- Д. Послать мощный мысленный импульс — а дальше пусть сам разбирается.

Подчинённый выслушал задачу, ничего не понял и грустно хлопает глазками. Что с ним делать?

- А. Сделаю сам — это проще, чем разжёвывать снова и снова очевидные вещи.

- Б. Объяснить ещё раз. Он смыслёный, и пусть не сегодня, но через неделю до него точно дойдёт.
- В. Этим красивым глазкам нужна моя помощь!
- Г. Объяснить ещё раз. Сказать, что он крутой и всё сможет. На прощание можно сурово, но заботливо похлопать по спине. По-мужски так.
- Д. Вариант А
- Е. Раскидать задачу по полочкам, если нужно. Убедиться, что подчинённый все понял.

3 Почему вы не делегируете?

- А. Потому что эти идиоты сделают неправильно.
- Б. Вариант Е
- В. Зачем делегировать, когда я — король манипуляций? Подёргаю за ниточки — и готово.



- Г. Меня не воспринимают всерьёз
- Д. Я делегирую, просто очень прддвинутым и незаметным вам способом.
- Е. Ложь!
- 4 Подчинённый сделал откровенную фигню. Часть задачи не осилил, а со второй слишком заморочился и наделал лишнего. Как быть?**
- А. Сослать его на Стену.
- Б. Послать подчиненного делать что-то неважное подальше от основных работ. Обижать его я не хочу, если не может — пусть хотя бы не путается под ногами.
- В. Я важные задачи людям, способным на «откровенную фигню», не поручаю.
- Г. Сжечь! Или по-братски потрепать за плечо. Зависит, человек сделал так со зла или по глупости.
- Д. Разобрать ошибки и в следующий раз подробнее рассказать
- Е. подчиненному, что от него требуется. И контролировать ход работы.
- 5 У подчинённого не получается. Пришёл вот, глазки в пол, задача не решается. Как вы ему поможете?**
- А. О, ему не нужно помогать. Это мне приходится работать с безмозглыми идиотами — мне нужна помощь! И винишко.
- Б. Вариант Г
- В. Ну и ладно. Сам сделаю.
- Г. Сядем вместе. Подумаем о будущем, о том, что зима близко. За кубком найдем решение.
- Д. Варгнусь ему в голову и покажу, что делать.
- Е. Отправлю думать. Нефиг приходить с проблемой и заплаканными глазами.
- 6 Подчинённые работают руками, потеют, напрягаются. А вы — нет. Как вы себя при этом чувствуете?**
- А. Ради этого стоит бороться за Железный трон. Но только в нашем мире невозможно ничего не делать. Всё равно придётся часть задач брать в свои руки.
- Б. Вариант Д
- В. Я чувствую ответственность. Ошибочно кажется, что я ничего не делаю. На самом деле я всё продумал, спланировал, правильно делегировал и теперь контролирую.
- Г. Встану в строй, тоже буду потеть и напрягаться.
- Д. Кайф. Пойду примус почию.
- Е. Вариант В
- 7 Косяки случаются. И вы наверняка задумывались, почему. Ну, признавайтесь честно — в чём главная причина ваших факатов?**
- А. Идиоты вокруг.
- Б. Я слишком доверчив. Поручу задачу и думаю, что её сделают. Не контролирую процесс и получаю не результат, а жалкое подобие.



В. Один я не справляюсь.
Вот если бы можно было
себя клонировать —
всё делал бы идеально.

Г. Не чувствую морального
права командовать —
ведь я такой же,
как подчинённые.

Д. Меня не понимают. Прошу
одно, а подчинённые
делают другое.

**8 Вы поставили задачу
подчинённому. Как
убедиться, что он
действительно её понял?**

А. Если понял — побежит
делать. Если не понял —
спросит.

Б. Предварительно мы долго
обсуждали задачу —
подчинённому все и так
понятно.

В. Проследить за ним.

Г. Вариант А

Д. Конечно, он понял.
Он знает, о чём я.
Мы на одной волне!

Е. Спросить, всё ли понятно.
И потыкать в слабые места
уточняющими вопросами.
Если отвечает — значит,

всё ок.

9 Как вы даёте поручения?

А. Чётко, ясно.
Предварительно — сам
обдумываю задачу
и планирую, как её можно
выполнить.

Б. Вариант А

В. Заманиваю в тихий
уголок, томным шёпотом
объясняю, что без
подчинённого всё
погибло — поэтому нужна
его помощь. Если
подчинённый —
симпатичная рыженькая
девушка, нежно беру
её за руку и смотрю
в глаза. Только ради
профессионального
интереса!

Г. Сурово нахмурил брови.

Д. Накидываю, что неплохо
было бы сделать то-то.
Усё.

Е. Сам разбираю задачу,
потом обсуждаю её
с подчинённым.
Договариваемся с ним
по срокам и контрольным
точкам. Уточняю, всё ли
понятно. Да, я зануда.

**10 Подчинённый пришел
каяться — не может
выполнить задание. Зато
точно знает, что вам это
под силу. Вы же такой
крутой. Для вас сделать
это — раз плюнуть!
А подчинённый вот
шишку набил.
Как отреагируете?**

А. Этого и следовало
ожидать. Сам сделаю,
брысь!

Б. У меня и так дел много.
Пусть предложит решение
или мы подумаем над ним
вместе. Просто так
приходить и тыкать в меня
проблемой — не вариант.

В. Шишку? Это серьезно.
Ладно, помогу.

Г. Пойду выполнять задачу
вместе с подчинённым.
Помогу там, где у него
не получается.

Д. Ну как он не понимает?
Ладно, выдам ему ещё
одну порцию моих
гениальных мыслей
по этому вопросу.

Е. Вариант Б



11 Как вы делегируете?

- А. Говорю, что нужно сделать.
- Б. Ставлю цель. А выбор инструментов — задача подчинённого.
- В. Редко, зато приятным вкрадчивым голосом.
- Г. Вариант А
- Д. Накидываю мысли.
- Е. По-разному, зависит от исполнителя.

12 Что вы делаете прежде, чем делегировать задачу?

- А. Разрабатываю план, как бы я её выполнил.
- Б. Погружаю подчинённого в контекст задачи: что имеем сейчас, и что нужно получить на выходе.
- В. Пытаюсь сделать сам. Если не получается — делегирую.
- Г. Собираюсь с духом, тренирую суровую морду лица.
- Д. А что-то нужно? Я же уже придумал задачу.

Е. Вариант А

13 Вы делегировали задачу. Как отреагировал подчинённый?

- А. В страхе скрылся в норке и там работает. Вроде бы.
- Б. С боевым кличем бросился на задачу. Не скажу, что это эффективно, зато с задором!
- В. Задал вопросы, прикинул сроки, всё понял и пошёл делать.

14 Что должен делать руководитель?

- А. Властвовать! И решать жизненно важные задачи.
- Б. Идти к главной цели, подключая подчинённых для её достижения.
- В. Знать слабости каждого и ловко ими жонглировать.
- Г. Помогать сотрудникам советом и руками.
- Д. Генерировать идеи.
- Е. Руководить, ага.



Результаты

Чтобы понять, как вы делегируете, подсчитайте, сколько у вас ответов под каждой буквой.

Серсея Ланнистер

Больше всего А



Вы делегируете как Серсея Ланнистер. Вокруг вас — глупцы и остолопы. Иметь с ними дело себе дороже. Они налажают, предадут, выполнят только часть работы («Да, мне нужно было привезти твою дочь, но что она должна быть живой, в задаче не прописано!»). Вам проще сделать работу самостоятельно. Да и корона вам очень к лицу.

Побочные эффекты: Вы — бутылочное горлышко компании и физически

не успеваете пропускать все задачи через себя. Из-за этого беситесь, ругаетесь на подчинённых. Это может спровоцировать текучку, и работники уйдут. Возможно, даже в окно.

Решение: Даже если кажется, что лучше вас работу никто не сделает, как руководитель вы обязаны делегировать полномочия. Попробуйте несколько раз — да, это долго, высока опасность ошибок. Но тренировки всё исправят.

Дейнерис Таргариен

Больше всего Б



Вы делегируете как Дейнерис Таргариен. Вы не боитесь делегировать задачи и умеете это делать: выбираете правильных людей и даёте постановку на нужном уровне. Но допускаете провисания

в планировании и на контроле.

Побочные эффекты:

Поймите, нельзя просто так вскочить на дракона и свалить в тёплые страны, где нет связи и интернета! Велика опасность, что без контрольных точек и проверки выполненных задач по возвращении вы обнаружите у входа в офис толпу недовольных лиц с копьями. И злы они будут на вас, а не на и.о., который пытался сделать как лучше.

Решение: Делегирование нужно планировать.

Выделите время на обсуждение задачи с подчинённым. Убедитесь, что он понял её правильно, договоритесь о сроках сдачи. Если задача большая и серьёзная — не откладывайте проверку на момент, когда всё уже готово. Запланируйте контрольные точки, чтобы узнать, в нужном ли направлении идёт работа.



Петир Бейлиш

Больше всего В



Вы делегируете как Петир Бейлиш. Можете плести интриги и ловко манипулировать сколько угодно, но делегировать в открытую у вас не получается. Вам проще сделать самому или исподтишка. И подчинённые знают эту слабость.

Побочные эффекты: Да, вы делаете круто и готовы повторить. И подчинённые пользуются этим. Вы приносите им поручение, а они мнутя, стреляют голубыми глазками — и вот вы уже сами его выполняете. А после — ещё и тащитесь на край света решать дополнительную задачу, которую подбросил подчинённый. Поздравляем, вас обезьяняли!

Решение: Обратное

делегирование появляется не просто так. Сначала найдите причину. Может, у подчинённого нет полномочий и ресурсов, чтобы выполнить поручение самостоятельно? Или вы не умеете говорить «нет»? Или вы тут главный супермен — любите, чтобы в вас нуждались? Когда разберётесь в причине, установите правило для любителей делиться обезьянами: не приходите с проблемой, приходите с решением.

Джон Сноу

Больше всего Г



Вы делегируете как Джон Сноу. Огонь в глазах, сталь в голосе — это про вас. Ещё и кулаком по столу можете стукнуть так, что тарелка с похлёбкой перевернётся. И похвалить, и наказать по справедливости. Кажется,

вы всё делаете правильно, но поставленные задачи сотрудники то выполняют, то нет. Они молчат, но знают, что вы — один из них. Вчерашний мальчишка, поднялся из низов. В глубине души вы сами не уверены, что имеете право руководить коллективом — они же вам как братья!

Побочные эффекты: Если вы не верите, что вы тут главный, коллектив уж тем более не поверит. И будет активно филонить — в лучшем случае. А кто-то более уверенный может даже прицелиться на ваше место. Это плохо кончится, если у вас под рукой нет жрицы огня.

Решение: Не уверены в своей квалификации и моральном праве отдавать приказы? Поверьте или умрите! Как руководитель.



Брандон Старк

Больше всего Д



Вы делегируете как Брандон Старк. Вы думаете, что можете залезть человеку в голову и передать задачу силой мысли. Даже делали так пару раз — и работало! По привычке делегируете на уровне идеи, выдаёте подчинённым непереваренный комок мыслей и уходите в астрал, оставляя их разбираться с задачей самостоятельно. Так не удивляйтесь, если от компании останется только сотрудник, который умеет читать ваши мысли, и вы.

Побочные эффекты:

Делегирование на уровне идеи работает только с единомышленниками, родственными душами и супер-профессионалами. А сырые постановки пугают простых пареньков

с конюшни и перегружают их нежный мозг. Очередная сложная задача с плохой постановкой — и вот одним Ходором в компании стало меньше.

Решение: Не пытайтесь залезть в мозг подчинённым и с помощью телекинеза засунуть в них задачу. К каждому сотруднику подходите индивидуально. Оценивайте их профессионализм, аккуратность, внимательность. И кому-то делегируйте, обсуждая цели и задачи, а кому-то расписывайте пошагово, что нужно делать.

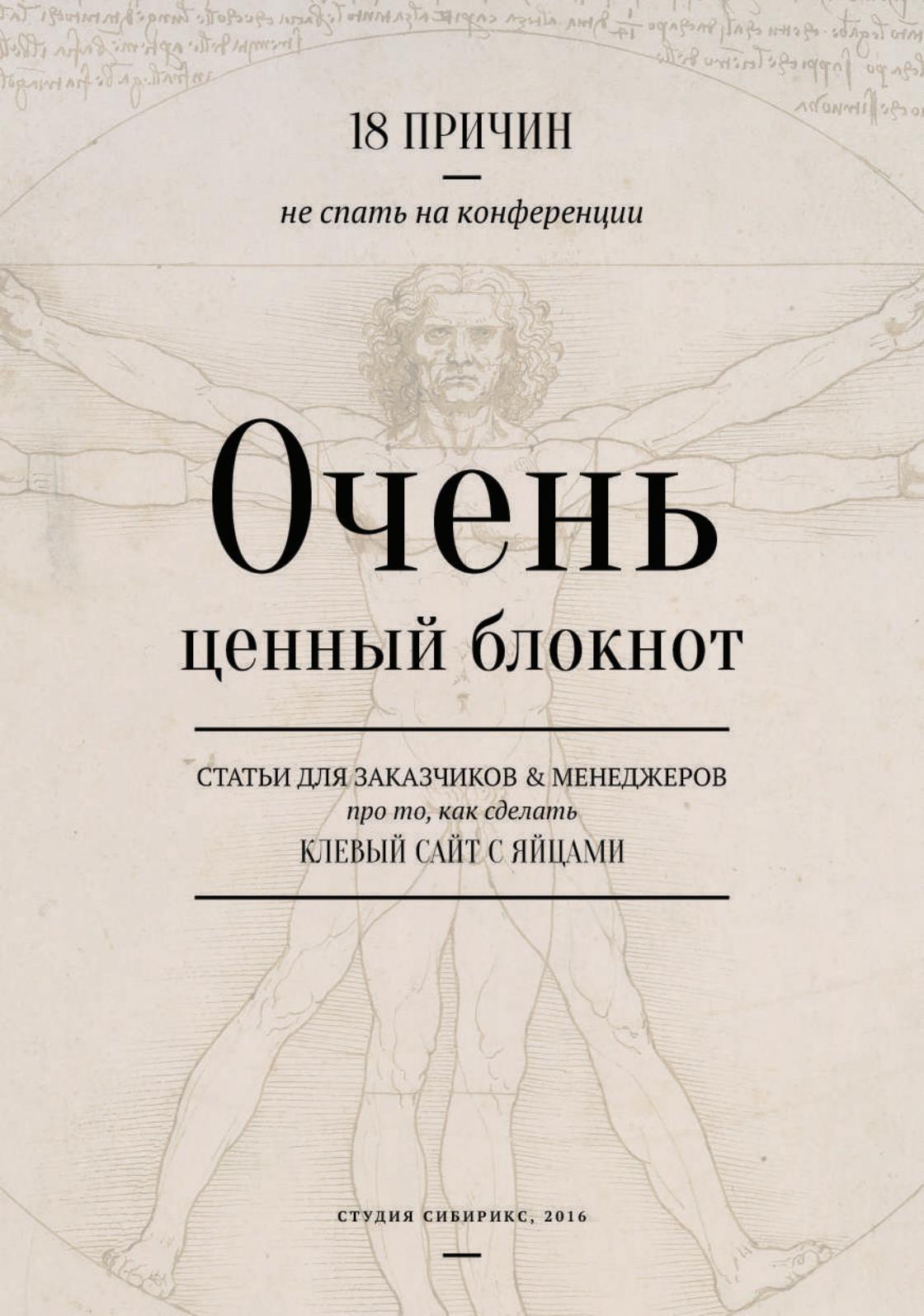
Лианна Мормонт

Больше всего Е



Вы делегируете как Лианна Мормонт. Либо вы подсмотрели ответы на тест, либо делегируете как (боженька) сам Фридман. Вы знаете всё про

делегирование — поэтому у вас самый скучный результат теста, зато классные процессы в компании.



18 ПРИЧИН

—
не спать на конференции

Очень ценный блокнот

СТАТЬИ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКОВ & МЕНЕДЖЕРОВ
про то, как сделать
КЛЕВЫЙ САЙТ С ЯЙЦАМИ

СТУДИЯ СИБИРИКС, 2016

—



АДЕКВАТНАЯ ОЦЕНКА ВРЕМЕНИ, КОГДА НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ БЬЁТ ПО БАШКЕ

ЕСЛИ У ВАС ДЁРГАЕТСЯ ГЛАЗ ОТ ВОПРОСА «КОГДА БУДЕТ ГОТОВО» — ВАМ СЮДА.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Большинство людей не умеют адекватно оценивать сроки выполнения задач. Ой как это заставляет порой понервничать... Тут и «дэдлайн подкрадывается незаметно». И перестраховка в 500% на всякий случай (все равно не хватает). И отжимание «заведомо раздутых сроков», чтобы исполнитель пообещал чего-то более приемлемого. И невнятные бормотания вместо конкретных цифр.

В этой статье собраны и структурированы принципы и методы, с помощью которых можно научить себя и других давать адекватные оценки.

В начале — общие принципы и чуть-чуть математики. В конце — конкретика для студий.

Самый ненавистный вопрос

Выступая на десятках конференций, я часто спрашивал людей в зале: «На какой вопрос вы больше всего не любите отвечать?». И всегда ответом было: «Когда будет готово!½». Вопрос волнует и вызывает эмоции. Вот прямо сейчас подойдите к вашему коллеге и спросите его, когда будет готово. Знаете, что вы скорее всего услышите!½

Нет, не обязательно вам укажут направление и пожелают доброй дороги. Все же кругом много культурных людей. Зато почти наверняка человек начнет рассказывать о своих проблемах.

Понимаете!½На вопрос «Когда!½» — отвечают рассказом о проблемах! Так делает почти всё человечество.

Еще пример — для тех, кто помнит университетский

курс программирования. Какой тип данных должна вернуть программа на запрос «Когда!½». DateTime или что-то типа того. Человек же на это стабильно выбрасывает Exception. Да не один, а много, желательно с General Protection Fault. Это реально баг в прошивке практически всех людей!

Что за гадость такая!½Почему люди так сильно не любят оценивать сроки!½Ведь всё просто:

Длительность работ = Объем работ / Производительность

Неопределенность бьёт по башке

Корневая причина в том, что, оценивая объем работ, мы сталкиваемся с неопределенностью.

Мы вынуждены предсказывать будущее — строить прогноз и нести за него ответственность.



Начальники и клиенты требуют этого от нас, а мы — от своих подчиненных.

Но прогнозы нужны нам как опора. Как попытка отгородиться от неопределенности. Как попытка удовлетворить главное желание. И я не про секс, голод и сон, а про желание управлять реальностью. Каждый день. О, как велико в этот момент искушение спихнуть контакт с неопределенностью на другого...

Самое лучшее, что мы можем сделать — построить адекватную модель работы с неопределенностью.

Которая позволит создать алгоритм оценки или хотя бы разделить ответственность между этой моделью и оценщиком. Знать ограничения этой модели. А затем — научить пользоваться моделью тех, кто даёт оценки вам.

С древности такими моделями были гадания: бросание костей, гадание по внутренностям животных, по тени и прочая мистическая радость. На гаданиях основаны

мировые религии. Но это не совсем то, на чём я бы хотел основывать свои бизнес-процессы.

Судя по всему, даже Бог подчиняется принципу неопределённости, и не может одновременно знать положение и скорость частицы.

Стивен Хокинг

Это вопрос философский, технического решения не имеет

Вернёмся к формуле. Она, в принципе, верная:

Длительность работ = Объем работ / Производительность

Пакость в том, что ни числитель, ни знаменатель этой дроби не известны. Хотя бы потому, что:

- Подпись заказчика (кровью) под техническим заданием не гарантирует, что документ описывает именно тот объем работ, который реально нужен. Она даже не гарантирует, что заказчик читал ТЗ. Реальный объем работ вы узнаете только после приёма проекта.
 - Любая постановка задачи гарантированно содержит «дырки», которые можно трактовать двояко. Чем толще постановка — тем больше таких мест.
 - Производительность людей (особенно программистов) может отличаться в РАЗЫ и зависит
- у вас стабильная, сработавшаяся команда исполнителей;
 - работы выполняются для одного и того же клиента, который дает стабильную обратную связь (читай — генерирует прогнозируемое количество «правочек») и демонстрирует стабильные требования к качеству;
 - команда уже работала с подобными задачами;
 - рабочий процесс, технологический стек и окружающая среда — неизменны;
 - сам проект укладывается в головы команды;
 - устраивает оценка в относительных, а не в абсолютных величинах (никаких тебе рублей и часов!);

от столь большого числа факторов, что учесть влияние всех просто невозможно.

Все известные мне математические модели, пытающиеся ответить на вопрос «ДОКОЛЕ!», построены на серьезных упрощениях. Применять их на практике можно только для демонстрации несостоятельности этих моделей и тщетности бытия.

С определенной долей вероятности можно спрогнозировать дату завершения задачи или проекта, если:

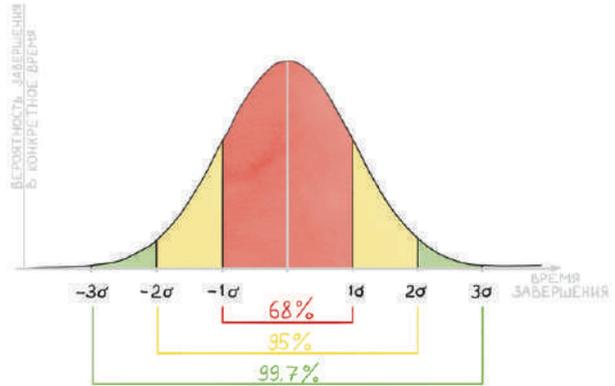


- уже есть опыт работы в таких же условиях и данные, полученные в предыдущих итерациях; либо клиент готов работать итеративно и получать прогнозы, исходя из реальных замеров производительности предыдущих этапов.

Хуже всего дела обстоят у сэйлов, которые вынуждены делать вид, что все эти условия выполнены (хотя как раз наоборот). Но мы попробуем проникнуться этой галлюцинацией. В этом случае можно допустить, что вероятность завершения задачи к определенному сроку соответствует нормальному распределению Гаусса.

Про колокол Гаусса что-то слышали даже гуманитарии. Это распределение часто встречается в природе. Понятие «нормальный рост», «нормальный вес» и «нормальный человек» — это как раз из области Гауссовской нормальности. Колокол Гаусса пытаются привязать везде, где можно и нельзя, если речь идет о чем-то подверженном влиянию огромного числа случайных помех.

Итак, если возникает вопрос: «Какая там вероятность



уложиться в оценку $1/2$ — можно ответить — «Нормальная» — и показать этот график.

Посредине колокола — наиболее вероятная трудоёмкость. Но поскольку мы работаем с величинами, подверженным случайностям — нам нужно делать допуск на величину рассеивания значений случайных величин (по-умному — среднеквадратичное отклонение или σ). Проблема в том, что если мы берем диапазон в $\pm 1\sigma$ — вероятность, что мы уложимся в наш интервал оценки, всего 68%. В оставшейся трети случаев нас обвинят в некомпетентности

и поставят в угол.

На величину 2σ — вероятность будет 95%, но сам интервал получится до неприличия большой. Тут уже ваш заказчик скажет: «Фу-фу, вы не можете мне сказать точные оценки, а конкуренты сказали. Вы — упыри. До свидания». Пять процентов — это не так-то мало, если у вас много задач, и за срыв сроков по каждой из них мучительно бьют.

3σ — 99.7% вероятности попадания в нужный нам интервал. Если клиент спрашивает «К какому сроку вы гарантированно закончите проект» — ответ НИКОГДА будет математически правильным. Даже в этих синтетических



условиях математика против вас.

Торги и манипуляции

К сожалению, для оценки задач Гауссово распределение использовать некорректно. Если компания аккуратно собирала данные по прогнозам и реальным срокам, скорее всего, график распределения вероятностей будет выглядеть примерно как на картинке на этой странице.

Это больше похоже на распределение Пуассона (похоже, да не оно). От нормального распределения Гаусса отличается тем, что сначала какое-то время имеет значение 0, затем начинает расти (в этой точке оценки дают оптимисты), быстро доходит до пика (это точка, в которой дают оценки реалисты) и имеет длинный хвост справа (там сидят все факапы и сработавшие риски).

Такое распределение вероятностей естественно, т.к. сделать задачу на час раньше реалистичного срока сложнее, чем затянуть на неделю. Работа занимает

столько времени, сколько на неё отвели — закон Паркинсона. Поэтому раньше всё равно не получится.

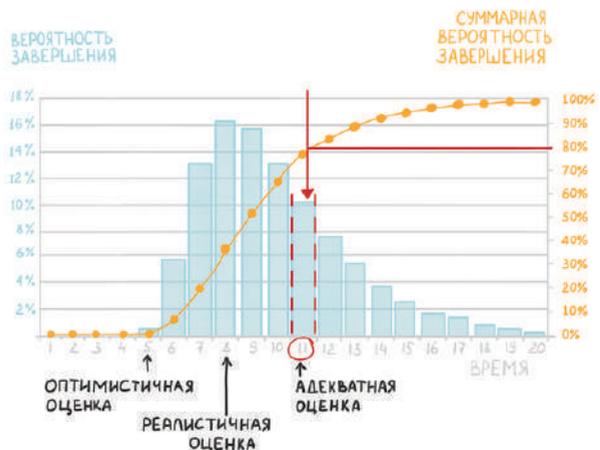
А оптимисты не укладываются в сроки практически всегда.

Для нас важно иметь возможность давать вилки на проекты с разбросом от реалистичной оценки до наиболее вероятной, например, 80%.

А клиенту может быть интересна именно оптимистичная оценка. Но назвать её одну вы не можете, потому что не знаете, какие риски могут сработать с этим человеком. Поэтому сообщаете вилку.

Клиент может отреагировать на неё крайне резко (особенно если он — бывший программист). Ему не понятно, почему появилась вилка — задача ведь известна! Сказать клиенту в лоб, что «Вилка появилась потому, что мы еще не знаем, насколько ты адекватный» — конфликтный вариант. Проще объяснить, что вилка нужна для подстраховки.

Более веселые математические модели (PERT-анализ, логнормальное или устойчивое распределение) годятся только для изысканных понтов на конференциях. Но не особо помогают





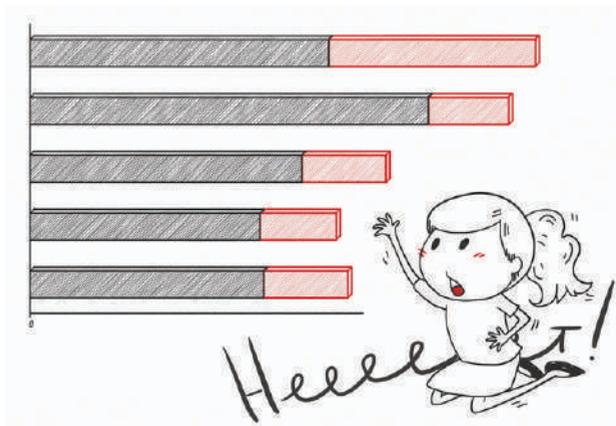
при общении с клиентом, который просит «не грузить этой фигней, а четко сказать, сколько стоит и когда будет».

Тем не менее, ознакомить своих сотрудников с азами этих моделей очень полезно. Ознакомить и попросить действовать адекватно, не грузить этой фигней и четко говорить, сколько стоит и когда будет готово.

Адекватная модель

Под адекватной моделью я понимаю такую, которая дает приемлемую для практической деятельности точность.

Я считаю, что нужно приучить людей жить с неопределенностью. Да, математика и бытие сильно против нас. Но нужно заставлять себя давать оценки с хорошей долей вероятности (скажем, 80% или 90% в зависимости от сферы), оставшиеся риски брать на себя. В случае, если они возникли — извиниться (перед клиентом), поулыбаться и замять конфликт или сделать профакапленное за свой счет (не уходя в отрицательную



прибыль).

Про буферы, подстраховку и закон Мёрфи

Клиента нужно приучить к вилкам и к тому, что в них заложена подстраховка. Это не обман, а реальность. Мы можем быть уверенными только в одном: здесь работает закон Мёрфи. Если он бьёт часто, буферы должны быть больше. Проверить частоту Мёрфи можно итеративно.

Если клиент категоричен и не хочет видеть вилки — просто уберите нижнюю границу. Но важно не только закладывать адекватные буферы, но и пристально контролировать их расход.

Если буфер съеден на треть, а работа еще не готова — это повод начать экспедирование и проталкивание. В сфере веб-разработки мы используем burndown chart, чтобы визуализировать расход.

Экспедирование и проталкивание при отлаженных процессах должны занимать не более 5% всей работы. Если меньше — значит, у вас есть запас мощностей. Если больше — у вас проблема.

На сложных проектных цепочках наибольший контроль должен быть на выявлении бутылочного горлышка проекта



буферов.

Принципы адекватной оценки

Есть всего ДВА способа делать оценки:

- опираясь на свою картину мира в прошлом (свой опыт и исторические данные);
- продлевая свою картину мира в будущее (экспертные оценки и интуиция).

На начальном этапе, когда человек еще не приучен давать точные оценки, ему надо рассказать, зачем они нужны. И не бить, если что-то пойдет не так — это вредно, т.к. будут презакладывать, а потом сработает закон Паркинсона, затем закон Мёрфи и тенденция факапить и затягивать будет прогрессировать. Но бить, если исполнитель не проэскалировал при возникновении проблемы.

Задача руководителя — приучить оценивать свою работу. Не просто давать задачу и смотреть, как человек с криками «Бляха-муха!» бежит ее делать. А убедиться, что нужный объем работ

проанализирован.

Опора на прошлое

В чистом виде прогноз на основе прошлого опыта возможен только в типовых, часто повторяющихся и жестко регламентированных профессиях и операциях. Такие пока что еще существуют, но будут вытеснены роботами и процессорами за двадцать долларов. Оценки конвейерной работы можно получить из статистики прошлых периодов.

Опора на прошлое имеет ряд недостатков, которые влияют на точность оценки.

1

Человек, делающий

повторно одну и ту же (или очень похожую) операцию, начинает делать её быстрее. С мастерством растёт скорость. Поэтому нельзя сказать, что одна и та же задача у одного и того же человека займет одинаковое время.

К тому же, мы не в Японии и не в Германии. Мы — в России. А для нас характерно творческое отношение ко всему. В том числе к регламентам и правилам. Иногда это хорошо, но сильно вредит на конвейерном производстве.

Творческое отношение приводит к тому, что в какой-то момент делать однотипные вещи становится скучно.





И, если мы вынуждены ими заниматься, пробуем делать их другим способом. А это значит, что качество работ и время, на них затраченное, изменятся. Возрастёт опасность ошибок и провала по срокам.

Нет ничего страшного, если это контролируем: мы понимаем, что задача носит экспериментальный характер и закладываем время на эксперимент (а не внезапно узнаем, что вместо четкой и отлаженной работы сотрудник чисто-по-приколу начал экспериментировать и упоролся).

2

Мы склонны забывать детали, нюансы и мелочи тех операций, которые выполняем редко. А это значит, что наши оценки, основанные только на прошлом опыте выполнения задачи, практически всегда будут слишком оптимистичными.

3

В противовес забывчивости в мелочах мы хорошо помним, если ранее больно получили за превышение сроков на похожей задаче.

И, если у нас не кружок садомазо, повторений не хотим. И начинаем перестраховываться.

Наша подстраховка будет основана только на страхе и нежелании испытать негативные последствия. Пускай даже они заключались в том, что мы не уложились в свои же оценки, и нас за это даже не ругали. На страхе, но никак не на здравом смысле.

Экспериментируем, забываем, боимся. Поэтому грамотному руководителю важно оговаривать не только оценку сроков, но и способ, которым будет получен результат — иначе его ждут сюрпризы.

Все, что может быть рационально автоматизированно и стандартизированно — должно быть автоматизированно и стандартизированно.

А задачи, предполагающие эксперименты с новыми технологиями или способами работы, должны быть отдельно оговорены как экспериментальные

(с отдельным резервом бюджета сроков).

Продление картины мира в будущее

Итак, одного опыта для оценки недостаточно. Два других способа — экспертные оценки и интуиция.

Лучшее, что мы должны проделать — представить, как именно мы будем реализовывать задачу. Чем детальнее представим, тем точнее будут прогнозы. Тут важно говорить правду самому себе: если в мысленном эксперименте по ходу работы появились технологические нестыковки — они гарантированно выльются в дополнительное время.

Картина мира может быть неадекватной — тогда в процессе работы мы сталкиваемся с неожиданностями. Там, где мы не хотим разбираться в мелочах и вникать в детали, мы хотим просто закинуть много подстраховки. У программистов есть формула «Оцени, а затем



умножь либо на п {3,14...}, либо на е {2,71...}. Немаленькие множители, да и разброс большой. Но в итоге факапим даже с ними. Всё дело в невнимательности к мелочам, лени разбираться или отсутствии адекватных ресурсов на изучение нюансов.

Да, оценка требует ресурсов, иногда — серьезных. Если задача новая, процесс оценки должен быть разбит на стадии.

1

Постановка задачи, анализ и предварительная оценка (оценивается срок получения сроков).

2

Фаза ресерча.

3

Уточненная оценка, начало работы, фиксация оценки (именно после ресерча и небольшого куска реальной работы).

4

Выполнение задания. Дальнейшее изменение оценки возможно только как форс-мажор или косяк, и должно происходить

по принципу «уперся-сообщи». В длительных задачах — согласованные контрольные точки.

Чем мы внимательнее к мелочам — тем точнее наши прогнозы. К сожалению, научить кого-то быть внимательным к мелочам трудно и долго. Но учить нужно, пусть даже через сопротивление. Если совсем никак — тогда расставаться.

Секретные методики мира IT

В IT все сильно заморочены по поводу точности оценок, сроков и ресурсов. В других отраслях такой щепетильности не наблюдается. У IT-шников это возведено в культ. Впрочем, как и работа

по фактически затраченному времени и фокусы с умножением на е и на п.

Многообразие методов говорит только о том, что IT-шники много думали, как решить проблему. Ниже — пара техник, которые помогают людям втянуться в оценки.

Абсолютные и относительные оценки

Человеку сложно оценивать абсолютные величины. А вот с относительным проблем меньше.

Какой размер у Юпитера^{1/2} Руками не показать, словами не описать — цифры слишком большие для понимания маленьким земным мозгом.

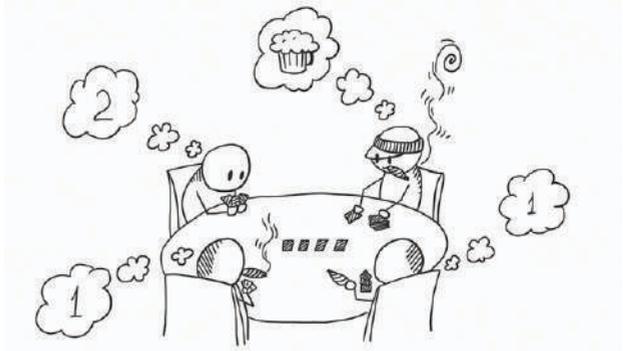




А теперь скажите, какой размер у Юпитера по сравнению с Землёй, используя аналогии. Здесь уже проще: Земля размером с горошину, а Юпитер — с арбуз. Земля носит маечку размера S, а Юпитер — XXXL.

Мозг лучше воспринимает относительные величины — используйте это в оценке задач. Одну большую разбейте на десяток поменьше и дайте оценку каждой в отдельности. Сравняйте подзадачи между собой: какая носит футболку XS, а какая L $\frac{1}{2}$ Футболки даже не обязательно переводить в часы — вы уже поймёте примерный объём работ.

В IT при правильно воспитанных заказчиков допустимо делать оценки задач не в абсолютных, а в относительных величинах. Новые задачи оцениваются относительно какой-то простой и всем известной. Кроме того, оценка в относительных величинах позволяет компенсировать естественные погрешности в самих оценках и в формулировках задач (т.к. на проекте количество



корявых задач и кривых оценок будет примерно одинаковым от этапа к этапу).

К сожалению, автору неизвестно, применяется ли где либо еще на практике относительные оценки. Всем подавай точные сроки и деньги :)

Planning Poker

Если маечки и прочие сравнения вам не подходят, переходите на Planning Poker. Это способ в игровой манере вытянуть из исполнителей все мелочи процесса и возможные проблемы. И в итоге получить оценку задачи, близкую к реальности. В колоде покера — карты с цифрами (вот это поворот!), которые обозначают

часы: $\frac{1}{2}$, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100.

Соберите команду исполнителей вместе, озвучьте задачу, попросите положить на стол карту со временем, которое потребуется для выполнения.

Карты выкладываются рубашкой вверх — это позволяет снизить влияние авторитетов. После все одновременно вскрываются.

Если цифры одинаковые или немного различаются — записывайте в план общее арифметическое. Если есть значительная разница — уточните у отличившихся, почему они оценили задачу так. Кто-то не учёл длительную доставку



деталей из другого города^{1/2}
Или забыл про новое ПО,
которое установили
на прошлой неделе^{1/2}
Всплывут новые
подробности, и оценка
станет точнее.

К сожалению, автору
неизвестно, применяется ли
где либо еще на практике
относительные оценки.
Всем подавай точные сроки
и деньги :)

Не давите, чтобы в сроки,
которые вы получили
в покере, всё было сделано
— закон Мёрфи никто
не отменял. На этот случай
менеджер должен
закладывать подстраховку.

Если с помощью покера
получить оценку невозможно
(потому что для него нужен
опыт) — добавьте стадию
стартапа/ ресёрча. На ней
исполнитель делает часть
задачи, оценивает объём
и сложность всей работы
и может прикинуть, сколько
времени ему понадобится,
чтобы закончить.

Декомпозиция

Используйте
декомпозицию — разбивайте
абстрактную большую задачу

на маленькие и конкретные,
которые легко оценить.

Декомпозиции нужно
обучать. Если рассматривать
на примере IT — примерно
так.

Сначала берется готовый
проект, который разбирается
на составляющие —
чтобы человек, который
должен дать оценку, понял,
в чём суть и что от него хотят.

Постепенно задача
усложняется:
для декомпозиции дается
проект, в котором есть
только прототип. Затем —
стандартное техническое
задание, потом — плохое
и сложное ТЗ.

Человек должен научиться
готовый цельный проект
или ТЗ делить на этапы
и составляющие. И каждому
давать оценку. Когда
научится — его оценки
станут приближенными
к идеальному проценту
вероятности
и без необъяснимых
буферов.

Как научить людей делать оценки

Чтобы человек мог ставить

оценки близкие
к реальности, у него должны
быть прокачаны
требовательность к самому
себе, честность перед собой
и понимание
технологического процесса.

Если эти скилы уже есть,
далее воспитывайте его
по схеме:

1

Покажите математические
модели распределений
и объясните, что слиться
с оценок не получится.

2

Расскажите, что понимается
под адекватной оценкой, как
она будет использоваться
и почему вам нужна именно
она. Расскажите, что вам
нужна оценка
без перезаложённых
в 100500 раз подстраховок.

3

Покажите, как строится
планирование потока работ
всей компании на основе
этой оценки или как ее будет
использовать ваш клиент.
Не держите людей
за идиотов — если им
рассказать правду
и реальные потребности,
большинство из них будут
стараться делать наиболее



наиболее точные прогнозы.

4

Приучите к принципам «уперся — сообщи» и «любая задача должна быть проанализирована и оценена».

5

Заставьте оценивать людей все свои задачи самостоятельно.

6

Дайте изучить статистику организации (сметы и реальные расходы по проектам).

7

Приучите к принципу «не знаешь, что делать — декомпозируй». Дайте несколько проектов на декомпозицию. Проверяйте и ищите дыры и нестыковки. Долго и нудно беседуйте по поводу найденных нестыковок.

8

Дайте оценивать реальные ТЗ. Проходитесь по итоговой оценке строчка за строчкой, спрашивайте, как пришел к ней. Проверяйте на полноту и непротиворечивость. Показывайте дыры в оценках, куда может

улетать время.

В нашей отрасли можно научить человека делать хорошие оценки за пару недель. Для тренировки нужно использовать типовые объекты и давать постоянную обратную связь.

При такой работе зона, где человек сможет делать прогнозы, будет постоянно расширяться.

Тем, кто дочитал, дарим наш регламент по оценке среднетиповых проектов (будет интересен коллегам из веб-разработки), чтобы получить его, пишите на почту — elena.abramova@sibirix.ru. И в заключение — сказочка про Мыша и дедлайн.

Сказка про Мышу и дедлайн

Дед, генеральный директор ООО «Семья Голёнкиных», запустил проект по созданию пареной репы. Его внутренности уже поуркивали от голода, поэтому Деду нужна была точная оценка — когда будет готово! Задачу принести пареную репу поставил Бабке, директору департамента по подаче продовольствия на стол.

И вопросом про сроки тоже её озадачил.

Бабка последние годы сама не готовила, только менеджерил Внучку, главного специалиста по тарелочкам. Поэтому задачу приготовить и определиться со сроками сдвинула на неё.

Внучке, чтобы начать, нужна была репка. Сама она не могла её вытянуть, да и вообще задача не её полёта — для этого есть мелкие подрядчики, например, собака Жучка. Оставалось определиться, сколько времени займёт у Жучки вытягивание репки, и можно будет говорить о сроках.

Жучка тянуть репку не собиралась. Она не какая-нибудь гавкалка из породы «принеси-подай», а главная по двору — охраняет сарай, лает на калитку, подпирает стены. На неё работает кошка Мурка, которая отвечает за огородную территорию — ей Жучка и поручила тянуть репку.

Мурка сама репку тянуть не стала — для этой задачи выбрала проверенного



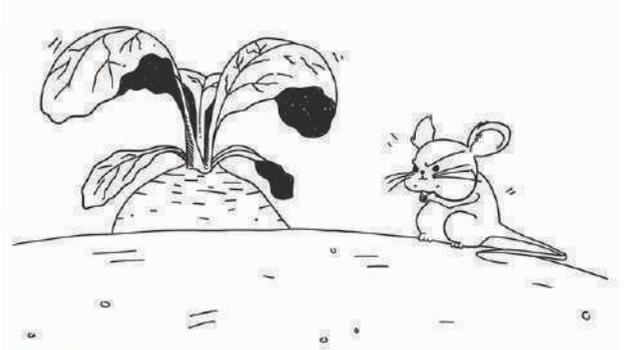
субподрядчика Мышу. С неё и спросила, когда репка будет вытянута.

Мыша посмотрела красными глазами на плотно засевавшую в сухой почве репку, на свои маленькие лапки, опять на репку. И поняла, что геморроя будет много. По смелым подсчетам, Мыша тянула бы репку 2 часа, по трусливым — 4 часа. И ещё неизвестно, какого размера репка под землёй — если большая, сроки увеличиваются.

Мыша по опыту знала, что за провал дедлайна ей прилетит когтистой лапой Мурки по ушам. Поэтому подстраховалась и от души накинула 2 часа на риски — итого 6 часов на добычу репки.

Мурка, зная, что Мыша способна на факап, добавила к оценке 3 часа. Итого 9 часов.

У Жучки репутация работника, который всегда укладывается в сроки. Её главный секрет — ко времени на выполнение задачи прибавлять 30% от того, что заявил исполнитель. Итого



получилось 12 часов на вытягивание репки.

Внучку эти данные расстроили, но спорить она не стала. Жучке виднее — она не одну репку принесла, Внучка ей доверяла.

По регламенту приготовление пареной репы занимает столько же времени, сколько и вытягивание. Внучка управилась бы за 2 часа, но испугалась обвинений в некомпетентности и поставила задачу на 12. Итого 24 часа.

На Бабке лежала главная задача — презентовать Деду пареную репу. Поэтому к 24 часам она добавила 5 на сервировку и 3 на возможные ЧП. Итого 32 часа.

От озвученных сроков Дед умер с голоду на месте. Проект пареной репы до сих пор не завершён.



НАКАЗАНИЯ. ЧЕКЛИСТ И ПОСОБИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИНТРОВЕРТОВ

О НАКАЗАНИЯХ НЕ ГОВОРЯТ НА ТРЕНИНГАХ, НЕ ПИШУТ В КНИГАХ. НО ИХ ОТ ЭТОГО МЕНЬШЕ НЕ СТАНОВИТСЯ.

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Не умеем. Не любим. Не хотим.

Сомневаюсь, что необходимость кого-то наказывать доставляет много радости. Ну, если руководитель — садист и моральный урод, а подчиненный — мазохист и у них такой кружок по интересам, такое представить можно. Обе стороны удовлетворены, но это не имеет никакого отношения к нормальным бизнес-организациям. И, я надеюсь, наши читатели в подобного рода затеях не замечены.

В этой статье мы разберем вопрос о самом явлении наказаний. Я знаю, что эта тема вызывает резко-негативные эмоции, вплоть до отключения мозга, желания думать, читать и анализировать (зато включается желание сжечь автора, написать циничный комментарий-



-штамп или хотя бы врезать минус в карму). Однако (и тут — внимание!) мы с вами будем именно **исследовать явление наказаний**. Как ученые исследуют смертельную заразу: с чисто практическим интересом, экспериментами (иногда — на себе) и без вынесения окончательных вердиктов до завершения исследований.

Наказание требует высокой точности. Гораздо более высокой, чем поощрение. Можно представить ситуацию, что начальник дал

всем премию только потому, что у него настроение хорошее-новогоднее. И это будет воспринято нормально. Но вот если наказал всех, потому что настроение плохое — к этому отнесутся иначе.

Наказывать нигде не учат. Нет курсов в вузе, специальных тренингов или литературы по этому вопросу. Однако само явление существует. И в итоге начинающие руководители делают это плохо или совсем не умеют. Поскольку делают плохо —



не хотят заниматься наказаниями или выдачей обратной связи вообще. Часто руководители терпят и копят претензии к подчиненному до тех пор, пока злость не сдетонирует — и уж тогда отрываются за всё! Все понимают, что это неправильно, но, к сожалению, нас несет.

Ничего хорошего в этом нет, но странно спрашивать с руководителя этот навык, если его не учили наказывать. Вы же не требуете от программиста, чтобы он умел рисовать векторные иконки? Хотя неточно наказанный (а вернее — обиженный) подчиненный в таких тонкостях разбираться не станет. Разбираться придется нам: руководителям, менеджерам, директорам.

Что значит «нести ответственность» в практическом плане?

Впервые я задумался о мере «ответственность», когда Сибирикс был маленьким: пара разработчиков, пара дизайнеров. Для нашей сферы (да и для многих других на старте)

характерно, что основатель/директор сам что-то умеет делать руками (дизайн рисовать или программировать). И, как правило, трудоголик.

И вот, в 12 ночи я сидел в офисе и отлаживал кусочек кода за программистом, который ровно по гудку всё бросил и ушёл домой. При этом в скайп мне долбился заказчик, торопил, нервничал, строчил ругательства, пытался писать красным.

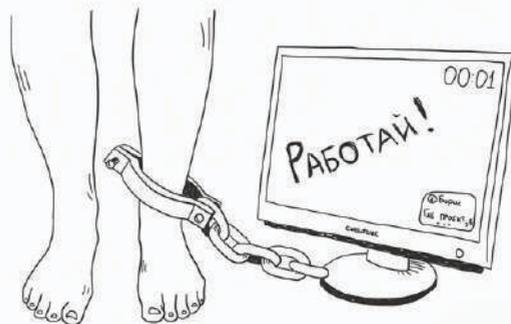
И я сижу, отлаживаю и думаю: а что значит для разработчика нести ответственность за проект?

Из роли директора я понимаю, что в случае чего огребу по полной программе.

Если поставлю на проект неподходящих людей — провалюсь финансово, неправильного человека найму — придётся решать проблемы в коллективе. Вся ответственность компании лежит на мне. А какую ответственность несёт программист? Или дизайнер? Что это, в практическом плане?

Крепостное право — отменили. Штрафовать его нельзя по ТК. Отработать в нерабочее время — нельзя, бить — нельзя, привязать к батарее — тоже запрещено. Какая вообще есть мера ответственности?

По сути, его можно только уволить. Но я и так сижу до 12 ночи, отлаживаю код — без него буду сидеть до двух.





Неуязвимые такие чувачки, получается.

И лишь спустя несколько лет я нащупал ответ на этот вопрос. И пришло понимание, что тот разработчик, который чего-то там не доделал и вовремя ушел домой, был ни в чем не виноват. Виноват я, потому что что-то сделал неправильно: построил рабочий процесс, распланировал время или сформировал ожидания заказчика. Однако для молодых и рьяных горе-руководителей, только-только после ВУЗа, такое понимание просто недоступно. Включается стереотип «Твоя работа не закончена вовремя, и это принесло мне проблемы. Ты виноват!».

Руководители — тоже люди. И их порой несёт

Разговор на повышенных тонах (громкий, с поддевками и цитатами большого петровского загиба) — самый доступный для неопытных руководителей способ выпустить пар и выдать много-много негативной обратной связи.

Правда, из-за небольшого проступка ругаться не очень-то и хочется. Нерационально. И возникает паттерн, когда руководитель долго закрывает глаза на косяки, пока их количество (в восприятии руководителя) не достигнет критической массы. И тогда крышку с чайника срывает, кипяток со свистом и брызгами летит в сторону подчиненного, попутно накрывая еще пол-офиса... Плохой паттерн. Недостойное поведение, особенно для взрослых и умных.

Ок, кричать и срываться нехорошо. Есть ли альтернативы? Да сколько угодно!

Интроверты пишут

В наш компьютерный век можно вообще голосом не разговаривать. Можно НАПИСАТЬ! Особенно этот способ любят руководители-интроверты (а, как правило, такие и получаются, если взять программиста и принудить его кем-то руководить).

И они пишут в Скайп. Или по электронной почте.

донести человеку, в чём он был не прав. Почему так нехорошо делать. К каким последствиям это привело. И чего с ним будет, ежели подобная фигня повторится.

Бывшим программистами-интровертам такой способ управления людьми может показаться практичным, т.к. не требует эмоциональности и личной вовлеченности. Это почти так же привычно, как писать программы (только язык богаче).

Метод работает в 100% случаев — прочитав сообщение, сотрудник делает так:



Наказать или обидеть?

Обратите внимание, он бормочет. А знаете, что? «Начальник — козёл. Контора — говно». Вам этого не слышно, а по рынку труда хорошо разносится.

Таким поведением вы



не наказали подчинённого, а обидели. Здесь очень тонкая граница.

Когда вы наказываете сотрудника, он чувствует, что виноват. То есть процедура наказания подразумевает, что накосячивший осознает свою вину. А когда обижаете — он думает, что вы неправы.

Из этого — два важных следствия. Для работников интеллектуального труда:

1

Наказания по большей части лежат в моральной (а не материальной) сфере. Если бы меня штрафовали за опоздание на 100 рублей, я бы из вредности купил месячный абонемент. Это бы дискредитировало власть руководства, но никоим образом не компенсировало бы убытки компании от моих опозданий. Согласитесь, компании зарабатывают не тем, что собирают по соточке из зарплат сотрудников.

2

Наказывать придётся так, чтобы человек осознавал свою вину. Это возможно,

только если были нарушены установленные и доведенные до него правила. За ошибки наказывать нельзя. Там, где четких правил не существовало, где не было регламента или однозначных договоренностей — адекватный руководитель не имеет права наказывать. Да и не сможет. Сможет только обидеть.

Два поганых принципа регулярного менеджмента

В западной литературе нет ни слова о наказаниях. Сколько хочешь — про мотивацию, корпоративную культуру, хорошие отношения и win-win. По ней получается, что руководитель внутри своей компании должен создать мотивирующую обстановку; а подчиненные либо не косячат, либо (по логике) им проступки сходят с рук. Практика показывает, что косяки обязательно будут, и, скорее всего, из-за нарушения договоренностей или слишком творческого отношения работника

к правилам. Наша широкая русская душа это любит.

Но если не реагировать на проступки, их будет все больше и больше. Власть руководителя будет подорвана. Правила, регламенты и договоренности перестанут соблюдаться. Производительность уйдет в ноль. Компания разорется, все расходятся по домам.

Статистически получается, что наказывать нужно. Но как? — не пишут в западной литературе.

Мне попалась книжка «Вы или вас» Александра Фридмана, автора концепции центрирующих парадигм. Он рассказывает, что сотруднику достается за разное, исходя из операционной системы менеджмента, которая внедрена в организации. Их четыре:

- директивный менеджмент (выхватить можно за любое творчество);
- манипуляционный менеджмент (все всегда виноваты, но некоторым это сходит с рук);
- импровизированный менеджмент



(по ситуации, за одно и то же могут как наградить, так и наказать; косяки списываются на обстоятельства, а наказать могут за уточнение параметров задания);

- регулярный менеджмент — работа по четким правилам.

У нас работа организована по scrum и agile и чертовски похожа на регулярный менеджмент, поэтому о нём и поговорим. В регулярном менеджменте есть два поганых и трудных (нигде и не говорилось, что управлять легко), но правильных принципа:

1 Руководитель обязан наказать подчинённого, если тот нарушил установленные и доведённые до него правила.

Это поганая вещь, особенно с непривычки. Представьте, вы идёте по офису. Солнышко светит, настроение хорошее, птички поют. И видите, что кто-то совершил проступок. И вы обязаны взять и нанести человеку соразмерное количество боли. Именно обязаны, иначе наказывать нужно вас (ну или вы должны сходить на конюшню и выпороть себя сами). А ведь порой не хочется



конфликтовать, особенно если перед вами морально сильный человек или у вас от него персонально-зависимость.

Или другой пример: допустим, я ставлю задачу молодому программисту Васе, чтобы он спроектировал базу данных. И, так как он недостаточно опытен и только учится, говорю, чтобы позвал опытного программиста Лену — пусть посидит рядом, поможет-подскажет.

Вася идёт к Лене, говорит: «Посиди со мной — начальник просит». А у Лены в голове лето, птички поют, полное «не хочу думать — хочу платье». И она отмахивается от Васи фразой типа «Не сейчас, уйди».

И Вася ушёл, почитал книжки, поискал в интернете, прошерстил форумы. Потратил пару вечеров и в итоге нарисовал хорошую базу.

Вопрос: Васю надо наказать или наградить?

В системе регулярного менеджмента — наказать. Как и Лене, но с ней всё понятно — она не стала выполнять задачу. А Вася проявил инициативу и полез туда, куда не просили — за это и наказываем. Хотя в системе импровизационного менеджмента он, может, подвиг совершил и достоин премии (в точности удовлетворил принцип «не знаю как, лишь бы было!»).



Второй поганый принцип регулярного менеджмента звучит так:

- 2** Руководитель не имеет права наказывать подчинённого, если тот действовал не превышая своих полномочий.

Это правило ещё сложнее: оно требует холодной головы, опыта, времени на обдумывание, отсутствия суетливости и определенной зрелости от руководителя.

Пример из жизни: наш системный администратор менял диски на внутреннем сервере. Процедура простая, регламентированная, делаем каждые полгода. Но когда сисадмин производил замену, произошёл сбой по неизвестной причине и слетели все данные с жёсткого диска. В итоге мы потеряли 4 часа работы 42 человек.

В этой ситуации человек инструкцию не нарушил — я не имею права его наказывать ни взглядом, ни действием, ни выражением кривой морды — ничем. Хотя хочется. Наказать не могу,



хочется. Наказать не могу, а вот все возможное, чтобы такое не повторилось, обязан сделать.

Замечу, что два этих принципа не обязывают руководителя наказывать тут же, на месте преступления. Допустимо отреагировать с задержкой, перед этим всесторонне разобраться в вопросе. Пара-тройка дней ничего не изменят.

Однако и затягивать не стоит (после какого-то периода подчинённый забывает детали, а наказывать за то, чего человек не помнит — идея странная). То же самое — если вы решили попрощаться с человеком, но сейчас от него зависит важный проект. Вы не обязаны расставаться

немедленно. Ваше право выбирать время и место.

Прощение, амнистия, хансей и root cause-анализ

В менеджменте нет процедуры прощения. В церкви — есть, в менеджменте — нет. Косяк нельзя простить, руководитель обязан на него соразмерно отреагировать.

Но есть процедура амнистии: если человек раскаялся в своём проступке, надо перестать капать ему на мозги. Амнистия и прощение — две абсолютно разные процедуры, разделяйте их.

Амнистия не бывает автоматической



и основанной на принципе «ты мне, я тебе». Если в организации четкое правило, что опоздания недопустимы, и опоздали и начальник, и подчиненный — начальник не имеет права простить проступок подчиненного на этом основании. Наказывать нужно. Как начальник накажет себя за свой проступок — его дело (и уже точно не дело подчиненного).

Амнистия возможна, только если люди привыкли говорить правду, хотя бы самим себе. У японцев есть понятие «хансей». В буквальном переводе — самоанализ. Это когда человек анализирует свои поступки и, испытыв внутреннюю стыд, извлекает из ситуации урок. Хансей — ключевой принцип ДАО Тойоты.

В нашей культуре подобное поведение не распространено. Однако нечто похожее получится, если человек самостоятельно и искренне проведёт root cause-анализ. Мы практикуем подобное в сложных ситуациях или при факпах

на проектах. Карты для подробного и краткого root cause-анализа можно посмотреть у нас в блоге.

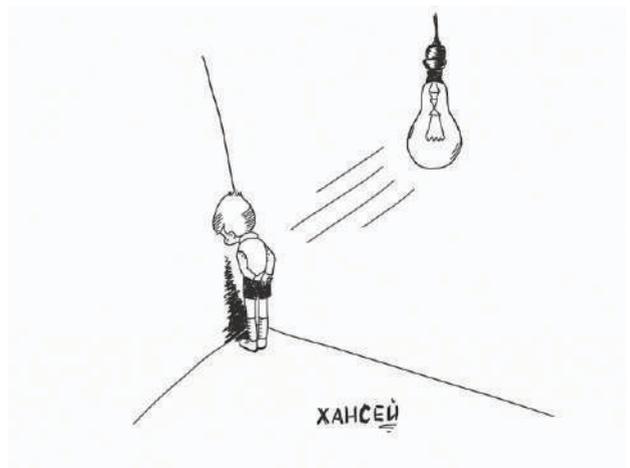
Карты нацелены на то, чтобы человек сам проанализировал и нашёл свои недоработки и предложил меры, которые бы в дальнейшем позволили не допустить плохого развития ситуации. Каждая такая заполненная карта обязательно обсуждается между подчиненным и руководителем. Цель обсуждения — сделать человека лучше. Убедиться, что анализ выполнен основательно, а меры помогут.

Это трудозатратный метод

самокопания, оправдан в суровых ситуациях и только для тех людей, которые готовы говорить себе правду и искать корни проблем в себе (а не во внешних обстоятельствах). Такие люди быстро растут и подобный анализ им только в помощь.

Дистанцирование и приближение

Рекомендую почитать и изучить работы Владимира Константиновича Тарасова. В его книгах — концентрат мыслей. Бывает, что короткое предложение заставляет задуматься на несколько часов. Одно из них:





Руководитель — как огонь. Невозможно приблизиться. Тепло рядом, но невыносимо горячо, если пытаться стать ещё ближе.

Человеку должно быть комфортно работать рядом с руководителем. Но в случае проступка руководитель либо приближает его к себе (задает неудобные вопросы, заставляет искать моральные причины и сгорать от стыда), либо дистанцирует человека от себя (вплоть до крайней меры — увольнения). Наказания размещены на этих полюсах. А если человек ведёт себя правильно — пусть и дальше греется.

Домашнее задание, проделав которое, любой начинающий руководитель станет сильнее. Подумайте, какие наказания вы готовы проделывать с людьми. Определите их от 0 (мелкий проступок) до числа пи (соответственно, пи###). Когда проделаете эту работу, у вас появится свой арсенал. Обязательно применять его на практике целиком, но то, что он есть, делает вас сильнее.

Задавайте вопросы. Наедине!

Итак, наказывать за проступки нужно, и по большей части наказания лежат

в моральной плоскости. Правильно наказание предполагает, что наказываемый осознает свою вину. Как это сделать? Читать морали? Они не сработают — вспомните, о чем вы думали, когда последний раз морали читали вам. У меня две версии: «Как бы сдержать улыбку и не брякнуть что-то ехидное в ответ» и «Когда же это гад-начальник наконец заткнется». Обе реакции далеки от того, чтобы человек осознал свой проступок, но ваш авторитет уж точно будет подорван.

Задавайте неудобные вопросы. Дождитесь ответа. Не допускайте, чтобы человек уклонился и запутал вас деталями. Ваша задача — задавая вопросы добиться того, чтобы он посмотрел на ситуацию под правильным углом. Действуйте логикой, опирайтесь на проверенные факты и здравый смысл.

Человек будет вертеться как уж на сковородке. Придумывать отговорки или ссылаться на то, что «другие так тоже делают».

Ваша задача — не дать ему ускользнуть. Дополнительные техники и приёмы (голос, тембр, взгляд, мимика, жесты, позы) могут значительно усилить и ускорить эффект, но требуют филигранного владения этими навыками с вашей стороны.

Наказывать нужно обязательно наедине. При людях сотрудник может начать быковать. Это подорвёт ваш авторитет, если у вас нет навыка и внутренней силы осадить человека одной фразой. Ну и это просто унижительно. А наша с вами задача — не унижить, а изменить в будущем его паттерн поведения. Сделать человека лучше. Неприятная для всех процедура должна проходить только наедине.

Ошибка — задавать вопрос и не оставлять паузу для ответа на него, а сразу начать читать морали. Вопрос должен быть коротким, с вопросительной интонацией, а после вопрошающий должен заткнуться и дожидаться ответа. Если ответа нет — напомните, что вы его ждете.



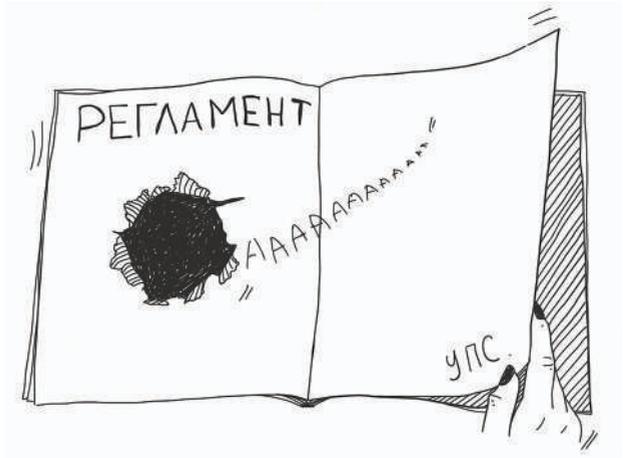
Не давайте себя запутать и увести в несущественные детали или излишние сущности. Отсекайте лишнее.

Типовые отмазки

Замечу, что нарушаемые правила бывают письменные, устные и сложившиеся в силу обычая. В любых регламентах есть дырки (места, которые можно трактовать неоднозначно). Если не верите — пришлите мне на спор ваш регламент :)

Наказуемый попытается уклониться от наказания, ссылаясь на неполноту регламентов («А нигде не написано, что нельзя сушить кота в микроволновке!»).

Услышав подобное заявление, полностью за рамками здравого смысла, не плохо бы уточнить, чего это человек включил дурака. Если ради отмазки — попросить выключить и вернуться к обсуждению проступка. А если дурак включен системно (или не выключается) — спросите себя, как этот человек прошел собеседование и почему он



ещё работает в вашей организации.

Обнуляйте карму

Очень нездорово, если у сотрудника копится и не обнуляется карма. Манипулятивно настроенный начальник время от времени вспоминает проступки подчиненного и тыкает в них по случаю и без, использует индуктивную накрутку и обобщения.

Итак, если ситуация с проступком подчиненного разобрана, к ней больше не возвращаются. Наказание на этом закончено. Карма обнулилась.

Кого нельзя наказывать

Редко, но встречаются люди, которых нельзя наказывать. Они, заметив косяк, сами себя замучают. Это очень ответственные люди. Они быстро исправляются и растут — с ними приятно работать. И их наказывать не надо.

Влияние наказаний на коллектив

Даже когда вы прокачаете навык наказаний до 90 уровня, их эффективность всё равно может быть низкой. Причина — неправильная дозировка. Наказаний должно быть в 5-6 раз меньше, чем поощрений. Когда



подчинённые понимают, что наказания можно было избежать — это сильно мотивирует не косячить в будущем. И, наоборот, если они привыкли, что на каждое «молодец» приходится удар палкой по хребту, продолжают делать как раньше — ведь с вероятностью 50% всё равно прилетит.

и выводить разговор в конструктивное русло.

Для этих дел мы специально подготовили на следующей странице чеклист, чтобы вы тренировались и становились лучше как руководитель :) Чекайте! Пользуйтесь!

На ком тренироваться?

Итак, наказание это сложный навык, который требует высокой точности: уметь задавать вопросы, докапываться до правды, правильно подбирать голос, взгляд, мимику, жесты.

Если у вас в голове возникла мысль потренироваться на домашних — пожалуйста, не делайте так.

Если рядом есть те, кого вам не жалко, на них можно отработать эти техники. Это гуманней, чем наказывать неумело или тренироваться на близких вам людях. Сначала вас будет нести, вы будете читать морали. Главное — научиться наказывать подчинённых соизмеримо проступку



ЧЕКЛИСТ ПО НАКАЗАНИЯМ

ПРИЛОЖЕНИЕ К СТАТЬЕ «НАКАЗАНИЯ. ЧЕКЛИСТ И ПОСОБИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИНТРОВЕРТОВ»

- Профилактика вместо наказаний
- Шкала наказаний — дистанцирование и приближение к себе
- Докопайтесь до моральной причины
- Задача — сделать человека лучше
- Наедине. Ни в коем случае на людях!
- Закончите на позитиве
- Редко, но грамотно
- С холодной головой
- Обнулите карму
- Моральные наказания вместо материальных
- Задайте вопрос. Спокойным тоном.
- Тренируйтесь на тех, кого не жалко
- Руководитель обязан наказать подчинённого, если тот нарушил установленные и доведённые до него правила
- Сделать паузу. Дождаться ответа.
- Некоторых людей наказывать
- За ошибки наказывать нельзя! Ни взглядом, ни жестом, ни кривым выражением лица
- Морали не читать!
- Не дайте увильнуть. Отсеките отмазки. Задавайте повторные вопросы
- В сложных случаях проводите root cause
- Включение дурака и поиск дыр в регламентах за рамками здравого смысла — повод для отдельного разговора или расставания
- Прощенье и амнистия — разные процедуры
- Заставьте увидеть ситуацию под правильным углом. Лицом к зеркалу!
- Взаимозачет косяков недопустим! Не торопитесь наказывать.
- Разберитесь в ситуации и соберите факты



СКАЗКА ПРО ТО, КАК БЕСПЛАТНАЯ КОНЦЕПЦИЯ В ТЕНДЕРЕ ПОБЕДИЛА

МЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО БЕСПЛАТНЫЕ КОНЦЕПЦИИ — ЗЛО ВСЕЛЕНСКОГО МАСШТАБА, И НА ХАЛЯВУ РАБОТАТЬ НЕЛЬЗЯ.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Главная страница — треть всей работы по дизайну. Здесь всегда куча согласований, обсуждений, холиваров. Если сделать её нужно бесплатно для тендера, задача усложняется тем, что в процессе не задействован заказчик. Ибо аналитика — долго, студий много, а он один. Поэтому приходится фристайлить дизайн, опираясь на формулировки из документации типа «личный кабинет должен стать функциональнее», а «меню — более интересным». В итоге получается никому не нужный дизайн в вакууме.

Модель сотрудничества, когда нужно сделать часть работы бесплатно, чтобы потом получить крупный заказ, пришла из полиграфии. Важная деталь: там аналитика не нужна. Напечатал страницу — получил заказ на целую книгу. Profit!

Можно вспомнить, что разработчиков уже лет 20 выбирают по бесплатным концепциям. Это почти традиция — устраивать смотр студий. Но тогда, в ламповые девяностые и нулевые, аналитики тоже не было. У студии была одна цель — понравиться генеральному директору. Что ему нужно — непонятно, поэтому делали сразу несколько вариантов, в надежде, что ну хоть что-то зайдет.

Как обычно проводится тендер

Русская народная сказка.

Король велел стрельца позвать: «Ну, Федот! Ты у меня молодец, первый в команде стрелец. Сослужил ты мне одну службу — достал оленя золотые рога; сослужи и другую: поди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что! Да помни: коли не принесешь, то мой меч — твоя голова с плеч!»

Казалось бы, при чём здесь Король? На самом деле, ситуация с «не знаю куда» и «не знаю что» не сказочная, а вполне жизненная. Примерно такой смысл у доброй половины тендеров на разработку сайтов. Заказчик знает, что ему нужен сайт. Какой? Очевидно, самый лучший — вот и рисуйте. И ведь действительно рисуют.

Ввязываться в тендер с разработкой бесплатной концепции можно, только если вам хочется самореализоваться и пополнить портфолио на Behance красивым проектом. Наша политика — за работу брать деньги.

То — не знаю что

Конечно, студии могут прикинуться обиженками и заявить, что таков уж рынок — заказчик избалован, конкуренция высокая, нужно как-то вертеться, чтобы заполучить



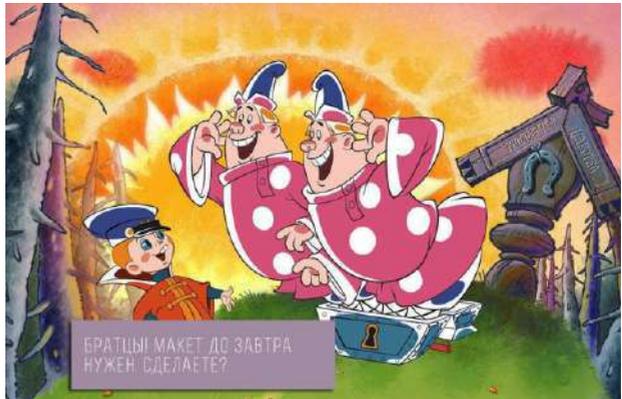
в портфолио крупную рыбу. По-настоящему противные и избалованные заказчики — не рыбы, а единороги, очень редкие.

Если встретили такого — ни в коем случае не приближайтесь и дайте ему дальше скакать в сказочную чашу, где сайты делаются за три дня, бесплатно и после всего одного разговора с секретарём топ-менеджера.

Обычно заказчик — человек адекватный, но напуганный. Он не знает, как делаются сайты. Для него дико, что стоимость одного проекта в разных студиях может отличаться на целый ноль в конце суммы.

Раз не понимает — паникует и пытается подстелить соломку. Организует тендер, при этом привлекает как можно больше исполнителей и даёт им как можно меньше информации. Какой бюджет, какие задачи у сайта — этого часто не знает даже генеральный директор.

Из-за мутных задач у менеджера начинается мигрень, а дизайнер



в отчаянии гуглит интервью топ-менеджера, чтобы узнать его любимый цвет. Спустя 50 часов боли, страданий и мучительных родов «самого лучшего сайта» концепция отправляется заказчиком прямо в мусорку. Обидно, да, но никто не обещал, что вас выберут. И заказчики совсем не важно, сколько человеко-часов было потрачено на концепцию.

Винить его в чёрствости нельзя — он и не должен думать о чужих человеко-часах. Ему вообще может показаться, что, раз есть желающие (даже не один, а много!) рисовать концепт за просто так, то для студий это работа на два часа с учётом перекуров.

Задача студии объяснить заказчику, как делаются сайты, сколько человек в этом задействовано, почему без аналитики хороший дизайн, который ещё и бизнес-задачи решает, не разработать. Если заказчик понял вас, он сам передумает просить бесплатную концепцию. Если нет — увы, вы не смогли найти общий язык, так что пусть каждый скачет в свою сторону.

Бывает, что менеджер со стороны заказчика всё понял и даже выучил слово скрам, но его генеральный обещал голову с плеч, если кто-то посмеет вернуться к нему без готового дизайна.



Если достучаться до директора самостоятельно нереально, проект лучше отпустить.

Мешок золота этому господину!

Если заказчик думает, что для студии в порядке вещей клепать бесплатные концепции — этому есть две причины: наивность или синдром ЧСВ.

Если студия соглашается на такие условия работы, это её личная ~~жепа~~ ответственность.

Мотивы могут быть разные: желание сделать что-то крутое, наладить связи с жирненьким клиентом или таки получить заказ. Но это влияет на рынок, и ценность труда студий в глазах заказчика снижается.

Чтобы сделать проект, который действительно нужен, заказчик должен быть вовлечён в него по уши:

- Участвовать в аналитике
- Обсуждать прототип
- Разносить в пух и прах или лайкать примеры из визуального брифа

Тогда он вложит свои силы в создание сайта



Я КАК РАЗ ПРОВОЖУ ТЕНДЕР СРЕДИ ДЕВУШЕК НА ЛУЧШЮЮ НОСИТЕЛЬНИЦУ ХРУСТАЛЬНОЙ ТУФЕЛЬКИ

и делает его таким, каким хочет. Даже если до этого не имел понятия, что ему нужно, и его мусорную корзину повидали изнутри десятки бесплатных концепций.



Ирина
Руководитель проектов

Была история, когда заказчик на пресеёле выбирал между двумя студиями. Наш аккаунт делал сметы, долго и дотошно общался с заказчиком, обсуждал цели и функции проекта, примеры тематических сайтов (при передаче проекта я получила огромный документ с итогами всех этих обсуждений).

На войне все средства хороши :) Другая студия с лёту разработала несколько макетов, чтобы показать свои возможности и получить заказ. И не попала в ожидания и цели — заказчику нужна была бодрая рабочая лошадка (специфика сферы недвижимости), а на выходе появилось нечто креативное, но неотязательное.

Заказчик ужасно переживал, что его не услышат, и периодически

приводил разработанные макеты как антипример — и в прототипировании, и в дизайне. Что-то вроде: «А здесь ни в коем случае так не делайте».

В итоге мы сдали макет главной с тремя правками: сделать меню в одну строку с логотипом, чуть расширить контентную область и сменить цвет пары блоков с желтого на более нейтральный. Спасибо аналитике и визуальному брифу.

Из-за того, что студии соглашаются на условия тендеров и предлагают нежизнеспособные концепции, у заказчика складывается ощущение, что все исполнители козлы и проектируют плохо. В итоге портится впечатление о рынке в целом.



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Самое наглое предложение поработать за бесплатно звучало так: «Напишите нам на тендер мобильное приложение для интернет-банка. Мы отправим все приложения нашим иностранным инвесторам и они выберут лучшее».

По-моему, просто преступно поощрять многомесячной разработкой — лентяев-горе-менеджеров «заказчика», которые не хотят ни думать, ни брать на себя ответственность, ни принимать решения.

Коллеги по рынку! Бесплатно работать — тяжкий грех. От этого проигрывают в итоге все. Прекращайте!

И жили они долго и счастливо

Предположим, ваш вариант выиграл и вас допустили до топ-менеджера, который наконец рассказал, чего хочет от сайта. Оказывается, не того, к чему вы готовились.

Заказчик проходит через этапы аналитики, прототипирования и визуального брифинга, и вы окончательно понимаете, что первоначальную концепцию придётся менять.

Теперь скажите «Привет!»

Теперь скажите «Привет!» двум новым проблемам: как объяснить заказчику, почему концепция № 2 не похожа на ту, ради которой он вас нанял, и почему он ещё и платить за неё должен.

Но что мы всё о плохом. Бывают в тендерах и бесплатной работе хэппи-энды.



Сергей Прокофьев
piratecode.ru

Чтобы мы приняли участие в тендере с бесплатной концепцией, должно соблюдаться несколько условий:

- Прозрачный тендер: знаем, кто участвует, все в равных условиях, ясные критерии оценки, понятный объем бесплатных работ, возможность презентации ЛПР.
- Наличие свободных ресурсов (менеджер, арт-директор, дизайнер как минимум) хотя бы на 30-40 часов.
- Проект нам интересен и финансово привлекателен. Когда я говорю «интересен», имею в виду возможность реализации наших творческих амбиций, выход на новый рынок, возможность поработать с известным брендом и т.п.

Выиграть тендер после разработки бесплатной концепции — можно, речи нет. Но уйдет дофига времени и ресурсов. Не факт, что тендер не прикроют.

Не факт, что получится жизнеспособная концепция, которую не придется переделывать. Не факт, что заказчик поймёт реальную ценность услуги после того, как получит кучу бесплатных макетов.

Мы считаем, что без аналитики и тесного общения с клиентом качественный макет не сделать. Так что хватит развращать рынок и плодить дизайн-ради-дизайна. Цените свой труд.



ТУАЛЕТНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАПРЕЩЕНО!

ОТЛОВИЛИ ПРИЧИНУ ФАКАПОВ — ТУАЛЕТНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ.
СТРАШНАЯ ГАДОСТЬ, ЖИВЁТ ВО ВСЕХ КОЛЛЕКТИВАХ, И У ВАС ТОЖЕ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Никогда ещё Глебываныч, руководитель типографии, не был так близок к провалу. Сроки горят, завтраки для клиентов уже заканчиваются и тут — позвонил уставший от всего этого заказчик. Тот, который приносит 40% дохода типографии. Глебываныч приготовился к словесной порке и мысленно попрощался с выгодным сотрудничеством. Но во время разговора виртуозно вывернул ситуацию в свою пользу, успокоил заказчика и даже допродал печать календарей на 2 года вперёд.

Довольный собой, жизнью и ярким летним солнышком, Глебываныч пошёл отметить всё это сигаретой. А в курилке встретил подчинённых, которые дымили от безысходности, дедлайны поджимают, работы — вагоны, нервные заказчики едят мозг менеджерам.

Зашёл в курилку расслабленный Глебываныч, только затянулся — и началось.

- Глебываныч, — начала менеджер Машенька, — мне «Цветы Урала» звонят каждые пять минут, я уже не могу. Я им говорю, что у нас ЧП, всё будет через неделю, как и договаривались, а они не слушают и требуют разговора с вами. Позвоните им, ммм, пожалуйста!..
- Да не вопрос, Машенька, — согласился Глебываныч, чувствуя, что сейчас может разрулить любой конфликт.
- Ой, Маш, а у меня как раз на плакате для «Цветов Урала» опять принтер сломался, — подхватил печатник Серёжа, — Глебываныч, сделаете с этим что-нибудь? Как же типография без принтера, ну?

- Ну... — намекающий список задач в голове руководителя начал вытеснять приятные воспоминания недавнего триумфа.
- Блин, цветы же надо заказать! У Кати день рождения завтра, — вспомнила дизайнер Натея, — а секретарь в отпуске. Глебываныч, кто этим займётся? Вы сами или кому-нибудь из нас поручите? Я могу, если что, только на почту напишите, чтобы я не забыла.

Глебываныч подавился дымом, кивнул, потушил недокуренную сигарету и пошел в кабинет задумчивый и печальный, стараясь не выронить из головы задачи, которые на него навесили в курилке.

Что имеем?

Руководитель воспользовался заслуженной паузой в работе, но налетели подчинённые, загрузили его задачами и добавили головняка. В итоге Глебываныч не отдохнул и набрался сил, а, наоборот, даже приуныл.

Из-за того, что руководитель не взял в курилку бумагу и ручку (кто же знал, что там состоится импровизированная планёрка?) — не записал задачи и забыл про сломанный принтер. Просто вылетело из головы. Из-за этого типография не успела закончить три заказа в срок и получила три



негативных отзыва.
А Глебываныч ещё
и виноватым себя
чувствует — говорили
же ему, а он забыл, дурак!

Вот они, болезненные
последствия туалетного
делегирования.

А что это такое?

Туалетное делегирование —
это когда сотрудника
в неформальной обстановке
(в курилке, туалете, на кухне
или прогулке с собакой после
работы) коллеги нагружают
задачами. Задачами
правильными, нужными.
Но когда человек к этому
морально не готов
и сконцентрирован на том,
чтобы НЕ работать.
Из-за этого он может забыть
даже факт того, что его
о чём-то просили.
И ещё виноватым останется.
Коллеги же, которые задачу
выдали, чувствуют, что свой
долг выполнили.

Таким образом, у туалетного
делегирования три
обязательных условия:

- Задача выдаётся
в неформальной обстановке
- Задача выдаётся по адресу
и корректно



- Поставивший задачу сотрудник
считает, что выполнил свою
миссию и повторять в рабочем
пространстве уже не будет

В отличие от пересаживания
обезьян, туалетное
делегирование работает
в две стороны. Делегировать
можно не только
руководителю, но и сам
начальник может бросить
мимоходом «У меня идея!
Круто бы было, чтобы у нас
на проекте была такая-то
фича!» Подчиненный кивнет,
скажет «Да, реально
прикольно». Итог: начальник
считает, что задача
поставлена. Подчиненный —
что просто поговорили.
Через некоторое время обоих
ждет большой облом.

Туалетное делегирование
встречается в любых
коллективах, от Газпрома
до семьи (мама попросила
помыть посуду, когда сына
был в разгаре онлайн-боя —
как же это запомнить?)
И всегда заканчивается
обидами и расшатыванием
авторитета озадаченного.

Так что практиковать такое
делегирование — дело
тухлое. Часть задач
постоянно будет теряться.
Уважение к человеку,
которого задачами
нагружают, тоже.

Поэтому если у себя
в компании вы заметили,
что подчинённые делаются



задачами в нерабочее время или в нерабочем месте, боритесь с этим.

Решение

С туалетным делегированием нельзя искать компромиссы — либо его нет, либо в компании бардак.

У себя мы начинаем борьбу с плаката на двери туалета, как раз по дороге на кухню. Простого, чёткого, чтобы мысль въелась в подкорку и шевелилась каждый раз, когда хочется присесть на уши спокойно обедающему руководителю студии или менеджеру проектов.

Если сотрудника поймали на попытке всучить задачу в нерабочей обстановке, первый раз его ждёт разговор и совет почаще перечитывать плакат. Второй раз — неприятный разговор и индивидуальный плакат на рабочем месте. Если это не помогает и сотрудник продолжает заниматься туалетным делегированием, тут уже ничего не поможет. Можем лишь посоветовать ему выйти в окно

и не возвращаться, пока не поймёт, что он делает не так.



Владимир Заверзhalов
Руководитель студии

Туалетное делегирование — очень тонкая вещь. Подчиненный может подойти с ВОПРОСОМ (дескать, как мне быть с компанией А) — руководитель отмахнется фразой «надо подумать». И тут подчиненный получит моральное право считать, что ситуацию с компанией А теперь разруливает его руководитель. Итог: через пару дней подчиненный с чистой совестью подойдет и спросит «Глебываныч, как там с моим ВОПРОСОМ дела?» Спасибо, что не «Как там с моим ПОРУЧЕНИЕМ дела». Это самозахват полномочий. За такое надо бить, и бить — жёстко!

Главное — выявить проблему, если она есть. А бороться с туалетным делегированием просто — адекватные сотрудники, если в курсе такой беды, прекрасно себя контролируют и задачи выдают только в рабочее время.

А как вы обедаете, ходите в туалет, курите, гуляете? Не озираетесь ли по сторонам в страхе, что встретите коллегу и получите задачей по затылку? Если есть такое, то держите плакатик. Распечатайте у себя и

в рабочее время.

А как вы обедаете, ходите в туалет, курите, гуляете? Не озираетесь ли по сторонам в страхе, что встретите коллегу и получите задачей по затылку? Если есть такое, то держите плакатик. Распечатайте у себя и повесьте в офисе. Сделайте первый шаг к решению проблемы — признайте, что проблема есть, и посвятите в это коллег.



ДОЛГИЙ ПУТЬ ДИЗАЙНА

ПОЧЕМУ ДИЗАЙНЕРА НУЖНО СЛУШАТЬСЯ,
А ИДЕАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН — ТОЛЬКО ОДИН? СРЫВАЕМ ПОКРОВЫ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Когда работа над сайтом только начиналась, в основном её делал аналитик — искал стейкхолдеров и конкурентов, писал ТЗ, собирал прототип. На этом этапе за ним уже следил дизайнер. Прототип — это даже не набросок карандашом, в нём ни души, ни эстетической ценности. Только концентрированная польза. Но дизайнер уже понимает, как примерно будет выглядеть сайт. Поэтому аналитик делает прототип с учётом его идеи, но пока чёрно-белый, без вау-эффекта и конкретных картинок. Обычно так.

Но бывает, заказчик приходит с желанием сделать сайт про красивый параллакс-эффект с тремя строчками текста. В таком случае в каноничном прототипе 90% будет занимать серый квадрат предполагаемого

изображения. Клиент, уже имея в голове картинку будущего сайта, цветную и шевелящуюся, при виде такого может загрузить и счесть себя непонятым. Сценарий печальный, поэтому в сложных и имиджевых проектах дизайнер делает так, чтобы уже на прототипе проглядывалась основная идея сайта.

И грянул брейншторм

Чтобы аналитик и дизайнер говорили на одном языке, перед прототипом, но после агрегации требований, проводится брейншторм.



Даниил
Дизайнер

Мы собираем брейншторм. Туда приходят аналитики, которые уже подготовили материал про целевую аудиторию, персоны, позиционирование проекта и бренда. Дизайнер и арт-директор читают его.

На первый брейншторм дизайнер уже должен принести готовые

фишки, которые в голову пришли. Мы начинаем их развивать и в итоге приходим к какой-то идее. Если идея сложная, по ней рисуем скетч. Если не особо, то показываем сразу на прототипе. Объясняем аналитику, как это сделать. Получается набросок сайта, в котором уже заложена фишка. Это не простой табличный набросок, который показывает основную структуру — прототип сразу показывает интересную херувину, которую мы придумали.

Так вот. Собираются как-то аналитик, дизайнер, арт-директор и руководитель проекта. И бармен их спрашивает И запираются в комнате, пока не придумают:

- Идею сайта
- Фишку проекта
- Анимацию для презентации этого клиенту

Идея для сайта бывает крутой и очень крутой. Зависит от бюджетов. Мы можем предложить очень сложную идею (если нас понесёт в космос).



Анимация, 3D-модели, авторские иллюстрации увеличивают стоимость дизайна и верстки. Но обычно есть и классная реализация в рамках утвержденного с заказчиком бюджета — также с анимацией, качественная, крутая, но несколько проще.



Пример скетча
Проект dairyculture.ru

Бывает, перед дизайном идея требует согласования и выяснения каких-то деталей. Или её сложно показать на прототипе и передать словами. Тогда дизайнер по заветам старой школы рисует карандашный скетч, который согласуется с заказчиком.

Идею для дизайна сайта нашли, нарисовали ручками, в рамках допустимого жанром — показали на прототипе. Замысел вроде бы понятен, но неясен концепт. Нужно найти то самое, от чего зависит, каким будет сайт. Для этого дизайнер собирает мудборд, он же — доска настроения, он же — визуальный бриф. Это коллаж из элементов, которые можно использовать в дизайне. Руководитель проекта и аналитик собирают примеры сайтов, которые нравятся заказчику, и выдают дизайнеру для изучения. Опять же, с конкретными пояснениями заказчика. Не конкретика не прокатит.

Дизайнер собирает подходящие по стилю иконки, шрифты, варианты меню и прочие элементы сайта. От заказчика нужно

только мнение: что нравится, что — нет и почему. Чем лучше он даст обратную связь по визуальному брифу, тем выше вероятность того, что мы попадём в ожидания.

В крупных компаниях решение по дизайну принимают несколько человек. В обсуждении визуального брифа должны принимать участие все заинтересованные лица со стороны заказчика. Лично и голосом.



Даниил
Дизайнер

Когда мудборд готов, мы вычлняем основные комментарии заказчика, собираем самую конкретную информацию, которую он смог выразить. Зачастую заказчики абстрактны: «Ну вот это неплохо и вот это тоже неплохо», а вещи абсолютно с разными критериями, из разных стилистик, и из них очень сложно вычлнить что-то общее. В итоге все равно приходим к наиболее обобщенному варианту и начинаем его разрабатывать.

В 2013 году для того, чтобы собрать визуальный бриф, мы сначала составляли список прилагательных, которыми заказчик характеризует будущий сайт. Потом подбирали к ним четыре картинки. Из картинок заказчик выбирал одну самую близкую



его идее, и только после этого дизайнер собирал коллаж. Но время показало, что не обязательно пытаться клиентов вопросом «Что, по-вашему, красный, и на какой картинке красный именно ваш?». Достаточно найти примеры сайтов, которые подходят по теме или функционалу.

Пожалуйста, не надо так



[Пример]
Василий Лупкин
Заказчик

О, мне очень понравился вариант, который предложил дизайнер. Но я как-то не уверен, что это именно то самое... Что конкретно не нравится? Ну не знаюаа, просто в мире так много идей для дизайна. Давайте вы ещё что-нибудь предложите, а я выберу из двух вариантов?

Каждый раз, когда вы просите сделать новый дизайн только потому, что с первым вариантом у вас не случилась бурная любовь с первого взгляда, где-то плачет один дизайнер. Не цеплять может по следующим причинам:

1 Недоработали на обсуждении визуального брифа.

Скорее всего, заказчик постеснялся сказать

громко и внятно, чтобы весь мир услышал, какой сайт ему нужен. А менеджер не добился чётких ответов. А дизайнер не задал утешающие вопросы.

2 Недоработали на обсуждении визуального брифа.

Заказчик не понял, для чего это нужно и не выдал нормальную обратную связь.

3 По визуальному брифу отклик давало

не то лицо, которое в итоге принимает решения. Обсуждали с маркетологом. У него — восторг и любовь, а генеральному — не нравится, он вроде о другом договаривался. А у менеджера не хватало веса, чтобы директору аргументировать, что дизайн хороший.

Дизайн, который мы предлагаем, не взят с потолка или нарисован за 5 минут на салфетке. Он начал формироваться уже на этапе аналитики. Его создали, исходя из потребностей пользователей и желаний заказчика.

Проще улучшить его и сделать тем самым, а не придумывать новое.



[Пример]
Аделаида
Заказчица

Наш проект очень крутой. Вы же хотите крутой проект? Тогда завоюйте его. Сделайте нам бесплатную концепцию дизайна, а мы сравним с вариантами ваших конкурентов и подумаем, кто достаточно крут для нашего проекта.

Мы в 5000 знаков расписали, как много времени, общения с заказчиком нужно для создания хорошего дизайна. Гипотетически можно нарисовать дизайн вау-сайта с 25 кадром и гипножабой без предварительной аналитики и плотной работы с клиентом. И он даже выиграет тендер. Но, когда вы примете решение в пользу студии с таким проектом, придёт честный аналитик и камня на камне на нём не оставит. Придётся делать проект сначала. В итоге времени и денег будет потрачено больше.

Не будьте как Константин и Аделаида. Доверьтесь дизайнерам и менеджерам, они плохого не посоветуют.



УСЛОВИЯ ХРАНЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

КАК НЕ НАБОЛТАТЬ НА ПАРУ МИЛЛИОНОВ ШТРАФА? ГРАМОТНО СОСТАВЛЯТЬ И ВНИМАТЕЛЬНО ЧИТАТЬ NDA. ИЛИ БРАТЬ НАШ ВАРИАНТ.

Анна Кожевина | Сибирикс | Финансовый директор

Здесь мог быть унылый абзац о том, что информация в 21-ом веке это не то что информация в 20-ом, бла-бла-бла. Но мы люди взрослые, и без разжёвывания очевидного понимаем — данные нужно защищать. Только как — знают не все. Поэтому сейчас будем учиться.

Поговорим про NDA — соглашение о неразглашении конфиденциальной информации. Кто-то о нём слышал и подписывал, а некоторые даже составляли своё.

Последним грешат стартаперы. Они чувствуют себя беззащитными в мире бездушных корпораций. Их, носителей идеи, которая изменит ВСЁ, каждый может обмануть, идею — украсть, а стартапера — отправить обратно в офис, работать на дядю (очень жестоко). Поэтому они берегут свою



идею всеми возможными способами. Например, самостоятельно пишут соглашения о неразглашении коммерческой тайны. А затем — приносят эти соглашения студиям.

Пора рассказать печальную, как потерявшийся котёнок, правду. Каждый раз, когда физическое лицо, зовущее себя стартапером, хочет защитить свою коммерческую тайну, в мире грустит один юрист.

Если вы хотите, чтобы юристы были счастливы, а котят не терялись — не делайте так.



Павел Мищенко
Юрист | runetlex.ru

Физическое лицо не может установить режим коммерческой тайны. Такой возможности просто не предусмотрено законодательством (см. ст.10 ФЗ «О коммерческой тайне»). Поэтому стартапер-физлицо, у которого в NDA фигурирует термин «коммерческая тайна», может смело сделать из документа бумажный самолетик. Или кораблик. Будет больше пользы.



Хороший способ защитить коммерческую информацию — подписывать NDA в статусе индивидуального предпринимателя или юридического лица, соблюдая требования ФЗ «О коммерческой тайне».

Альтернативный способ защитить важную информацию — указать, что она является ноу-хау (см. глава 75 ГК РФ). В этом случае ее владельцем может быть и физическое лицо. Главное, ни в коем случае не употреблять в NDA термин «коммерческая тайна».

Кроме наивных и неопытных в юридических делах стартаперов, NDA ещё любят некоторые организации. Бывает, приходит соглашение о неразглашении от заказчика — и сразу видно, юридический отдел у него не просто так сидит. Первое, что хочется сделать после прочтения такого NDA — сжечь конфиденциальную информацию и съесть пепел. Потому что штрафы за разглашение заоблачные. Такие, как будто компания живёт только за счёт них.

Штрафы прописаны подробно и с явным удовольствием. Разъяснить, что понимается под конфиденциальной информацией и её разглашением,

у юристов, наверное, не хватило сил. Или интереса. По такому NDA создаётся впечатление, что платить придётся, и много. Ведь не просто так понятия размытые, а штрафы — конкретные.

Мы люди гордые и на штрафы не соглашаемся. И никому не рекомендуем. По крайней мере, не подписывайте соглашения, по которым возможные выплаты больше стоимости проекта.

Кроме жадных, бывают ещё просто неадекватные NDA. По ним сотрудники уходят в рабство заказчику или должны пройти проверку на полиграфе. Серьёзно.

Из реального NDA:
«Из NDA: Если в будущем между сторонами будет заключён Гражданско-правовой договор, в соответствии с условиями которого сотрудники Стороны 1 будут более чем один календарный месяц находиться в помещениях или на территории, принадлежащих Стороне 2, Сторона 2 вправе предложить данным

сотрудникам пройти психофизиологическое обследование с использованием компьютерного полиграфа. В случае отказа сотрудников от проведения обследования Сторона 1 обязана в течение 3 дней с момента получения Стороной 2 соответствующего отказа заменить сотрудника, отказавшегося от прохождения обследования, на другого равноценного сотрудника».

Мы же, чтобы не иметь дел с неприятными NDA, составили свою версию, которую предлагаем заказчикам.

Наше соглашение нейтрально. Оно сделано, чтобы защищать информацию, а не выбивать штрафы. Ну и подробнее о плюсах:

- 1 Нет штрафов. Соглашение считается не исполненным, только если доказаны реальные убытки.
- 2 Чётко прописано понятие конфиденциальной информации. И как она помечается при передаче от одной стороны другой.
- 3 Двухстороннее соглашение. Не только исполнитель обязуется защищать информацию заказчика, но и заказчику нужно следить за данными, к которым он получил доступ. Например, к информации



за данными, к которым он получил доступ. Например, к информации о сотрудниках.

- 4 Идеально сочетается с рамочным договором.
- 5 Не запрещает плюшки типа релизов в блоге и копирайта веб-студии в подвале страницы.

NDA ещё может дорабатываться и досогласовываться.

Бывает, заказчики отказываются от релиза в блоге или выпиливают копирайт с сайта.

Да пожалуйста! Но конкретно эти две идеи — так себе.

Во-первых, потому что это платно, 15-20% от стоимости проекта :) Для нас копирайт — важный канал получения новых заказов и просто так мы не готовы с ним расстаться.

А во-вторых — зачем отказываться от дополнительного пиара?

Мы оставляем копирайт на сайтах, потому что гордимся ими. Самые лучшие подаём на конкурсы, где собираем награды, взгляды завистников и прочие вкусняшки для эго. И бесплатно пиарим заказчика. Но если на сайте нет копирайта, то мы не видим смысла выдвигать его на конкурс.

Ну а релиз в блоге — дополнительный трафик.

Сам договор в нашем блоге (blog.sibirix.ru/2016/04/26/nda/), полузуйтесь, и да пребудет с вами сила закона.



КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ФОТОСЪЕМКУ ТОВАРОВ ДЛЯ САЙТА

ИНОГДА ЗАКАЗЧИКИ ХАЛТУРЯТ И НАПОЛНЯЮТ САЙТ УНЫЛЫМИ
КАРТИНКАМИ С ФОТОСТОКОВ. ФУ ТАКИМ БЫТЬ — ДЕЛАЙТЕ КОНТЕНТ САМИ.

Лена Абрамова | Сибириск | PR-менеджер

Фотографии на сайте — штука тонкая. Вроде бы наполнение сайта — задача заказчика, а голова по этому поводу почему-то болит у менеджера проекта. И не всегда понятно, зачем после успешного запуска сайта он написывает заказчику и нежно-принудительным тоном просит заменить фотографии.

А у него, понимаете, болит: изображение, которое заказчик поставил в шапку, неправильного оттенка и на пиксель меньше необходимого. Из-за этого оно мылится и адаптив кривой. Коллеги на стендапах смотрят косо, проект решают не отправлять на конкурс и вообще всё плохо. Вот менеджер и бегаёт в мыле, пытается договориться с заказчиком, или совершает партизанскую вылазку в админку, чтобы самостоятельно поправить картинку.



[Пример]
Василий Пупкин
Заказчик

Подумаешь, пиксель. Картинки тянутся, сжимаются — потому что могут. Я же не программист, чтобы их по размеру подгонять. А насчёт оттенка картинки — ну, простите, там, где я её взял, выбрать не приходится. Жаль, уже не помню, был это бесплатный фотосток или сайт конкурентов...

Фотографии — это вам не текст, который можно написать самому на коленке без вреда для сайта.

Что тоже такой себе вариант, но, если вы молодец, контент получится уникальный и качественный. Такими же должны быть изображения на сайте. И обязательно — они должны дружить с дизайном или хотя бы не портить его. Иначе все старания дизайнеров пойдут в топку, а посетители сайта — лесом, в направлении красивых фотографий. Поэтому картинки нужно готовить тщательно и очень заранее до запуска сайта.



Подготовка

«Очень заранее» начинается где-то на этапе аналитики. В идеале, дизайнеры разрабатывают дизайн сайта уже с реальными фотографиями продукции. Если нет таких — собирают по интернетам картинку, которые послужат примером для фотографа. В ход идут:

- Стоки
- Google (коммунизм внаглую, ага)
- Текущий сайт, если есть

Большое и страшное ТЗ для фотосъемки не составляем — в принципе их не любим, да и курировать дистанционно левого человека слишком муторно. В этом полностью доверяем заказчику.

Ему дизайнер объясняет, какие именно нужны фотографии. Показывает примеры. Хорошему фотографу этой информации хватает, чтобы сделать 10 тестовых снимков. Дизайнер оценивает их профессиональным взглядом, примеряет на макете и иногда советует, что поправить.



Дина
Менеджер проектов

Основная боль — готовятся фотографии медленно. Зачастую методом проб и ошибок.

Дополнительная боль — при большой номенклатуре разных товаров очень сложно сделать так, чтобы не только товарная карточка круто выглядела, но и список товаров в целом. Тут на дизайне предлагаем и обсуждаем варианты кадрирования, цвета фона и т.д.

Если для сайта нужны не фотографии товаров, а что-нибудь украшательное-декоративное, то дизайнер может найти подходящее изображение на стоке. Тогда его можно купить и не заморачиваться с фотографом.

Фотосъемка

Но, предположим, это не ваш вариант, и нужна индивидуальная съемка. Здесь начинается фотомания, с которой мы слабо знакомы, но спрашивали о ней у заказчика сайта Dadim, где можно заказать самую вкусную пиццу Баку и фотографа, с которым он работал.



Эльчин Гусейнов
Dadim | pizza.az

Нашей целью было всё сделать максимально качественно: упаковку, сайт, фотографии. За счёт изображений заказчик должен понимать, что именно покупает. Вариант найти похожие фотографии на стоках сразу отпал, потому что в наших блюдах используются национальные ингредиенты.



Например, мы поджаривали продукты, как он просил. При создании фотографии пасты он сам заворачивал макароны, чтобы они смотрелись симпатично.

Как видите, отдача нужна не только от фотографа: заказчик тоже должен хотеть сделать красиво и всячески в этом помогать. В случае с Dadim заказчику нужно было готовить блюда специально для съёмки.

Немного про организацию: что, где, когда, сколько.



Ярослав Франциско
Фотограф | francisko.net

Снимать товары можно как у заказчика, так и на студии — зависит от того, где удобно клиенту. Лишь бы было достаточно пространства для того, чтобы расставить оборудование.

От стоимости работы фотографа зависит, будет ли он готовить вещь к съёмке. Понятное дело, если человек берёт 50 центов за фото, он не будет тратить 2 часа на его подготовку. Так что всё зависит от уровня. Мне, чтобы сфотографировать бургер выше, понадобилось 3,5 часа: полтора на съёмку, а остальное — на ретушь.

Идеальный клиент — это человек, который приходит с картинкой и говорит, что ему нужен приблизительно такой тип съёмки, так же или лучше. Так можно оценить объем работ. Когда люди спрашивают: «Сколько это будет стоить?», где «это» — непонятно что, это всё равно, что спросить, сколько будет стоить сайт.



В заключение приведём небольшую статистику из блога Ярослава об одном дне съёмки для Dadim:

- Съёмка 12 кадров с учётом стайлинга заняла около 10 часов
- Ретушь 12 фото — ещё 12 часов
- Изготовление фона вместе с поиском материалов — 8 часов
- Затраты на подготовку, изготовление фона и инструмент — 189 евро.

Мы, конечно, мечтаем, чтобы все заказчики подходили к вопросу изображений на сайте так же ответственно, как Эльчин, и работали с фотографами уровня Ярослава. Но, если так заморочиться не получается, загляните фотографу в глаза — там как минимум должна быть искра и желание сделать круче, чем у самых классных ребят в вашей сфере.

Мы сможем покопаться в проектах и подсказать проверенных фотографов — тех, которые работали

с нашими заказчиками и не налажали. Точно найдём дельных в Москве. Возможно, вспомним кого-то из Новосибирска. Но заказчикам из какого-нибудь абстрактного Челябинска, скорее всего, придётся искать фотографов самостоятельно.

Доска почёта

Запускать сайт — как отправлять корабль в дальнее плавание. Веб-студия его спроектировала, сколотила, загрузила на борт заказчика и помахала белым платочком на прощание. Корабль триумфально уплыл в светлое будущее, все счастливы и хвастаются о запуске в блоге.

Теперь, если заказчик будет следовать советам команды, которая работала над кораблём — мыть палубу и сверяться с компасом, то будет он плыть долго и счастливо.



Но иногда заказчики доводят сайт до состояния корабля, которому вместо паруса натянули кружевную шаль, а бронзовую рюсгалку на носу заменили на ржавые вилы.

Они так, конечно, не со зла. Просто времени не было, бюджет ограничен, фотешоп завис... Все с этим сталкивались. Поэтому заказчиков, которые сделали красивые и правильные фотографии для своего сайта несмотря на все трудности, мы любим и ставим в пример.

Если вы встали на путь создания самого классного сайта, не сливайтесь на этапе контента — он правда важен. Суперважен.

Так что улыбочку — и вперёд, делать профессиональные фотографии.





ИНТЕГРАЦИЯ С 1С — ГОТОВЬТЕ НАПИЛЬНИК

ИНТЕГРАЦИЯ НЕ ИЗ КОРОБКИ — ШТУКА СЛОЖНАЯ. ЧТОБЫ ЕЁ СДЕЛАТЬ, НУЖНЫ АДЕКВАТНЫЕ СПЕЦЫ, ТЕРПЕНИЕ, ХИТРОСТЬ И СИЛОВЫЕ ПРИЕМЫ.

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Считается, есть две вечные темы для обсуждения — любовь и смерть. А мы нашли третью — интеграция с ERP клиента. Мы уже писали о ней, и не раз. И всегда остаётся, что добавить.

Интеграция — космически важная штука, потому что:

- Можно автоматически выгружать существующие товары из системы на сайт, номенклатуру, остатки, цены
- Легко забирать оформленные заказы с сайта в систему

Это снижает нагрузку на менеджеров. Они больше не мечутся судорожно по сотне источников, а получают заказы в одном месте и оперативно выставляют на них счета.

Плюсы	Минусы	В каком случае подойдет
Текстовый или CSV файл \$—\$\$\$		
<ul style="list-style-type: none"> — Простая структура данных. — ERP почти всегда может выгрузить данные таким образом. — Легко воспринимается человеком. 	<ul style="list-style-type: none"> — Простая структура данных. Чтобы передать информацию сложнее «Название — Описание — Характеристика — Цена», придется сильно напрячься. — Чтобы сделать иерархию категорий товаров и сами товары, скорее всего, придется делать несколько файлов. — Использование справочников или любых других усложнений структуры данных (например, цвет в товарах с иконкой цвета, бренд с логотипом и т.п.) увеличит время и стоимость разработки. 	<ul style="list-style-type: none"> — Если передаются плоские данные, структура максимально проста. — Если есть поддержка данного формата в ERP. Если нет, то нужен специалист по системе для создания такого функционала.
CommerceML \$\$		
<ul style="list-style-type: none"> — Открытый формат, разработанный для российского рынка. Легко расширяем. Теоретически. — Является штатной интеграцией 1С с сайтом. Фактически — это хорошо документированный вариант передачи коммерческих данных в XML. — Доработка функционала возможна, но лучше её избегать. Иначе можно потерять возможность обновлять платформы и модули интеграции. 	<ul style="list-style-type: none"> — Нужно тщательно следить за версиями формата в ERP и CMS. Например, в ERP будут необходимые данные, но CMS не сможет эти данные «понять» из-за разности форматов. — Так как формат открыт, некоторые решения строят на нём с собственными доработками. И, хотя утверждается, например, поддержка формата sm12, нужно «вчитываться в мелкий шрифт». Доработанный формат накладывает свои требования на передаваемые данные. — Формат наворочен, с нуля писать его поддержку — серьёзно упороться по времени. Несмотря на мощь — «тонкости» могут не учитываться, и всё равно потребует доработка. — Избыточен для большинства решений. 	<ul style="list-style-type: none"> — Если есть модули для платформ участвующих в обмене. — Если нужны доработки, то понадобятся программист ERP системы.



Плюсы	Минусы	В каком случае подойдет
Нештатный обмен XML/JSON \$\$\$		
<ul style="list-style-type: none"> — Собственная структура данных, поэтому в ней содержится только необходимая информация. — Никогда не надо писать с нуля, т.к. через XML всегда есть сторонние минимальные решения. 	<ul style="list-style-type: none"> — Нужно предварительно проработать формат данных. — Если формат получается сложным, стоит подумать об использовании CML. 	<ul style="list-style-type: none"> — CML не удовлетворяет требованиям и избыточен. — Сложная структура данных. — Есть программист на стороне ERP системы.
Промежуточная база (MySQL или MS SQL) \$\$ — \$\$\$		
<ul style="list-style-type: none"> — Относительно высокая скорость обмена. — ERP-система изолирована от сайта. 	<ul style="list-style-type: none"> — Сложная поддержка консистентности баз. — Трудоемко вносить структурные изменения, т.к. требуется одновременная модификация сразу нескольких баз данных и протоколов. 	<ul style="list-style-type: none"> В случаях, где требуется наибольшая производительность, а структуры данных меняются редко.
Web-сервисы (SOAP/REST) \$ — \$\$\$		
<ul style="list-style-type: none"> Протокол уже существует. 	<ul style="list-style-type: none"> — Если поддержка в CMS отсутствует, то придется её реализовывать. — Бывает как просто и дешево, так и сложно и дорого — цена индивидуальна и зависит от сложности протокола. 	<ul style="list-style-type: none"> — В ERP системе есть веб-сервисы, и их использование в приоритете. — Если уже есть поддержка в CMS.
NoSQL-решения \$\$\$		
<ul style="list-style-type: none"> — Атомарность данных. Пример: каждый товар — это отдельный документ. — Очень быстро — данные каждого товара собраны в одном месте, нет необходимости собирать по всей базе. — Аналогично с заказами. 	<ul style="list-style-type: none"> — Для пользователей и заказов могут существовать свои структуры данных в CMS. — Сделать всю интеграцию через одно NoSQL решение, скорее всего, не получится. — Не подходит, чтобы использовать NoSQL как хранилище промежуточной информации, и в дальнейшем синхронизировать эти данные со стандартной структурой. В таком случае придётся отказаться от части функционала CMS и хранить данные контрагентов и заказов только в NoSQL хранилище. 	<ul style="list-style-type: none"> — Есть программист на стороне ERP системы. — Большое количество связанных данных для большинства передаваемых элементов — когда классический подход с еляционными хранилищами отпадает из-за медлительности.

Интеграция из коробки: коробка в яйце, яйцо в утке, утка улетела на юг

Владельцы интернет-магазинов, которые хотят упростить жизнь менеджеров, любят искать в интернете, как бы устроить

интеграцию, да попроще. Первой ссылкой по их запросу выпадает сайт Битрикс (эх, никаких сюрпризов). Он сладко рассказывает про «естественную интеграцию из коробки», «простоту настройки», и что «не нужно обладать специфическими

знаниями», чтобы интегрироваться и жить долго и счастливо.

Мы, конечно, можем устроить интеграцию любым способом из таблицы выше, но, так как наш гипотетический заказчик уже по уши зарылся



в сайт Битрикса, рассмотрим вариант с 1С. Он, к тому же, самый распространённый.

Прочитав про простоту из коробки, клиенты веб-студий часто бывают шокированы сроками и стоимостью интеграции. Сайт ведь обещал, что это будет проще, чем игратья со шрифтами. Опять деньги пытаются содрать?

На самом деле, разработчики сильнее остальных мечтают, чтобы интеграция проходила легко и просто. Но так бывает не всегда. По нашему опыту — только в 25% случаев, когда интеграция штатная.

Штатная интеграция подходит только в случае, если конфигурация системы стандартна, 1С-специалист ничего не менял.

Если вашу базу ковыряли и перекраивали, то ситуация нештатная. Такая база будет активно сопротивляться интеграции из коробки. Чтобы заставить её работать с сайтом, придётся потанцевать с бубном. И чем активнее, тем интеграция будет дольше и дороже.

Предела детализации по интеграции не существует — в каждом новом проекте свои нюансы. То там бомбанет, то там. Приходится менять процесс разработки с учетом шишек и ожогов. Вот как это происходит у нас сейчас.

Как строится процесс

1

Если заказчику нужна интеграция с 1С, то о масштабе задачи нам нужно знать как можно раньше. Поэтому уже на этапе продажи возникают неудобные вопросы вроде «Какая у вас версия 1С?» и «Занимается ли базой какой-нибудь специалист? А что он с ней делает?»

Не всякий топ-менеджер или маркетолог в курсе, что творится с его системой. Но без этих данных дать информацию по стоимости и срокам интеграции невозможно — вилка получается такая, что никакой конкретики: от 8 до 80 часов на описание протокола и от 40 до 200 часов на реализацию интеграции. Поэтому знать, с чем мы имеем дело, нужно

уже на этапе прототипа.

Мы просим заказчика вместе с его специалистом заполнить чек-лист. Это помогает понять, чем должен обмениваться сайт и 1С клиента, и в каком состоянии последняя. Так понимаем, насколько всё запущено, сужаем сроки и вилочную стоимость.

2

Когда чек-лист заполнен, и масштаб работ примерно понятен, нужна выгрузка. Получить её — отдельный квест. Ждать выгрузку можно дольше, чем делать сайт, интеграцию и праздновать сдачу проекта. Всё потому, что:

- Базу переделывают. Старую показывать смысла нет, а новая пока не готова. Сидим, ждём;
- Специалист со стороны заказчика не умеет/не хочет/просто забыл дать выгрузку. Если проблему не получается решить через заказчика, берём дело в свои руки. Коллами и переписками объясняем специалисту 1С, чего мы хотим и как это сделать. Если результатов нет — просим доступы и решаем все вопросы самостоятельно;

Это весело и забавно, но если хочется всё делать чётко, у нас есть парочка проверенных спецов по интеграции с 1С в Москве.



Если у заказчика всё очень плохо — приедут и настроят.

3

Выгрузка получена, готовы прототип и ТЗ. Теперь нужно:

- Понять, как сделать из нештатного штатное, чтобы по максимуму полетело из коробки
- Разобраться, что из пожеланий заказчика и предложений студии можно сделать в 1С, а что — нельзя
- Выявить, какие есть риски, и дать заказчику точную оценку по интеграции

Интерактивный прототип и выгрузка помогают ответить на самый важный вопрос — что это за хрень на странице и откуда она

взялась. И убедиться, что 1С клиента способна отдавать данные в нужном виде и может переварить результаты от сайта.

Чтобы всё это сделать, мы пишем протокол на интеграцию. Привлекаем для этого разработчика, который на 1С съел не одну собаку. Нет, хвостом не подавился, даже во вкус вошёл.

Протокол пишется итеративно: поговорили, описали часть работ, выполнили, снова поговорили. Для этого два-три раза в неделю созваниваемся с заказчиком

и специалистом.

И обсуждаем, что было сделано, над чем будем работать в ближайшее время, какие есть вопросы и проблемы.

Сначала разработчик анализирует выгрузку, соотносит её с прототипами. Выясняет, где нужно будет поработать напильником: на сайте или в 1С. И делает костяк протокола. Все пункты помечаются соответствующими пиктограммами.

Кроме флажков и галочек, в протоколе есть вещи серьёзные.





Ради чего проводится интеграция: экспорт товаров на сайт, импорт заказов, если необходим. И папки с файлами выгрузки. К ним и к протоколу доступ есть у всех участников процесса.

То, без чего сайт не будет сайтом, допиливается в первую очередь. А приятные, но не критические фишки типа тех же скидок за лояльность, можно отложить на второй этап работ над интеграцией.

Скорость выполнения заданий по протоколу на интеграцию зависит от того, как быстро шевелится специалист заказчика и допиливает систему под наши требования. Поэтому мы можем иногда и палочкой ткнуть в неповоротливый бок. Ради общего блага, так сказать.



Ирина
Руководитель проектов

Техническое задание на интеграцию — порой единственный способ навести порядок в сложном проекте с множеством задействованных лиц.

***Во-первых**, это возможность четко сказать спецу 1С, что мы от него ждем. И заказчику — чего мы ждем от 1Сника. По пунктам, без возможности слиться.*

С контролем каждого пункта (красный флажок / зеленый флажок).

***Во-вторых**, это известность и прозрачность. Не какие-то абстрактные «ну на неделе сделаем», а четкие сроки и зафиксированные договоренности. Созваниваемся часто, контрольных точек много, молчунов на мороз :)*

***В-третьих**, это описанный протокол, к которому можно обращаться в случае спорных вопросов. Нюансы по ходу сборки так или иначе все равно всльвуют. Но а) это контролируем, б) это не адская катастрофа, ставящая под угрозу весь проект («мы не можем предоставить вам выгрузку в таком формате, переделывайте каталог»).*

4

Протокол на интеграцию может расходиться в некоторых моментах с общим техническим заданием. Когда есть выгрузка и понимание, как с ней работать, могут отпасть какие-то прежние хотелки заказчика или добавиться новые фишки.

Это повод менеджеру проекта снова перечитать общее ТЗ и светофором покрасить, что всё-таки будет на сайте, а что реализовать не получится. То же самое сделать с прототипом, и лучше — вместе с заказчиком.

Это хороший способ отловить все взаимодействия. Правда, возится с прототипом — процесс долгий и немного занудный, поэтому пользуемся им только на самых хардкорных проектах.

5

Когда интеграционный протокол, ТЗ и прототип готовы и покрашены флажками / текстовыделителями, можно наконец ответить на самый важный вопрос заказчика — сколько это стоит. Составляется точная смета, утверждается протокол работ.

Цена зависит от того, насколько интеграция была далека от штатной. Чем дальше — тем дороже.

Битрикс и правда может в интеграцию, и мы его любим за это. Но часто ему нужна помощь. Иногда — реанимация. И без специалистов уже не обойтись.



ЗАЧЕМ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА КОРПОРАТИВНЫЙ БЛОГ?

ПОТОМУ ЧТО ЛЮБОВЬ, ФАНАТЫ, ТРАФИК И ПРОЧИЕ ПЛЮШКИ!

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Начнём с того, что корпоративные блоги бывают внутренние и внешние. Внутренние предназначены только для сотрудников определённой компании — простые смертные до них не допускаются. Не очень-то и хотелось: обычно в них информация о правилах и процессах чередуется с новостями о том, что Маша Иванова из второго отдела родила двойню — поздравь и гони сотку на пинетки.

Зато внешние блоги — совсем другое дело. Их заводят специально для того, чтобы они нравились и набирали лайки и репосты. Их холят, лелеют и пишут для них статьи регулярно и с любовью. Бывает, целым отделом. И даже дизайнера из соседнего вылавливают, чтобы картинку нарисовал.

Кому-то может показаться, что это пустая трата времени и ресурсов. Зачем расходовать силы на текст

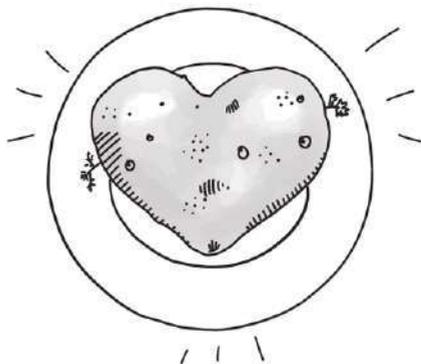
в 1000 знаков, если твой бизнес — столовая в Астрахани, а инфоповод — скидка в 2 рубля на картошечку? А между прочим, стоило бы.

1 Потому что пиар

Допустим, на картошечку действительно скидка. Почему бы не попиариться на этом? Статья для блога — отличное место, чтобы ненавязчиво разбросать ключевые слова. И вот уже люди тянутся к вам из поисковиков по запросам

«бизнес ланч недорого» и «картошечка с зеленью». Пусть они пока не готовы оторваться от офисного стула, но столовую с забавным блогом добавили в закладки.

Теперь они регулярно заходят на сайт, чтобы узнать, как вы обыграете новость о новом постном меню. Рассказывают о блоге друзьям и знакомым, причмокивая от удовольствия. И вот уже о маленькой столовой с приятными ценами знает





полгорода. Десять процентов из которых придут и всё-таки попробую картошечку. Успех!

Это, кстати, не пустые фантазии. Так, только сразу на полстраницы, пропиарилась «Столовая № 100» (столовая100.рф) из Астрахани. Тексты, которые начинаются с зарисовки про недовольного Пушкина, а заканчиваются лаконичным сообщением, что рыбка на этой неделе стоит всего 40 рублей, растащили блогеры и новостные агентства. Пиар для столовой — безвозмездно (хотя здесь мы не уверены: возможно, в сделке фигурировал бесплатный пирожок). А всего-то нужно позволить сотруднику пару раз в неделю отвлекаться от рутины и творчески потыкать клавиши.

2 Потому что вы круты

В интернете дефицит умных людей. Они либо держатся от него подальше, либо молчат и не выдают своего присутствия. Поэтому если вы умны, смелы и можете поделиться профессиональным взглядом

на актуальные и вечные проблемы — не стесняйтесь и пишите в корпоративный блог. Интернету как раз вас и не хватает.

Блоги пользы ради, а не новостей и смехуёчек (хотя одно другому не мешает), помогут в создании имиджа шарящих профи. Особенно если ваша компания занимается чем-то сложным, абстрактным и дорогим. Например, кибербезопасностью.

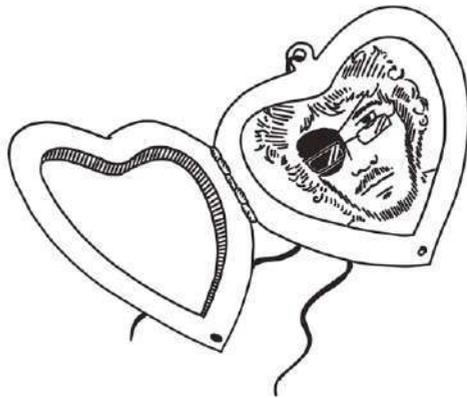
Почитайте блог лаборатории Касперского. Сначала вы узнаете, что всё плохо и КГБ уже имеет в архиве папочку с вашими неудачными селфи. Но потом вы поймёте: не всё так страшно, ведь

лаборатория Касперского была к этому готова. Значит, они могут защитить в случае необходимости. Поэтому ребята-касперята получают плюсики к доверию и лояльность клиентов.

3 Потому что фанаты — не лишнее

Корпоративный блог, если в него вкладываться и создавать бомбический контент, опасен и вызывает привыкание. Что только на пользу его авторам. Вокруг хороших блогов формируется сообщество из людей, которые его любят. А по инерции — и всю компанию сразу.

Большая, жирная (прямо как тролли) и достойная быть





примером — аудитория блогов студии Артемия Лебедева. Множественное число — потому что как таковой странички /blog у студии нет. Благоподобным можно назвать раздел «Бизнес линч». И, так как эта студия именная, посты о компании есть в ЖЖ у Тёмы.

Поклонники блога легко конвертируются в поклонников бренда. И добровольно продолжают благое дело пиара среди своего окружения. Но если контент будет отстойным, то эффект получится обратный. Так что пишите аккуратнее.

4 Потому что так можно общаться с аудиторией

У блогов есть ещё одна полезная штука: комментарии. Если у компании налажено общение с аудиторией и есть вопрос, который решить самостоятельно она не смогла или не захотела — это могут сделать читатели. Менять дизайн или нет? Устроить розыгрыш снастей для рыбалки или бинокля? Нанять на место секретарши модель Киру или Мисс

Люберцы-2014 Аллочку? Так и проблему можно решить, и аудиторию встрясти.

Блоги нужны для неформального общения с аудиторией, мол, смотрите — мы не большая и страшная корпорация, а такие же люди. И, как у людей бывает, иногда совершаем ошибки. Если читатели заметили такую и дали обратную связь, у компании есть шанс оперативно исправиться.

Как вести блог

Корпоративный блог отличается от личного: от него ждут чего-то большого и серьёзного, а не обзоры помады по 100 рублей. Поэтому подходить к его ведению тоже нужно серьёзно.

Организуйте

Сначала — найдите человека или даже нескольких, которые будут заниматься блогом. Важно, чтобы они не делали это бегом, между супер-задачей 1 и мега-миссией 2. Блогу нужно время и внимание.

Периодически, например,

раз в неделю, собирайтесь на планёрки и думайте, о чём будет полезно написать в ближайшем будущем. Придуманное — вносите в план.

Статьи из плана расставляйте по календарю, чтобы блогеру был понятен примерный объём работ до следующей планёрки. И каждый день критически просматривайте его всей редакторской. Если понадобится — корректируйте и меняйте. Всё по agile \m/

Понимайте, кто читатели вашего блога. Будет ли это бизнесмен, приходящий в ярость от лебедевского «вы — говно», или лояльная и весёлая няша — планируйте сразу. Можно даже заморочиться и смоделировать парочку персон, для которых вы и будете писать.

Типографируйте

Текст для интернета — это особая тема, которой по ушам ездят последние лет 10, а мы всё никак не научимся. Повторим ещё раз:



- Текст в интернете должен делиться на смысловые части. Отступами, не жалейте
 и <p>. Чем чаще — тем лучше.
- Никаких красных строк и выравнивания текста по ширине. Берите левее
- Типографируйте тексты. Вы должны как минимум прогонять текст в типографе перед публикацией. В идеале — различать на глаз восемь видов горизонтальных чёрточек и знать альт-код каждой.
- Разбавляйте текст картинками. Мечта каждого корпоративного блога — оригинальные фотографии и иллюстрации. Если дизайнеры и так зашиваются, а фотограф куда-то упорхал, руководствуйтесь тем, что хорошая иллюстрация — либо правдивая, либо классная. Фотостоки — табу.

Не нудите

Контент в блоге должен быть приятным и полезным, а не отпугивать занудством и пустотой.

Если затрагиваются глубоко профессиональные темы и есть подозрение, что не все читатели знают, что за «синхофазотрон», о котором вы пишете — объясните простым языком. Не переусердствуйте в попытках казаться умнее и не пишите вместо «открыть дверь» — «использовать устройство „ручка“ в целях сдвига цельнодеревянной

панели вперед». Читатель, может, не физик-академик, но и не дурак.

Не гонитесь за объёмом и не генерируйте текст ради текста. Научитесь у Максима Ильяхова вычислять воду и убирать её из написанного.

История успеха

Не будем излишне скромными: если вы читаете это, значит, наш блог тоже классный.

Появился он давным-давно в далёко-далёкой галактике, в 2010 году. Сейчас работа с ним проходит примерно так. Есть редакция — топы компании и менеджер, который планирует предстоящие задачи и по необходимости работает редактором. Есть человек, который непосредственно пишет тексты (мур). Есть стажеры. Когда нужен комментарий, привлекаются эксперты.



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Когда мы начинали вести блог, мода на них ещё не началась. В своей отрасли мы стали одни из первых, кто делал это регулярно и интересно. Потом блоги появились

у всех. И ценность самой идеи резко упала. Но многие очень быстро выдохлись и сошли на статьи типа «7 успешных способов выработки электричества из лимона» и прочей чуши.

Причина простая — экспертный контент пишется трудно и долго. Это с одной стороны. С другой — у нас сейчас такое количество задуманного материала, что просто не хватает рук и голов все это осмыслить и реализовать :)

Я не сторонник заводить блог ради копипасты и странных текстов для поисковых систем. Для меня блог — это важная точка личного роста:

подумать, привести мысли в порядок, поделиться тем, чем мозг послал.

Один из показателей, что блог работает — это когда статьи находят и берут к себе. Публикациями на Хабре, Коссе и CMS Magazine нас уже не удивить. Но то, что материалы блога переводят на английский и растаскивают по пабликам во «Вконтакте» кусочки ланча (да, Мы ЗНАЕМ) — это дико приятно.

Если вы тоже любитель таких комплиментов, а ещё лайков, репостов и холиваров в комментариях — настоятельно рекомендуем вам завести блог. Самое то.



ПЕРСОНАЛЬНЫЙ И КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНД

НО К ЭТОЙ УТОПИИ НАДО ПРИДТИ. ПО ПУТИ — УСТРАНИТЬ ПОПЫТКИ НОСИТЕЛЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА НАВРЕДИТЬ КОРПОРАТИВНОМУ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Предположим, есть Вася. Молодой, успешный, шарит в отношениях с клиентами. И есть компания, которая даёт Васе клиентов, деньги и опыт. Идеальная пара, казалось бы. Но почему-то Вася ушёл из компании, а у бывшего начальника на его имя срабатывает кулаком-по-столу-стукательный рефлекс.

Без Хьюстонов понятно — тут проблема. Но какая? Вася не выполнял свои обязанности? Нет. Сплавлял клиентов конкурентам? Нет. Воровал хлеб в столовой? Соблазнил секретаршу? Наступил на лапу любимого кота боса? Нет-нет-нет.

Скорее всего, Вася почувствовал величие (он ведь правда неплохой работник) и попытался передать корпоративный бренд своим, персональным. И это была большая ошибка.

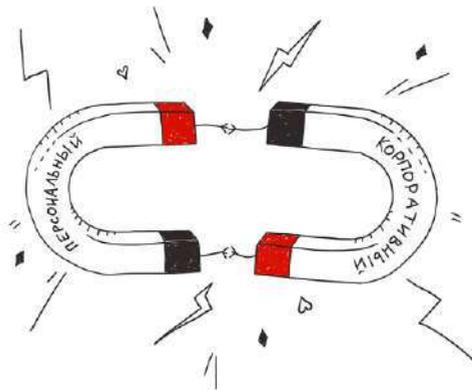
Корпоративный бренд — пахучий пучок правил,

взглядов, идей и сбоку бантик в корпоративных цветах. Он предполагает определённый сценарий для своих сотрудников. Если работодатель любит животных — сотрудник должен как минимум не ненавидеть их публично. Если основополагающий принцип компании — болеть за «Динамо», кому-то придётся сжечь свой красно-белый шарфик.

Персональный бренд — когда человек позиционирует себя как

профессионала, умного и талантливого. Легенды о нём ходят из уст в уста по профессиональному миру. Бренд состоялся, если то, что говорит человек, где появляется и даже каким телефоном пользуется, имеет вес для определённого круга людей.

Корпоративный и персональный бренд могут счастливо жить, сплетаясь в единое целое. Иногда до состояния, когда не найти границу между идеями и взглядами человека





и компании. Джобс и Эппл, Маск и Тесла, Тиньков и его банк — примеры удачного симбиоза. Люди выражают позицию своей компании, а компании пиарятся за счёт того, какой крутой перец у них работает.

Но бывают случаи, когда бренд персональный и бренд корпоративный не уживаются друг с другом. И если про вред для персонального бренда в таких ситуациях уже писали (ахтунг, большой брат хочет уничтожить нашу уникальность!), то про вред для компаний сказано почти совершенно нифига. Исправляем.

В каких случаях персональный бренд вредит корпоративному?

- 1 Когда человек выпячивает персональный бренд там, где место показать корпоративный

Ситуация паршивая и пахнет увольнением.

Допустим, Васю отправили на конференцию. Задача Васи по версии руководителя — показать,

какой он классный и профессиональный сотрудник компании. Рассказать историю успеха сквозь призму работы в ней, накидать интересных кейсов. Запомниться как яркий представитель компании, чтобы все знали, какие там работают профи. И чтобы чужие эйчары не тянули к нему жадные ручки — этот хлопец любит свою работу!

А у Васи из-за того, что компания оплатила ему перелёт, номер в отеле 3* и бутылёк мартини из минибара, распухло ЧСВ. Он маме родной звонить перестал, что уж говорить о компании — про неё он забыл полностью. И стал пиарить только персональный бренд. Представлялся не сотрудником компании, а профи без привязки к работодателю. Из кейсов выпилил заслуги коллег. «Случайно» замазал логотип компании на слайдах презентации.

Обидный итог:
На конференции Васю запомнили как крутого профессионала. И никто не узнал, откуда такой взялся и кому обязан своим

присутствием. Он пропиарился за счёт компании, которая взамен не получила ничего, кроме Васи обратно.

2 Когда личный и корпоративный бренд не совпадают

В этой ситуации не ясно, как двое решили сотрудничать. Были пьяны?

Допустим, Вася годами выстраивал персональный бренд: его знают как защитника природы, спасителя животных. Его гели для душа не тестированы на лабораторных крысах, жена из Индии не ест мясо, сам Вася питается исключительно праной.

Потом магнитная буря попутала — он устроился к производителю шубок из утконосов. Но защитник животных внутри Васи не смирился с жестокостью компании. И в ведических кругах, где его почитают, признался — сам он шубки работодателя ни за что носить не станет.

Ведуны и ведуньи разнесли эту информацию по своим



каналам и через пару дней вышла статья «Василий, сотрудник компании, считает шубки из утконосов отстойными». Потребители в шоке: если сотрудник не любит свой продукт, то шубки, очевидно, совсем страшенькие. Продажи падают, пресса бурлит, руководитель компании атакован журналистами.

Печальный итог: В основе персонального бренда Васи идеи, которые противоречат корпоративному бренду. Высказав их, Вася, как представитель работодателя, очернил его репутацию.

3 Когда человек использует компанию как полигон для создания личного бренда

Таких людей работодатель должен вычислять и подстреливать на подлёте.

Допустим, Вася профессионал или умеет казаться таковым. Но работал только в ООО «Маменькин сынок». Вася мечтает, что однажды добавит в портфолио яркую и запоминающуюся строчку. Из-за которой эйчары будут бегать за ним табунами и слать корзинки с цветами, соревнуясь, чья круче.

Неприятный итог: Вася поматросил и бросил Я.Компанию. Создал большие ожидания, не оправдал их, да ещё и эксплуатирует корпоративный бренд на собраниях сомнительного бизнеса, который молодость.

4 Когда работник оставляет метку на продуктах компании

Случай не опасный, но настораживает — что, если сегодня работник пометил проект, а завтра потребует отдельный кабинет и куртизанку с опахалом?

Допустим, Вася замечательный программист. Но себя любит больше, чем компанию, в которой работает. Написав код, Вася оставил между строчек «Здесь был я». А потом добавил пасхалку: если в полнолуние 33 раза подряд кликнуть по центру экрана, на секунду мигнёт его селфи из спортзала.

Сомнительный итог: Вася не нанёс вреда компании, но корпоративному бренду веса не добавил. Зато почесал ЧСВ за его счёт.

Оговорочка. Сотрудники не должны быть серыми копиями друг друга, без индивидуальности и желания проявить себя. Эт плохо, понятненько? В диджитале выстраивание персонального бренда не регламентировано, но мы



упоминаем людей, которые работали над проектами, в кейсах, берём у них интервью. Подбрасывать дровишки в топилку личного бренда можно, но в меру.

Как ужиться с носителями персонального бренда

У нас, социальных животных, судьба такая — отыгрывать роль представителя коллектива, в который ввязались. Поэтому:

- 1 Уже на собеседовании готовьте соискателей к тому, что персональному бренду придётся ужиться с корпоративным. Проговорите словами, задайте провокационный вопрос, проследите за реакцией. Пропишите в договоре, что нельзя распускать руки и помечать коллективные проекты персональным логотипом. Или лакать коктейли на конференциях за счёт компании, но не пиарить её на выступлении — пусть шпарит по заранее утверждённому тексту. Словом, стелите соломку.



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Важно оговорить, что можно, а что нельзя — чтобы у человека и компании были правильные ожидания.

У нас, например, не проблема, если человек фигурирует в подписях в релизе проекта. В конце концов, это хороший мотиватор. Мы ставим цитаты разработчиков, дизайнеров в текст релиза проекта. Все есть в разделе «О компании».

Просто о таких деталях забывают договориться ЗАРАНЕЕ, и потом происходит втихую перетягивание одеяла на себя. Нужно обсуждать и формировать ожидания друг друга.

- 2 Если соломки не хватило и чувство собственной важности разыгралось у сотрудника после периода адекватной работы, пригласите его на приватный разговор. Займите выгодное положение, чтобы он не утёк беспрепятственно из помещения, и объясните, что вокруг не дураки и всё понимают — так что пора прекращать думать о себе и снова работать на благо компании.
- 3 Если с вами работает Звезда с большой буквы, которую как-то нужно встроить в рабочий процесс, действуйте аккуратно. Отключите её от основного управленческого и производственного контура. Объясните коллективу, за что Звезду терпят и почему она тащит. И спрячьте её, чтобы не молила людям глаза.
- 4 Звёзд можно привлекать единично, но если они нужны постоянно — придётся действовать по схеме выше.
- 5 Радикальный способ борьбы с персональным брендом — избавиться от персонального бренда. Если соломка, разговоры по душам и отстранение от производственного контура не помогли, а человек зазвездился до неадекватного состояния — придётся прощаться.

PS При написании материала ни один Вася не пострадал.



ЧЕКЛИСТ ДЛЯ ЧЁТКИХ ТЕКСТОВ

ЧТОБЫ ИЗ АМОРФНОЙ МАССЫ МЫСЛЕЙ СДЕЛАТЬ ЧЁТКИЙ,
ПОСКРИПЫВАЮЩИЙ ОТ КРУТОТЫ ТЕКСТ, ПОЛЬЗУЙТЕСЬ НАШИМ ЧЕКЛИСТОМ

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Привет, читатель.
Ты не задумывался,
из какого бездонного
тайника мы таскаем тексты?
Тут всё элементарно — они
появляются в голове,
подкармливаются
жизненным опытом
и медленно вызревают.
А вот вытащить их оттуда
и оформить так, чтобы кто-то
прочитал — задача задач.
И мы решаем её чеклистом.

Без чеклиста легко укатиться
в ад вечных правок. Лучше
пресечь это на стадии идеи
и писать текст строго
по плану. Желательно,
по-хорошему.

Нашему блогу шесть лет.
Всё это время мы в 4
интеллигентных лица для
него с любовью и задором
пишем полезные статьи. Их
берут к себе Cossa, MadCats,
vs.ru. И каждая статья
начинается с одного и того
же чеклиста.

Нельзя сказать, что с самого
начала у нас была тактика,

и мы её придерживались.
Чеклист появился не сразу,
а когда стало понятно —
во время написания статьи
мысли частенько
растекаются и превращаются
в аморфный текст ради
текста. От этого ЦА статьи
туманна, читателям скучно
и грустно из-за потраченного
времени, материал
получается
низкокачественным и идёт
Титаником на дно
интернетов. А нам нужно
цитирование, народная
любовь, лайки, в конце
концов. Так план школьного
сочинения «вступление —

рассказать про штуку —
привести пример —
заключение» расширился
до чеклиста с информацией
как писать, что именно,
для кого и как проверить
за собой готовый текст.

И вот он, обкатанный
чеклист, проверенный
годами, отполированный
до блеска нашими
ошибками. Сохраняйте,
пользуйтесь и пишите
зашибенные тексты.
Just do it!





ЧЕКЛИСТ ДЛЯ СТАТЕЙ

ПРИЛОЖЕНИЕ К СТАТЬЕ «ЧЕКЛИСТ ДЛЯ ЧЁТКИХ ТЕКСТОВ»

Начало

- В папке «Статьи» создан Google-документ. Предоставлены доступы редакторам
- Чек-лист вставлен в начало документа

Подготовка

- Сформулирована идея текста
- Определена целевая аудитория текста
- Определена цель текста и конкретные действия читателя после его прочтения
- Определено, за счёт чего достигается цель текста

Создание текста

- Написан план текста. Ссылка на план текста отправлена в редакторский чат
- Цель и тезисы статьи согласованы с руководителем. Одобрение — получено



- Собрана информация: цитаты, макеты-прототипы-агрегация (для релизов) с глобальными целями компании нет.
- Текст написан. Вместо изображений вставлены описания — что на них должно быть
- Если необходимо экспертное мнение — найти человека, который может прокомментировать материал, подготовить для него вопросы, ответы добавить в текст
- Текст конструктивен. Позитивен. Экспертен. Не УГ
- Фактические ошибки отсутствуют. Смысловые ошибки отсутствуют. Нет текста ради текста

Подготовка к публикации

- Текст прогнан через расширение «Главреда» для Google Docs. Догнан минимум до 7,5 баллов

Проверка

- Цель текста достигается. Противоречий
- Текст покрашен «светофором». Зелёным отмечать то, в чём уверен полностью. Красным —



ЧЕКЛИСТ ДЛЯ СТАТЕЙ

ПРИЛОЖЕНИЕ К СТАТЬЕ «ЧЕКЛИСТ ДЛЯ ЧЁТКИХ ТЕКСТОВ»

в чём не уверен. Жёлтым
— в чём есть сомнения

Картинки, отступы,
вёрстка — проверены

- В текст внесены ссылки на 2-3 прошлые статьи блога
- Текст вычитан редакцией
- Все открытые комментарии в тексте закрыты
- Картинки добавлены в текст. Одобрены. Иллюстрация — либо правдивая, либо классная. Фотостоки — табу
- Текст полностью «зелёный»
- Статья прогнана через «Типограф» (artlebedev.ru/tools/typograf)
- Статья сверстана в «Тильде» (tilda.cc)

- Ссылка на статью отправлена в редакторский чат. Получена отмашка, что можно публиковать
- Статья опубликована
- Анонсы статьи опубликованы в социальных сетях: Facebook, «ВКонтакте», Twitter

Публикация

- Статья выставлена в блог в режиме черновика



БРОШЕННЫЕ КОРЗИНЫ: ВОЗВРАЩАЕМ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

КЛИЕНТ ПРИШЁЛ НА САЙТ, СОБРАЛ КОРЗИНУ И УШЁЛ. КОРЗИНЕ — ГРУСТЬ, ВЛАДЕЛЬЦУ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА — УБЫТКИ. КАК С ЭТИМ БОРОТЬСЯ?

Лена Абрамова | Сибириск | PR-менеджер

Люди, пожалуйста, прочитайте!

В нашем магазине кто-то бросил КОРЗИНУ! Ей всего 2 часа, но если не оформить заказ — она СПОРИТ через 48 часов! Если это вы бросили корзину, или знаете, кто это сделал — вернитесь к ней. Она плачет и хочет на ручки!

В последнее время количество брошенных корзин сильно увеличилось. Люди играют с формой заказа, добавляют товары и УХОДЯТ! Это безответственно. Мы в ответе за те корзины, которые собрали.

Люди, не будьте равнодушными. Доводите дело до конца и, если завели корзину, не бросайте её одну в этом жестоком мире!!!1!1!

Теоретически вы можете получить такое письмо — если бросите корзину на сайте очень эмоционального человека.

Многие интернет-магазины уже поняли — дожимать клиентов выгодно. Им не хватило нескольких секунд и одного финального клика, чтобы вы расстались с кровно заработанными — и они готовы дать вам второй шанс. И даже третий и четвёртый, работая

с вашей брошенной корзиной.

Благодаря этому увеличиваются продажи — 46% покупателей, которые бросили корзину, завершат оформление забытого заказа, если о нём напомнить.

Почему пользователи бросают корзины?

Причины отказа бывают разные и различаются по сложности продавливания потенциального покупателя до оплаты.

1 Помешали

Пользователю помешали — элементарно молоко убежало. Или он осознанно отложил оплату на потом. Этот пользователь всё ещё лоялен и заинтересован в выбранных товарах, просто забыл о них. Его брошенную корзину можно превратить в заказ, напомнив о ней.

2 Не смог

Пользователь не смог набрать товары на сумму для бесплатной доставки. Или впервые увидел её стоимость и оказался не готов. Грустно вздохнул и бросил корзину. Его можно дожать, если порекомендовать купить то, что его заинтересует. Или предложить бесплатную доставку.

3 Проходил мимо

Любопытные мимокрокодилы, которые покупать пока не планируют, а кнопку «добавить в избранное» не нашли. Поэтому кидают в корзину всё, что может-быть-когда-нибудь захотят купить. Предварительно сравнив с предложениями сайтов-конкурентов, конечно же. При общении с этими посетителями напоминайте о себе ненавязчиво и постарайтесь оставить приятное впечатление.



4 Нашел дешевле

Внезапно пользователь нашёл место, где дешевле. И уже купил там. Случай тяжёлый, но пользователю можно предложить скидку на будущие покупки.

Как бы тяжело ни было, обратную связь по поводу брошенной корзины выгоднее организовать (помним про 46%), чем молча мириться с этим фактом. Так что переходим к вопросу, как это сделать.

Письма счастья

Самый популярный и очевидный способ напомнить о брошенной корзине — отправить письмо. Они бывают трёх видов, которым мы дали кодовые названия элементарные, классические и мечта разработчика.

Элементарные

Это письмо-текст. Оно напоминает пользователю, что корзина грустит одна и ждёт, когда он оформит заказ. Кстати, вот ссылка для этого!

В письмо можно добавить картинки или полностью



отрисовать дизайнером. Будет красиво, но просто в плане реализации.

Это письмо-шаблон с минимальной персонализацией — с именем в заголовке, хотя и его можно заменить на «Уважаемый клиент нашего замечательного магазина». С рассылкой справятся обычные сервисы, если связать их по API с базой данных интернет-магазина. Если вы пользуетесь MailChimp, настройка этой функции займёт несколько минут.

Классические

Письма с динамическим контентом — кроме стандартного для всех «Уважаемый, не бросай дело на середине», в нём есть товары из корзины

клиента — списком или даже с картинками.

Стандартные сервисы рассылки с этим уже не справляются. Здесь можно подключить тяжёлую артиллерию — системы email-маркетинга: eSputnik, Ofsys, Expersender и т.д. Установить специальный плагин. Или привлечь разработчика и написать своё решение.

Мечта разработчика

В этом типе писем есть не только данные из корзины потенциального покупателя, но и персональные рекомендации. Нужно научить письмо получать их с сайта. Скорее всего, это получится только у разработчиков. Хотя можно попробовать сервисы



Crossss и RetailRocket. Но не факт, что они будут работать правильно без настройки программистом.

Этикет против спамеров

Не путайте письма с напоминаниями о брошенной корзине с массовыми рассылками. Это скорее персональная переписка, чем рекламная кампания, и в ней нужно соблюдать этикет. В первую очередь — не спамить напоминаниями о корзине, которую пользователь давно бросил. И это не надуманная ситуация: автор статьи до сих пор получает предложения купить книгу, которую по глупости положил в корзину в 2014 году. Аж!

В идеале вы должны отправить покупателю-забывашке 3 письма. Первое — с напоминанием, что корзина готова, осталось только оформить заказ. Хороший тон — добавить контакты службы поддержки, чтобы покупатель мог обратиться, если нужна помощь в оформлении заказа. Так как ~70% покупателей оформляют заказ за 2 часа, в этот

промежуток нужно отправлять первое письмо. что у них болит и как вы им можете помочь.

Второе письмо отправляется через 24 часа после того, как корзина забыта. Теперь можно мягко надавить на клиента: предложить небольшую скидку или намекнуть, что товар может закончиться на складе.

Третье письмо — заключительное. Отправляется через неделю. Вам уже нечего терять — предлагайте всё, на что готовы пойти: бесплатную доставку, скидку в этом заказе или следующем. Можно быть жёстким: сказать, что корзина сгорит

через несколько часов, если не оформить заказ. И, опять же, будет хорошим тоном (и полезно интернет-магазину) запросить обратную связь. Узнать, почему пользователь бросил корзину и не завершил оформление заказа.

Схема 2 часа — 24 часа — 7 дней примерная. Для разных сфер бизнеса время может меняться. Пользователям, которые покупают дорогой товар, нужно больше времени для размышлений.

Если же клиент импульсивно добавил в корзину чехол для телефона, мыльные пузыри и корм для кошек — не дайте ему передумать и шлите первое письмо как можно быстрее. Время, идеальное





для вашего бизнеса,
выясняется опытным путём.

например, для получения
скидки новому клиенту.

Звонки

Письма удобны, потому что отправляются автоматически. Но они не так эффективны как звонки. Человека легче дожать голосом, а не рассылками — не факт, что их вообще прочитают.

Теперь вы знаете, как уменьшить количество одиноких, несчастных, всеми забытых и брошенных корзин. Сделайте их счастливыми! Верните корзинам чувство, что они действительно нужны. И увеличьте продажи — это взаимовыгодное сотрудничество.

У звонков минимальная автоматизация, но всё равно рассмотрите этот вариант, если решите так реализовать работу с брошенной корзиной.

Как получить данные

Да, важная деталь — чтобы звонить и писать, нужно знать контакты клиента. Поэтому форму для их сбора поместите как можно раньше в процессе оформления заказа.

Ещё вариант — напоминать посетителям, что быть авторизованным на сайте намного удобнее.

Можно показывать им попапы для сбора данных или просить email для какого-нибудь бонуса —



АГРЕГАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ. КАК И, ГЛАВНОЕ, — ЗАЧЕМ

ПОЧЕМУ РМ НЕ ПИШЕТ ТЗ, А ПРЕДЛАГАЕТ СДЕЛАТЬ АГРЕГАЦИЮ ТРЕБОВАНИЙ? ОН ЗНАЕТ, КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ САЙТЫ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Итак, вы решили сделать сайт. Идея — есть, возможность — тоже, руководитель проекта — милашка. Так что, начинаем?



[Пример]
Василий Пупкин
Заказчик

Мне нужна суперкрутая анимация, вау-эффект, вот здесь поедет слон на велосипеде, вот здесь пользователь наденет 3D-очки. А еще мне нужна модель нашего магазина в Химках на главной странице, по которой пользователь может походить влево и вправо. И что-нибудь ещё этакое, я пока не знаю. При этом мы делаем сайт по продаже оставшихся чепостей. Запустить хочу все сразу, и желательно уложиться в месяц.

Ооочень интересная идея, Константин. Но не всё из этих хотелок поможет посетителю сайта купить вставную челюсть. Что-то может даже помешать. Чтобы вместо интернет-магазина не получился сайт о слоне на велосипеде, проводится агрегация требований.

Это что за покемон?

Агрегация требований проводится на самом старте проекта. Этот этап отвечает на вопрос «Что делать?».

Результат агрегации — интерактивный майндмэп с несколькими вкладками:

- Видение проекта
- Анализ целевых персон
- Конкурентный анализ
- Структура сайта

Мы делаем файл с агрегацией в программе Xmind. В ней можно открыть-скрыть некоторые пункты, да и вообще, удобно все просматривать.

И сложнее запутаться. Но если заказчик не горит желанием ставить себе программу, мы предоставляем ему файлы в формате png. Картинка не так удобна для просмотра, как файл, но требует чуть меньше танцев с бубном для просмотра.

По итогам агрегации мы узнаем:

- Какие цели и задачи у сайта
- Что ждёт от него целевая аудитория
- Что хорошего и плохого в сайтах конкурентов
- Как всё это учесть и совместить, чтобы одно другому не мешало
- Как лучше запустить проект: весь сразу или по частям, и с чего начать

Видение проекта

Эта вкладка посвящена самому основному вопросу: для кого и зачем вообще создаётся сайт.



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Последние несколько лет на переговорах с ТОП-менеджерами компаний задачи нам, разработчикам, ставятся в двух ключах:

- *Сделайте чего-нибудь с нашим сайтом, чтобы увеличился оборот (в этот момент меня подмывает спросить «На сколько и за какой период?», но я обычно сдерживаюсь)*



- *Сделайте чего-нибудь с нашим сайтом, чтобы снизились наши затраты (вслух это обычно не произносится, но в глазах клиента написано: «Автоматизируйте нам что-нибудь в интернете, чтобы можно было уволить пару-тройку ленивцев»)*

Это хорошие задачи и их очень интересно решать, например, используя бережливые методики LEAN.

Линейные менеджеры, как правило, далеки от таких прямолинейных постановок, зато либо уже имеют сформированное видение проекта, либо очень сильно увязают в его деталях. Не беда.

Поговорив и с теми и с другими, мы находим круг тех людей, которые наиболее сильно заинтересованы в запуске нового сайта и автоматизации. Это либо директора по продажам, маркетинг, либо отдел работы с дилерами, либо отдел рекламаций.

И, несмотря на то, что и ТОПы, и линейные менеджеры, и другие отделы по-разному формируют цели и задачи нового проекта, в конечном счете они общие:

работать поменьше, зарабатывать побольше, лишние расходы — порезать.

Чтобы не заиграться с вау-эффектами и не забыть о главном, в разделе «Видение проекта» прописываются цели сайта, задачи для их достижения и стейкхолдеры.

Анализ целевых персон

Вернёмся к интернет-магазину челюстей. Предположим, все желания заказчика Пупкина приняты и беспрекословно записаны на сайт.



Знакомьтесь: Серафима Николавна
Фото: Laura Hynd

На главной странице модель магазина, где можно покрутиться, походить, выйти на улицу, зайти на склад. Если подойти к девушке-консультанту, появится информация о протезах. Всё интуитивно понятно, потому что как в жизни! Но почему-то это не помогло Серафиме

Кто такая Серафима Николавна? Это типичный посетитель интернет-магазина вставных челюстей. Ей 70, но она держится молодцом и учится работать с компьютером. Решила вот заказать любимые протезы с доставкой до квартиры. Вбив в поисковик mail.ru нужную марку, прошла по первой ссылке, но попала не на привычный сайт с фотографиями медиков, а в магазин в Химках.

От неожиданности дама крутанула колесо мышки и увеличила 3D модель до максимума. Всё, что она видит после — добрый глаз девушки-консультанта на весь экран. Добрым он уже не кажется.

Серафима Николавна в панике водит мышкой, почти на ощупь выходит из магазина, и, так как к его модели программисты заботливо прикрутили Гугл-карты (чтобы ну вообще всё как в жизни), доходит не оглядываясь аж до МКАДа.



После в этот магазин Серафима Николавна не вернётся уже ни в интернете, ни в реале. Челюсти на 20000 рублей куплены у конкурентов.

Чтобы заказчик не потерял часть клиентов из-за необдуманной фишки, как Пупкин — Серафиму Николавну, аналитик проводит анализ целевых персон. Он смотрит, что предлагает сайт, кого там ожидают увидеть и кто реально будет им пользоваться. И моделирует персоны. Так безликая целевая аудитория мужчин и женщин в возрасте от 40 лет со средним доходом и слабым здоровьем станет вполне конкретными Серафимой Николавной, дедом Колей и бывшим боксёром Сашко. Можно будет понять, что в действительности, а не по результатам сухой статистики, хотя бы увидеть эти люди на вашем сайте, что у них болит и как вы им можете помочь.

Конкурентный анализ

Теперь поговорим о 3D-очках. Откуда вообще

появилась эта идея? Кто тот злодей, что её подкинул? Оказывается, её нагло украли у основных конкурентов. Но стоит ли оно того? Разбираемся. Для этого:

- Просматриваем сайты конкурентов
- Аккуратно записываем их плюсы и минусы в отдельную вкладку агрегации
- Добавляем скриншоты для наглядности

После можно судить, что хорошо на сайте, а что плохо. Что — реальная потребность, а что — просто привычка быть как все или боязнь отойти от шаблона.

Структура сайта

На основе всего, что выяснил аналитик, и того, что хочет заказчик, вырабатывается общее видение проекта. Формируется и обсуждается структура сайта. Это магазин детской одежды? Значит, будет каталог. Мамы боятся, что ткани — сплошная синтетика? Добавим крупный блок про состав в карточку товара, выведем его на главную страницу и в каталог. Ткани действительно синтетика,

и нужно это нивелировать? Рассказываем, почему эта синтетика гораздо лучше хлопка.

На этом этапе уже понятно, что и где находится. Виден полный объём работ. Вилка стоимости сужается, появляется ясность, сколько времени займёт работа над сайтом.

Заказчик Пупкин хотел, чтобы сайт был готов за месяц. По итогам проведённой аналитики понятно, что даже без 3D-очков это нереальный срок. Но по сформированной структуре сайта мы видим, какой раздел можно запустить пораньше, а какой может подождать.

Например, пользователи требуют фотографии и описание протезов. Поэтому раздел «Продукция» запускается через месяц самым первым. Через неделю — консультация специалиста, и в последнюю очередь во вкладке «О нас» — интерактивная модель магазина.



Ещё раз, зачем всё это?



Владимир Завертайлов
Руководитель студии

Собственно, всё, что мы делаем на агрегации требований — выясняем всех стейкхолдеров и их задачи. Отталкиваясь от этого — выясняем целевые группы, выясняем БОЛИ целевых групп (ибо, как говорил Грехам, нет проблемы — нет продажи). Из болей генерируем гипотезы, что именно нужно реализовать на сайте и поменять в процессах автоматизации. Подсматриваем удачные ходы у конкурентов или аргументированно убираем неработающие задумки из плана работ. А затем уже формируем структуру нового проекта.

Уже на основании агрегации мы:

- Определяем состав проекта
- Составляем уточненную смету по всем функциям
- Делим проект на этапы
- Смотрим, что пойдет в первый этап запуска, а что — перенесется на следующие

С опорой на результаты агрегации уже делаем прототип. На нём видим, где и как располагаются основные блоки.

По прототипу можно покликать мышкой и без затрат на дизайн и программирование посмотреть, как будет работать сайт.

Стейкхолдеры

Целевая аудитория

Боль

Противоядие+Конкуренты

Структура нового проекта

После можно приступать к длинному и нудному ТЗ.

И, если есть желание, для слонов на велосипеде место всегда найдётся.



ПРОТОТИП И ТЗ, ИЛИ ОТКУДА РАСТУТ САЙТЫ

ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ВЫ СТЕСНЯЕТЕСЬ ЗАДАТЬ.
ВКЛЮЧАЯ ПОПУЛЯРНЫЕ «ЧТО ЭТО ЗА ФИГНЯ?» И «НАФИГА МНЕ ЭТА ФИГНЯ?».

Коллективный разум | Сибирикс | Лучшее

Путь самурая начинается с агрегации требований. После неё клиент получает структуру сайта — бесценная информация, если дать её в руки аналитику. У него они давно чешутся, чтобы сделать прототип.

В этом месте мы огорчим желающих здесь и сейчас получить ТЗ. Увы, вечер за увлекательной бюрократической кипой бумажек мы пока оттянем. Время строить и крушить прототипы!

Что-что, простите?

Прототип — это схема страниц будущего сайта. Раньше мы делали прототипы сочными, с фотографиями и цветными кнопочками. Они были так хороши, что некоторым заказчикам нравились больше готового дизайна. Чтобы любовь с первого взгляда к прототипу не тормозила последующий процесс,



теперь мы делаем их максимально простыми.

Прототипы черно-белые, блоки отмечаются схематичными прямоугольниками, а если появляется фотография, значит, аналитик решил вас побаловать.

С 2012 одно осталось неизменным — мы всё ещё работаем в программе Axure. Хороша, чертовка. Проста и понятна.

Что будем прототипировать?

Прототипа достойны не все страницы сайта, а только важные и сложные. Обычно это главная страница. Если делаем интернет-магазин, то корзина, форма заказа и личный кабинет. Если в разделе «О нас» задумана презентация сотрудников с портретами и мини-биографией, чтобы клиент мог выбрать, к кому обратиться и тут же оставить ему запрос на обратный



звонок (заполнив для этого форму с двадцатью обязательными и невероятно важными полями), прототипируем.

Если планируется фото фасада и три строчки адресов-телефонов, то обсуждаем с заказчиком и затем фиксируем в ТЗ.

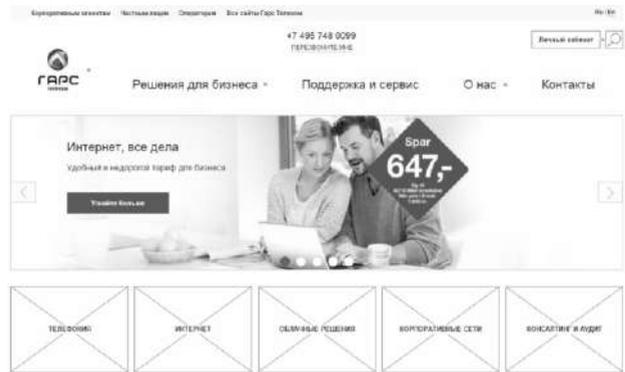
И зачем мне прототип?



Дарья
Аналитик

Прототип помогает нам понять, что хочет заказчик видеть на своем сайте, какой функционал нужен его клиентам. А заказчик так вникнет в предметную область. На прототипах клиенты подробно описывают, почему нужен такой функционал, объясняют специфику работы сайта и т.д.

В прототип можно ткнуть курсором или пальцем. При желании — распечатать и на бумаге обвести карандашиком то, что не нравится, и легко объяснить это подрядчику. Ему тоже проще передвинуть блок в прототипе, чем затем двигать этот же блок на без пяти минут готовом проекте. В итоге все в плюсе: заказчику — дешевле, а разработчикам — меньше слушать недовольное бурчание дизайнера.



На прототипе мы уже тестируем, удобно ли будет пользоваться сайтом. Так, если после агрегации требований заказчику всё ещё кажется хорошей идеей поставить на главную страницу интернет-магазина зоотоваров фото кота во всю ширину и длину 4К экрана, а кнопки с разделами «О нас», «Каталог» и «Доставка» сделать всплывающими при наведении на каждый четный ус, — прототип может это поменять.

Дайте клиенту пострадать, пытайтесь найти ус самостоятельно. Да, жестоко, но это работает.

За что мы любим прототипы:

- По ним уже видно, как будет работать сайт
- Они понятнее, чем ТЗ
- Вносить в них изменения дешевле, чем на этапе разработки
- Намного легче и быстрее
- По прототипу составляется точная смета.

А что потом?

Отталкиваясь от прототипа, пишем ТЗ. Но суровая реальность такова, что полностью его читают только аналитик (потому что он и пишет) и менеджер проекта (потому что работа такая). Заказчики либо не открывают техническое задание, испугавшись объемов и программистских словечек, либо читают, но не могут составить



из расплывчатых формулировок в голове картинку будущего сайта, и забивают на это. Поэтому в нашем ТЗ много отсылок к агрегации требований и прототипу. Так заказчик знает, о чём там идёт речь — в эти этапы он был вовлечён.

Бывают и заказчики-исключения, которые читают ТЗ с лупой и словарём технических терминов, а потом цитируют менеджерам. Таких огорчит столкновение с жестокой реальностью: редко какие готовые проекты хотя бы на 70% соответствуют техническому заданию. Юзабилити, бюджет, санкции — что угодно может стать причиной изменений в проекте.

Поэтому в нашем ТЗ много отсылок к агрегации требований и прототипу. Так заказчик знает, о чём там идёт речь — в эти этапы он был вовлечён.

В процессе разработки могут поменяться требования. Представим, что дрессировщику собак Коточёву понадобился сайт, где актёры-животные находятся в разделе соответствующей породы. На момент написания ТЗ в цирке их три: лайки, мопсы и хохлатые китайские. Но, пока разрабатывался дизайн, мопсы совершили дерзкий массовый побег. Коточёв в панике заменил их тем, чем вышло: кошками и попугайчиками. В итоге разделов с животными становится больше. Не будем же мы отказывать клиенту во внесении правок,

отмахиваясь ТЗ — поэтому оно становится неактуальным.

Или, когда сайт почти готов, может оказываться, что некоторые страстно желаемые фишки при столкновении с реальностью — так себе, и лучше без них. Так ещё 5 страниц ТЗ теряют актуальность.



Владимир Звертайлов
Руководитель студии

ТЗ — лишний артефакт, который только жрёт ресурсы и нужен для прикрывания задниц. В реальном мире это важно, а для разработки софта при адекватном обеспечении ресурсов — практически нет. Мне хватает прототипов и краткого списка того, чего на прототипах не видно. Исключение — интеграционные протоколы, это отдельная тема и у нас на них отдельный регламент.

Траптовать ТЗ зачастую можно двояко. Более того, в scrum нет такого артефакта. Мы используем ТЗ только для раздербанывания на бэжлог.

А если я сам сяду и напишу ТЗ?

Мы ценим инициативу. Но ТЗ, которое написал заказчик, приходится к месту только в некоторых случаях.



Вот они:

- Когда нужно объяснить аккаунт-менеджеру, что вам всё-таки нужно, и получить предварительную смету проекта
- Когда не хочется потерять ценные мысли по проекту, а бумага их стерпит

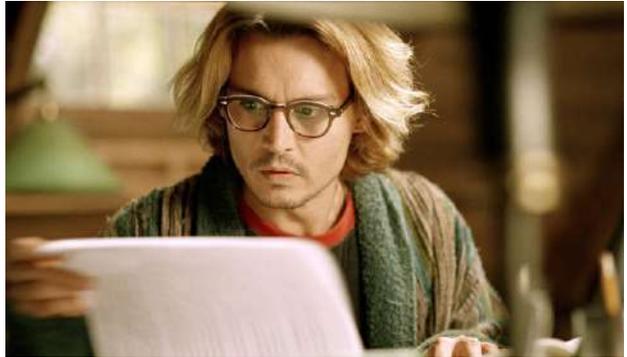
В 99% случаев техническое задание заказчика оставляет больше вопросов, чем ответов.

Две крайности — или в попытке подстелить соломки заказчик добавляет в ТЗ максимум зауми и сложных оборотов, без которых можно обойтись, или всё описано на недостижимом уровне абстракции.

Пример 1

(сто страниц чистого позитива):

Формат отображения объектов сущностей на страницах сайта, в том числе, отображение материалов в списках, фиксируется на этапе проектирования и не подлежит изменению в процессе эксплуатации сайта.



Пример 2:

Необходимо предусмотреть дополнительные возможные ограничения и условия для рассмотрения заявки.

Такое техническое задание станет неплохой основой для агрегации требований, но собирать по нему проект мы не рискуем.

По нашему опыту, ТЗ не особо нужно, если правильно работать с агрегацией требований и прототипами, плюс поддерживать бэклог в актуальном состоянии. Мы делаем проекты короткими двухнедельными итерациями (спринтами) и регулярно проводим демонстрации по окончании спринта.

Заказчик в курсе происходящего и может что-то менять, добавлять или убирать в промежутке между этапами. А толстое и нудное техническое задание можно показать руководству и получить пару плюшек за масштаб проработанной работы :)



A/B ТЕСТИРОВАНИЕ: КАК СОЗДАТЬ ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ МИР

ПОЧЕМУ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ТАКИЕ ПРОТИВНЫЕ, НЕ ХОТЯТ ЖАТЬ НА ВОСХИТИТЕЛЬНУЮ КНОПКУ «КУПИТЬ»? УЗНАЙТЕ С ПОМОЩЬЮ A/B ТЕСТИРОВАНИЯ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Что там фантасты пишут про параллельные вселенные? Если по дороге с работы вы могли повернуть в любую сторону, но выбрали право, вы-параллельный повернул налево и прожил совершенно другую жизнь. По пути он сломал ногу, а в больнице познакомился с милой медсестрой. Вместе они воспитали троих детей и умерли в один день.

Зато вы, повернув направо в нашей вселенной, без происшествий добрались до дома и по пути ухватили последнюю шаурму по акции — тоже успех!

Так вот фантасты пишут и фантазируют, что было бы, если [вставьте своё]. А технологии позволяют проверять теории параллельных вселенных в реальной жизни — пока, правда, только в рамках веба. И если у вас есть



сайт или хотя бы email-рассылка, можете сами поиграться с мини-вселенными — проведите A/B тестирование.

Какое такое тестирование

С помощью A/B тестирования (оно же — сплит-тестирование) с минимальной кровью можно проверить, что было бы, если бы кнопка на сайте стала красной, а промо-картинка увеличилась в два раза.

Половина пользователей будет видеть вариант без изменений, они останутся в старой проверенной вселенной. А вторая половина попадёт на созданную для эксперимента страничку — в новую вселенную. А вы будете наблюдать за ними и анализировать, как изменения влияют средний чек, глубину просмотра и т.д. — всё ради святой цели увеличить количество конверсий.



В итоге вы проверите гипотезу (а если ВСЕ кнопки сделать красными, их будут активнее жмакать?) и получите объективный результат. Тут же можно перевести всех пользователей на новый вариант или, наоборот, откатить на старый. Тестирование поможет прощупать почву, не наделать серьёзных ошибок (Все кнопки были красными? Да не может быть, вам показалось! Вот же они, синенькие!) и позволит оставаться гибким и оперативно откликаться на изменения в поведении пользователей. Всё по agile-маркетингу!

Возможно, в вас сейчас зашевелился вопрос: «А что это мне втирают? Почему нельзя просто внести изменения для всех пользователей сразу и сравнить со старыми показателями?». Технически — можно, но точность результатов будет сомнительной. Вдруг внесение изменений совпало с несезоном/ массовым отключением интернета/ аномальной вспышкой интереса к покмонам и т.д.? Такая проверка может

показать, что поведение пользователей изменилось, но сказать со 100% уверенностью, что причина этому — новая форма аватарок, будет невозможно.

A/B тестирование сводит к минимуму влияние временных помешательств, магнитных бурь и вспышек на Солнце. Система случайным образом делит посетителей на две группы и в один временной отрезок показывает им разные версии сайта.

А значит, на статистику повлияют только внесённые в него изменения.

Почему проводятся тестирования?

Потому что дизайнеры

и SEO-специалисты, которые работали над сайтом, не могут учесть все особенности вашего предложения и целевой аудитории. Они опираются на опыт и базовые законы юзабилити, но не способны просчитать все помехи. И если у вас есть гипотеза, что какие-то изменения улучшат реакцию вашей ЦА — проверяйте её A/B тестированием.

Хорошо проведённое тестирование помогает нащупать рычажки и эффективнее управлять пользователями — а значит, повышать конверсию и увеличивать продажи.





Ограничения

Чтобы A/B тестирование не слилось в пустую трату времени и ресурсов — проводите его по правилам.

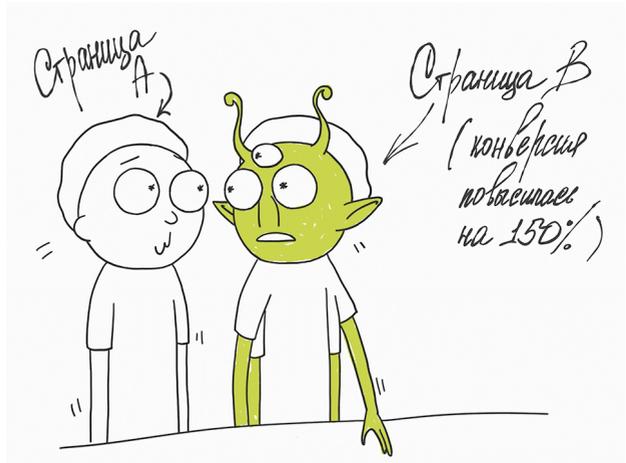
1 Только одна фишка

Не торопитесь и не меняйте все, до чего смогли дотянуться. За раз разрешается экспериментировать только с одним параметром: расположением блоков, фразой призыва к действию, заглавной картинкой и т.д. Иначе как узнать, что именно изменило пользовательское поведение? «Оно просто поменялось, давайте теперь жить с этим», — не тот вывод, который вы хотите получить в результате аналитического эксперимента, так ведь?

Вносите изменения постепенно, элемент за элементом. Тогда получите чистые результаты и узнаете, что не работает, а что точно выстрелит в вашем сегменте.

2 Нужно больше трафика!

И ежемесячных конверсий. Запомните магическое число



— 1000. Если конверсий меньше, вы еще не доросли до сплит-тестирования. Посетителей сайта будет недостаточно, чтобы провести его и получить усреднённый результат. Любая помеха сможет испортить показатели.

3 Не фантазируйте

Воспринимайте A/B тестирование как научный эксперимент. Вы создаёте параллельную мини-вселенную, в которую попадут реальные люди — всё очень серьёзно! Поэтому придержите дикие идеи («Давайте показывать одним картинку с собакой, а другим с кошкой — выясним,

кошатники или собачники чаще покупают наше мыло с запахом оладушек!»). Тестируйте проверенные элементы или обращайтесь к профессионалам — тогда специально обученный аналитик прошерстит сайт и подберёт подходящие гипотезы.



KINETICA
The Conversion Agency

Главный секрет удачного тестирования — гипотеза, которая появляется в ходе анализа эффективности работы вашего сайта или рекламных инструментов. Перед любым тестом мы проводим глубокие исследования поведения целевой аудитории, смотрим данные из GA, Яндекс.Метрики, проводим добрифинг клиентов.

Иногда можно и поэкспериментировать, чтобы проверить гипотезы коллег,



но в большинстве случаев такие изменения не дадут серьезный прирост конверсий. Точки значительного увеличения показателей кроются в вашей воронке продаж.

Агентства, которые проводят А/В тестирования, не тычут пальцем в небо. Они наблюдают за пользовательским поведением, находят слабую точку в воронке продаж и в А/В тестировании дают на неё: так болит? А так? И выясняют, как от неё избавиться.

Сервисы для А/В тестирования

Но если вы и без консультации агентств знаете, где в вашей воронке продаж чёрная дыра — можете провести тестирование самостоятельно. Сервисов для этого достаточно — мы выбрали несколько для примера.

1 Kameleoon

Сервис тестирует, анализирует, рассылает письма и делает ещё много штук, которые в умелых руках повышают конверсию сайта.

2 Проект RealROI.ru

Создатели изначально делали сервис под себя и теперь делятся со всеми. Здесь только сплит-тестирование, ничего лишнего. Можно менять текст, изображения и немного шатать структуру лэндингов.

3 Google Content Experiments

Это бесплатный инструмент для А/В тестирования от Гугла. Говорят, нужно основательно поковыряться в сервисе, чтобы научиться им пользоваться.

4 Lpgenerator

Сервис предлагает сначала с его помощью создать лэндинг, а потом проводить над ним эксперименты.

5 VWO

С этого инструмента в нашем шорт-листе начинаются сервисы без поддержки русского языка. Он помогает проводить А/В тестирования, настраивать цели и углубляться в прочие аналитические радости.

6 HubSpot

Большой и страшный инструмент, который чего только ни умеет (ещё бы, за 2400 \$ в месяц). Вобрал в себя всевозможные инструменты для аналитиков и маркетологов: А/В тестирование, email маркетинг, сегментацию пользователей, «умный контент» и т.д.

7 Optimizely

А/В тестирование и персонализация, всё как мы любим. Работает с сайтами и мобильными приложениями. Сервис обещает сделать так, что все посетители останутся довольны.

Как часто проводить тестирования, каждый решает для себя сам. Кому-то хватает одного, чтобы устранить брешь в воронке продаж. Кто-то считает, что день без тестирования прожит зря.

В любом случае исследовать пользовательское поведение время от времени необходимо — чтобы знать, что людям надо СЕГОДНЯ и СЕЙЧАС.



БАГ НЕ ПРОЙДЕТ!

О КАЖДОМ ЭТАПЕ НЕВИДИМОЙ, НО ЯРОСТНОЙ БОРЬБЫ ТЕСТИРОВЩИКОВ ПРОТИВ ЖУЧКОВ, ПЛАУЧКОВ И ПРОЧИХ ПАРАЗИТОВ.

Лена Абрамова | Сибирикс | PR-менеджер

Кто делает сайты? Давайте разберёмся.

Возьмите любой — скорее всего, на главной странице ярким пятном горит что-то красивое. Скажем, 3D-модель. То, что здесь должна быть именно она, придумал дизайнер. Рисовал и моделировал, скорее всего, тоже он.

Наша воображаемая 3D-модель парит в воздухе и расцветает ромашками при наведении курсора. Здесь постарался разработчик.

Ромашки и 3D появились на сайте не случайно. То, что посетители без ума от союза высоких технологий и природы, понял аналитик, наблюдая за ними 2 недели на тематических форумах.

Ну а работать дизайнера, разработчика и аналитика заставил менеджер проекта.



Но есть ещё один этап разработки, суть которого — сделать так, что вы о нём даже не вспомнили. И это — тестирование. Если оно выявило все баги и не допустило, чтобы разработчик по ошибке сделал ромашки на полпикселя больше, чем на макете дизайнера — работа тестировщика удалась! И вы о ней никогда не узнаете.

А почему бы и нет? У нас уже были статьи по этой теме и даже классная инфографика, но с тех пор процессы поменялись. Поэтому пройдемся по этапам разработки, в которых участвуют тестировщики (они же — quality assurance специалисты, для друзей просто QA), и посмотрим, чем они занимаются.



Этапы разработки

0

У нас есть несколько сильных аналитиков, которые выросли из тестировщиков. Иногда они совмещают новые и старые обязанности. Так что знакомство QA-специалиста с проектом может состояться на этапе прототипирования и агрегации требований. Если потом проект попадает на тестирование к этому же сотруднику, получается круто: он уже знает специфику, заказчика и ему легче понять, если что-то работает некорректно.

1

В других случаях тестировщик и проект знакомятся на этапе вёрстки. Когда сверстаны первые макеты, QA проверяет их на соответствие тому, что нарисовал дизайнер и утвердил заказчик. И смотрит, как вёрстка отображается в разных браузерах и на мобильных устройствах.

2

Когда front-end протестирован, мы начинаем разработку.

Тестировщик обязательно участвует вместе с программистами в её планировании — с помощью планинг-покера. Обсуждает задачи с менеджером, слушает и напоминает, что и как на проекте должно работать. А потом контролирует, чтобы разработчики об этом тоже не забыли. И так — по каждому спринту.

3

Когда спринт спланирован, тестировщик и разработчик вместе пишут тест-кейсы. Это такой чек-лист с пунктами для проверки, работает ли фича.

В первую очередь тест-кейсы делают для самих разработчиков — после завершения задачи они проходятся по списку и проверяют за собой. Это полезно для них — воспитывает аккуратность и вырабатывает привычку не халявить в коде.

Когда программист проверил за собой, мучить сайт начинает QA-специалист.

Для этого использует браузеры Google Chrome,

последней версии. Мы учитываем топовые браузеры, потому что непопулярные, с малой долей рынка или старые могут не поддерживать параллаксы и вау-эффекты, которые мы придумываем.

Но, если заказчик желает проверить и отладить проект под браузером «Спутник» — нет проблем, посчитаем бюджет и сделаем.

4

Главная задача тестировщика — отловить все баги. Для этого приходится имитировать бурную деятельность дотошных пользователей.



Дарья
Аналитик

Для тестирования проекта с функциями социальной сети нужно открыть 5-6 браузеров, а в них столько же пользователей. И ты их дружишь, имитируешь переписку и общение.

Я тестировала приложение Incognito — там, чтобы всех подружить и всё проверить, пришлось создавать пользователей 20. Стол был завален устройствами с разными аккаунтами.

Три-четыре раза зарегистрироваться в личном кабинете, сделать



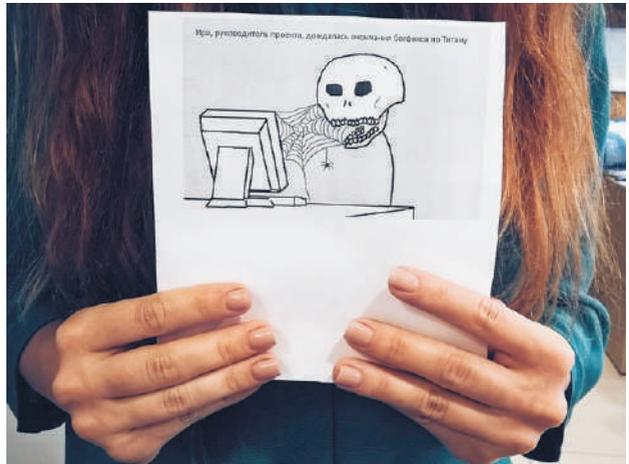
заказ, отменить, передумать и снова заказать. Побывать при этом и пользователем, и администратором.

Пойманные ошибки заносятся в баг-лист. Тестировщик фиксирует, где система дала сбой, на каком устройстве и в каком браузере. Прикладывает скриншот. И выставляет каждому багу оценку от 0 (шеф, всё пропало!) до 4 (у вас тут -, а надо —, и вообще оцепятки). Если чуть подробнее и зануднее, то:

- 0 — Критические баги.
- 1 — Критичное Usability, забытые фиши.
- 2 — Некритичные баги.
- 3 — Некритичное Usability.
- 4 — Тексты.

В зависимости от оценки менеджер проекта расставляет разработчикам приоритеты по задачам. Чем меньше цифра, тем быстрее баг пофиксиат.

После багфикса тестировщик снова проверяет проект. Если находит ошибки, новые или старые — опять заносит в баг-лист, программист их исправляет... И так по кругу, пока не достигнем идеала.



Как говорилось в начале текста, работа тестировщика не заметна пользователю. Заметно только её отсутствие. Но мы на каждом этапе отчитываемся перед заказчиком и показываем результаты — чтобы он понимал, что платит за работу, а не за имитацию бурной деятельности.

Поэтому мы пускаем заказчиков в баг-лист. Они видят всё как есть: с комментариями разработчиков, ошибками, иногда — с нецензурной лексикой (о которой менеджер предупреждает заранее и по возможности прячет). Зато история войны с багами, с реальными кровью и слезами — перед глазами заказчика.

5

Тестировщик проверяет каждый спринт в отдельности и все вместе — на совместимость. Когда проект готов для релиза, QA-специалист переключается на другие задачи, чтобы отвлечься.

В это время сайт тестирует внешний менеджер, у которого глаз не замылен. Он не устраивает хардкорный прогон по браузерам, смартфонам и планшетам.

На этом этапе главное — проверить, будет ли проект удобен конечным пользователям, все ли в нём понятно, не вылез ли



зловредный баг.

Когда проект согласован с заказчиком, акты подписаны и внешнему менеджеру не к чему придраться, мы переносим сайт на боевой домен. Тестировщик возвращается к проекту и устраивает smoke-test — проверяет, чтобы при переносе не сломался основной функционал: заказ товаров, корзина, фильтры, личный кабинет и т.д.

Когда проект завершён, команда разработки собирается на ретроспективу. И тестировщик тоже — у него, как у человека, который прошерстил сайт вдоль и поперёк на этапах от вёрстки до релиза, можно узнать много полезного для будущих проектов.

Так что тестирование проектов — штука важная. Хоть оно и проходит без видимых результатов для тех, кто не привык видеть сайты на стадии альфа-зародыша.

Тестирование полезно для проекта, заказчика,



пользователей и веб-студии. А если в продакшн мимо разработчиков, менеджера проекта, тестировщика и внешнего менеджера проскочил-таки баг, мы его обязательно фиксим. Работа над ошибками по гарантии бесплатно :)



ИЛЛЮЗИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ВАШЕГО ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТА

О ТОМ, ЧТО ВСЕ И ТАК ПРЕКРАСНО ПОНИМАЮТ, НО, КАК ИЗВЕСТНО, ПОКА ГРОМ НЕ ГРЯНЕТ...

Владимир Завертайлов | Сибирикс | Руководитель студии

Когда мужчина колеблется, он хочет скрыть то, что он чувствует, а когда смотрит в сторону — то, что он думает.

«Шантарам»

Сибирь. Середина октября. Лужи уже покрывались коркой. Мне предстояло ехать в Новосибирск, затем в тот же день вернуться в Барнаул, отоспаться, подготовить слайды по докладу о безопасности и затем сразу лететь в Москву на большую IT-конференцию. Докладчиком. Я мало что мог рассказать о безопасности, кроме только что пережитого д..рмьового опыта. Больше о человеческой жадности и глупости, нежели о технологиях.

«Х..йня, прорвемся», — решил я, запустил скайп и принялся методично обзванивать своих знакомых. Директоров студий. Я специально просил включить видео

(и включал его сам), глаза-в-глаза, две минуты, один вопрос. Грустные, отведенные в сторону взгляды были мне ответом. Что же, уже неплохо.

Я переобулся в шипы, и, пока перетаскивал летнюю резину в гараж, подумал что мне может помочь Анатолий Денисов, устроив небольшой опрос среди студий. Изложив ему суть, я быстро получил утвердительный ответ, подготовил опросник. А рано утром уже нёсся в Нск.

Три часа пустой дороги на хорошей машине — то, что нужно, чтобы прочистить мозги. Проезжая Бердск, силой неза..ранного мозга я пришел к тому, что люди будут отвечать на публичный опросник более идеализированно, чем с глазу на глаз. В Новосибирске удалось встретиться и переговорить лично с еще парой руководителей студий (в том числе — из Красноярска).

В статистике добавилось угрюмых взглядов и пара жутких историй.

Приставал я к людям с одним вопросом:

Есть ли в вашей студии человек, который, обидевшись на вас, сможет вам мстить, поимев пароли клиентских хостингов?

ДА! Специфика отрасли.

Настоящие леди никогда не отвечают на такие вопросы, потому что настоящие джентльмены их не задают.

«Мэри Поппинс»

Типовая ситуация — сайт после запуска остается на технической и гарантийной поддержке студии. Чтобы её обеспечить — нужны доступы. Как правило, это FTP/SSH/MYSQL/Админка, но бывает еще и кучка всяких хостинг-панелек (покупка доменов/панелька DNS-сервера/бэкапы/CPanel/AWS...) или рутовые



доступы к серверам.

Часто клиент не в силах разобраться в куче этих аббревиатур, и у студии есть доступ ко всему. У более серьезных клиентов есть собственный it-отдел, который предоставляет необходимый минимум доступов к серверам и имеет свой регламент безопасности. На деле таких клиентов мало (я не беру случаи, когда на проекте военная приёмка), а те, что есть — часто враги самим себе.

Итак, классический случай: у студии на руках чертова туча паролей по каждому клиенту. Клиентов много. Время от времени на проектах нужно что-то править. Время от времени клиент просит поправить **ВСЕ СРОЧНО** (красным капсом). Время от времени на проектах меняются разработчики, контент-менеджеры, редакторы. И вот так, с ходу, и не разобрав, кому какие доступы от каких проектов реально нужны, а кто перебежится.

Выдавать каждому только нужные пароли, а после

использования сразу менять — очень геморройно. Из-за зоопарка хостингов и панелек использовать централизованные сертификаты или LDAP — невозможно.

Классически ситуация решается файлом с паролями, на который установлен мастер-пароль, который знают почти все в студии. Что будет, если до него доберется какой-нибудь упырь?

Ну вы, блин, даёте...

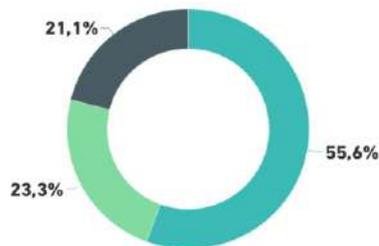
Результаты опроса — очень показательны: все всё прекрасно понимают.

Директора студий знают, что общий парольник с единым мастер-паролем у всех — это плохо. Корпоративный, с разделением прав доступа — уже лучше.

Ещё топы примерно понимают, какими должны быть регламенты по обеспечению безопасности, регулярности смены паролей, ревью кода, бэкапов, мониторингу серверов, поиску закладок в коде.

Но по факту дополнительно инвестировать в безопасность не готовы ни клиенты (во всяком

Есть ли у вас разграничение прав доступа к паролям?



55,6% — Каждый конкретный пароль доступен только тем, кому он реально нужен для решения конкретной задачи

23,3% — Нет, все пароли хранятся в одной системе. Все, кто имеет туда доступ, видят все пароли

21,1% — Все пароли разбиты на отдельные списки. Кто имеет доступ к списку — видит все пароли



случае, пока не долбанет), ни сами студии.

Вопрос безопасности для студий в списке приоритетов стоит где-то между зубным врачом и поносом.

Причин тут несколько.

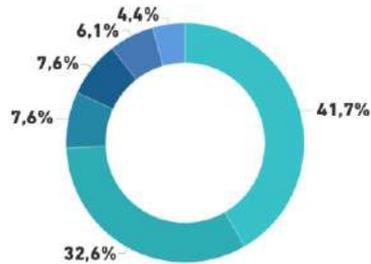
Это сложно

Чтобы обеспечить безопасность на высоком уровне, недостаточно время от времени читать статьи о взломе гугла на хабре и периодически менять скомпрометированные пароли. Есть форумы по безопасности «для своих», и там весело. PoC (коды, юзающие дыры в безопасности), которые мне доводилось прочувствовать, ой как не ограничиваются банальными sql-инъекциями и xss-атаками — с этим, наверное, большинство грамотных разработчиков умеет бороться «из коробки».

Это дорого

И в это мало кто готов вкладываться.

Как часто у вас принято менять клиентские пароли?



41,7% — При подозрени, что пароль скомпрометирован

32,6% — Нет специального регламента

7,6% — По требованию клиента

7,6% — Раз в 3 месяца меняем все клиентские пароли

6,1% — Каждый раз, как разработчики поработали с хостингом

4,4% — Раз в 1 месяц меняем все клиентские пароли

Если заниматься вопросом всерьёз (например, пройти сертификацию по безопасности сайта ФСТЭК), то аудит безопасности нужно проводить после каждого изменения. КАЖДОГО, Карл!

Либо морозить проект в «сертифицированном» состоянии. Что для нашей отрасли — неприемлемо.

Регулярные ревью проекта на безопасность — сложная процедура, требующая высочайшей квалификации

и концентрации. Мало какая студия позволяет себе содержать специалиста по безопасности (он, кстати, в итоге и может стать точкой отказа, но об этом позже). Хороший безопасник был у Битрикса, но, судя по вакансиям — сейчас они активно ищут нового. Удачи!

Это геморройно и неконтролируемо

Безопасность не имеет ничего общего с юзабилити. Настройка дополнительных уровней безопасности делает



банальные операции
трудоемкими и неудобными.

Для обычного человека это
попахивает шизой, но такие
регламенты действительно
существуют в организациях.

**Точка отказа — почти всегда
люди. Нет гарантии,
что админ не утащил пароли
just for fun. Или что он —
не внештатный «друг» ФСБ
(мне такой случай известен).**

Стране нужны зарутованные
сервера за рубежом, да! Нет
никакой гарантии, что в коде
проекта «случайно»
не оставили закладку-
backdore (например,
отправляющую пароли
на специальный email).

Занимательная математика

Люди бизнеса, поверхностно
разбирающиеся
в технических тонкостях,
но вынужденные за неё
либо платить,
либо расплачиваться,
интуитивно применяют такую
формулу:

Что больше?

**Вероятный Ущерб *
Вероятность Взлома
или Стоимость МерПо
Безопасности**

Для большинства сайтов:

- Вероятность Взлома — константа,
по умолчанию берётся
за ДаКоМыНахренНужны?
- Стоимость МерПо Безопасности =
Очень Много Геморроя

На каждом конкретном
проекте ситуация
не изменится, пока
не изменится знак в этом
равенстве.

Утечки на стороне клиента

К сожалению, клиентов,
которые готовы обеспечить
меры безопасности сайта
на своей стороне —
единицы. Пароли
на стикерах видел сам,
и это непобедимо.

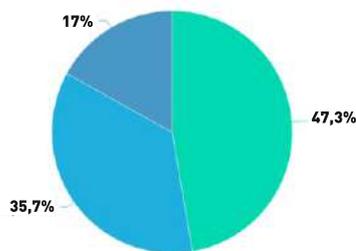
Я настоятельно рекомендую
для доступа в админ-панель
включать двухфакторную
авторизацию. Но из-за лени
заводить пользователей
и доставать телефон
при авторизации этим
пользуются единицы.

Минимально необходимые регламенты

Мер по обеспечению
безопасности (иногда
граничащих с шизой, типа
регулярного прохождения
сотрудниками детектора
лжи) много:

- 1 **Регламент по хранению
и насильственной
периодической замене
паролей,**

Вы удовлетворены уровнем безопасности, который вы предоставляете клиенту?



47,3% — Нет, но пока есть более важные задачи

35,7% — Да, у нас всё круто!

17% — Нет



предусматривающий:

- Запрет на хранение паролей на рабочих местах
- Распределение доступов к корпоративным паролям по ролям
- Изолированные (в разных программах и хранилищах) пароли, необходимые разработчикам, и рутовые доступы (доступы к панелям)
- Штатные действия в случае подозрения на компрометацию пароля

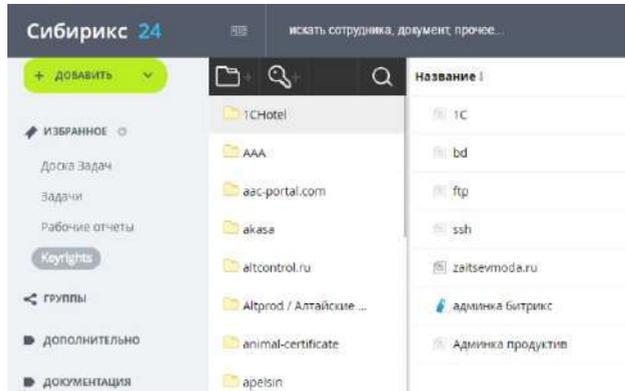
2 Регламент настройки серверов (у нас порядка 20 пунктов), включающий как минимум:

- Выполнения бэкапов
- Мониторинг серверов (кстати, новый, 3-й Zabbix хорош!)
- Устранения нештатных ситуаций

3 Регламент проведения регулярного аудита кода.

4 Регламент увольнения сотрудников «по-хорошему».

5 Регламент регулярной проверки выполнения этих долбанных регламентов.



Доступы должны предоставляться по минимуму, а к рутовым паролям, панелям и инфраструктурно-важным компонентам должны быть ограничены 1-2 людьми в студии.

Как это у нас. Keyrights

Рутовые пароли или пароли от хостинг-панелей хранятся изолированно в отдельном софте. Доступ к ним есть у 2-х человек в компании. К этому довесок — регламент по регулярной смене паролей, регулярный code review. Для разработчиков хранение паролей ведём в Keyrights — надстройке над корпоративным порталом.

Когда мы впервые задумались над вопросом хранения корпоративных паролей с разделением доступов, мы устроили хакатон и сделали корпоративный парольник для коробочного Битрикс24. Он был написан на ангуляре и жутко тормозил. Не так давно мы переписали парольник на React.JS и теперь, как мне кажется, всё летает.



Классика жанра

Относительно честные
способы сбора личных данных
пользователей

МОЩНЫЙ БЛОКНОТ

Сибирикс • Блог • Избранное



ГИД ПО ИНТЕГРАЦИИ С «1С» ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА

ИЛИ ПОЧЕМУ МЫ ОТЖИМАЕМ ВЫГРУЗКУ ЕЩЕ НА ПРЕСЕЙЛЕ

Ирина Киреева, | Сибирикс | аккаунт-менеджер

Воу-воу. В проекте планируется интеграция с «1С». На вопрос о том, можно ли увидеть выгрузку, заказчик в 90% случаев отвечает: а давайте потом, мы же пока выбираем из нескольких подрядчиков. Вот выберем, подпишем договоры, и будет вам тогда и выгрузка, и цыганочка с выходом. А пока отправьте КП на почту и покажите конкурентоспособную цену.

Цыганочка с выходом действительно начинается. Чуть позже, когда договор заключен и выясняется, что с выгрузкой есть проблемы. Чтобы предотвратить такие моменты, мы собрали в этой статье информацию по интеграции с «1С», которую полезно знать заказчику. Возможно, это сэкономит вам пару килограммов нервов.

В общих чертах все интеграции со складскими системами строятся плюс-минус по одному шаблону. Сайт получает

файл с которым должен что-то сделать. Здесь работает простой принцип: и сайт, и «1С» не могут быть равнозначными, что-то должно быть первичным.

Недосягаемо абстрактный уровень

Обычно выгрузка строится на основе стандарта CommerceML. В рамках интеграции передаются файлы в формате XML.

В файлах хранятся:

- Товарная группа — ваши категории товаров. Грубо говоря, то, как товары раскиданы по папкам.
- Свойства товара — например, набор цветов лежит отдельно, для каждого товара выбирается свой цвет.
- Цены. Старая и новая.

Набор характеристик должен быть одинаковым у всех товаров. Если характеристики разные — это отдельная история. Смотрите пункт «Нештатная интеграция».

Возможные проблемы с выгрузкой

Куда без них. Если бы выгрузка всегда проходила без проблем — разработчики были бы не нужны совсем.

- Структура каталога товаров в «1С» и его структура на сайте — принципиально разные. Например, на сайте есть стулья и кресла, которые в 1С хранятся как мебель. В таком случае нужно что-то придумывать, и делается это обычно на стороне хозяина «1С».
- В «1С» не может быть нескольких значений свойства (да, невозможно, вот такие дела). А в «Битрикс» — вполне себе может. Если программирование начинается до того, как студия получила в руки выгрузку, программисты подрядчика могут сделать так, что в одном поле может быть несколько значений. Тадададам — двухцветный диван, красный и синий. Или материал: замша и кожа одновременно.
- Фильтр выстраивается по характеристикам товаров. А в «1С» характеристики хранятся в поле «Свойства». Там есть такие цвета, как «зеленый», «зеленый», «зел».

Типы интеграции «1С»

Интеграция бывает штатной и нештатной, и они существенно отличаются.

Штатная

Штатная работает в случае, если конфигурация системы стандартна, одинэсник ничего не менял.

В рамках штатного протокола можно:

- Обмениваться товарами: выгружать их на сайт.
- Выгружать заказы с сайта в систему.
- Синхронизировать статусы заказов.

Нештатная

Давайте учтем, что три четверти попыток провести штатную интеграцию заканчиваются неудачей. Да, функция интеграции есть в «Битрикс», но это только каркас, который требует доработки.

Есть вещи, которые штатный протокол CommerceML делать не способен, например, выгружать номера дисконтных карт.

Нештатная история всегда начинается со сбора требований и технического задания.

Трудозатраты на нештатную интеграцию, а значит, и ее стоимость, выше штатной.

Что делать, чтобы избежать факата?

Советы, основанные на нашем опыте

- Запросить у программиста выгрузку из системы заранее. Показать аккаунт-менеджеру студии, чтобы он с ней разобрался. Или переадресовал тем, кто с ней разберется.
- Специалист говорит, что выгрузку сделать сложно, это займет весь его день и даже немножечко вечер? Сначала бейте его палкой, потом кидайте ему ссылку.
- Программист сопротивляется и не хочет делать выгрузку? Организуйте колл между подрядчиком и программистом — обычно студии умеют разговаривать этих суровых ребят.



КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОГРАММИРОВАТЬ, ПОЛУЧИТЬ ЛЕТНЫЕ ПРАВА И КУПИТЬ СВОЙ САМОЛЕТ.

Завертайлов Владимир | СПАЙК | Agile Marketing Agency, координатор

В последнее время меня часто спрашивают, что нужно сделать, чтобы самому летать на самолете. Мне очень безразлична эта тема и я решил рассказать, как это случилось со мной и дать, возможно, какие-то практические советы тем, кто решит попробовать. Замечу, что для авиации есть очень большая разница, в каком городе вы живете. В моём городе летать практически нереально. И тем не менее...

В двух словах о себе

Меня зовут Владимир Завертайлов. Я руководитель и главный бармалей студии интернет-решений Сибирикс. Моя компания находится довольно высоко в рейтингах интернет-разработчиков (9-12е места). Большую часть времени я живу в Сибири и в Москве. В свободное от дел время летаю на маленьком желтеньком самолетике.



Столкновение с учителем

Я считал себе хорошим программистом. Я сидел и вторую неделю программировал на Action Script II. Кто имел опыт общения с этим языком и с самой средой Flash, может подтвердить,

что это довольно убудочное занятие: отладить в нем что-то многомодульное, многокомпонетное и написанное не тобой. В итоге через 12 бессонных ночей я закончил работу.

За этот проект мне заплатили 2.000 \$ (это было около 60.000 руб по тем временам), которых мне копейка в копейку хватило на ремонт моей машины после аварии. Которая случилась через 15 минут, как мне перевели деньги... В этот момент я принял решение перестать программировать для клиентов и заняться управлением своей компанией.

Да, я получил деньги, выехал из офиса, косячно повернул налево и словил в зад своей старенькой мазды новехонькую хонду CRV. Из нее вышел очень злой мужик Сергей и кратко и ясно дал понять, насколько я был неправ.

Я еще тогда не знал, что это именно тот человек, с которым мы будем проводить огромное количество времени и который научит меня летать. Кому надо больше мистицизма — можете перечитать встречу Карлоса с Доном Хуаном.



Вторая встреча

Погуглив, я выяснил, что столкнулся с очень крутым пилотажником. И на пару лет забыл об этой ситуации. Старая мечта детства «летать» так и оставалась закопанной под грудой ежедневных (пусть уже не программистских, а директорских, от этого не легче) бесконечных хлопот и проблем. Если вы живете в миллионнике, почти гарантированно в нем есть

аэроклуб или что-то типа того. Где за деньги вас обучат летать. В небольших городах и в целом по стране с этим сильно хуже. Это как раз мой случай.

В один солнечный мартовский день моя сотрудница посоветовала встретиться со знакомым летчиком, чтобы обсудить совместный проект. На него не было толком финансирования, но если сойдемся



характерами, можно будет бартером летать на самолете. Я согласился. Встретился со вторым пилотом пилотажной группы «Открытое Небо» — Пашей. И спросил его, что нужно, чтобы научиться летать.

«Просто приезжай на аэродром»: - сказал Паша. Я приехал. На аэродроме встретил Сергея, с которым мы столкнулись машинами. Мы друг друга не узнали, и хотя смутное подозрение у меня закралось сразу, все выяснить удалось только через год.

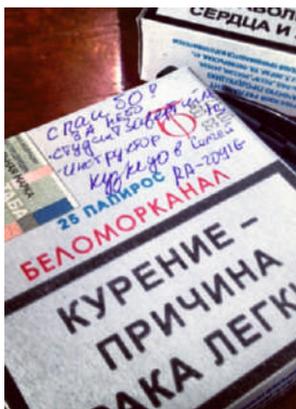
Первый шаг вообще прост. Просто приезжайте на аэродром летать. Поправилось — поговорите с пилотами, как обучаться и где.

Что еще нужно, чтобы летать

Формально, чтобы начать учиться, вы должны пройти летную комиссию (ВЛЭК). Вам нужно налетать 45 часов. Все аккуратно фиксировать в летную книжку. Сдать аттестационные экзамены летчику-экзаменатору. Выучить теорию в сертифицированном центре (полторы сотни

часов). Сдать теорию (полторы тысячи вопросов). Заполнить пачку документов. И затем получить летное удостоверение PPL (частного пилота).

Я помню радость первого самостоятельного полёта (меня отпустили на 20м часу, это не самый резвый результат, но тут все зависит только от вас). Радость. Папироски на память — одна из многих авиационных традиций.



Стоимость может сильно колебаться. В Москве это сильно дешевле, чем в Сибири и инфраструктура лучше. Может стоить и 7, и 15 тысяч за час. В зависимости от типа самолета, топлива или аэроклуба.

Потеря года

На практике я начал учиться, не пройдя летную комиссию (ВЛЭК). В моём городе её вообще нет. Нужно ехать пару сотен километров, чтобы попасть в это заведение.

С собой вы должны привести пачку документов, почти как на автомобильные права: (паспорт, военный билет, выписку из амбулаторной карты, наркологического и психиатрического диспансеров, флюорографию, снимки пазух носа, зубную формулу, общий анализ крови (+ сахар + данные о группе) / мочи, несколько фотографий). Лучше заранее созвониться с ВЛЭК и уточнить полный список (он зависит от вашего возраста). Затем нужно пройти врачей: терапевта, офтальмолога, хирурга, невролога и отоларинголога. ЭКГ проходит на месте, с нагрузкой.

Вы должны быть полностью здоровы.

Меня, очкарика, сразу завернули. «Мальчик, иди

отсюда»:- сказали добрые доктора, и я в печали поехал обратно четверть тысячи километров.

Я начал читать все, что только можно по восстановлению зрения. Вывод был неутешительным: именно мой режим дня программиста по 12-16 часов в день за монитором убил моё зрение. Упражнения не помогут, т.к. глаза просто спазмированы. Реально вопрос может решить операция LASIK.

У меня не было раздумий. Несмотря на ужасы-кошмары, которые написаны в интернетах, пошел и сделал. Через 4 месяца после операции уже проходил ВЛЭК. Теперь я опять отлично вижу, но не могу бесить людей очками на лбу. Работать по 12-16 часов в день тоже не бросил.

NB! Я имел глупость потерять справку о результатах операции. Это доставило мне массу хлопот, т.к. мне нужно было в течение суток получить дубликат из другого города, который отдать могли только



мне. Пришлось делать доверенность на супругу, чтобы ей отдали дубликат. А вообще, по правилам, и дубликатов не делают, и уж тем более не отдадут. Короче, не теряйте справки. Еще нюанс. Если вы проходите ВЛЭК в другом

городе, не рекомендую вставать в 3 часа ночи, накачиваться кофе, чтобы не уснуть за рулем, затем долго ехать в гости к внимательному невропатологу: скорее всего у вас будет легкий тремор рук. Приезжайте

заранее, отдохнувшим.

Итак, чтобы летать, вы должны быть полностью здоровы

По деньгам расклад примерно такой:

- LASK стоил 50.000 руб.
- ВЛЭК и справки — около 7.000 руб. Справка выдается на 2 года, но через год обязательно приехать и пройти укороченную версию.

Тренировки

Огромное значение имеет то, кто именно будет вас учить. Мне повезло, Сергей — летчик от бога, может летать хоть на гаражных воротах. При этом бесконечно терпелив и корректен. Однако вы должны понимать, что без мата еще ни один самолет не взлетал :)

Обычный тренировочный полет длится от 10 до 40 минут (в среднем минут 30).



За день комфортно сделать 3-4 вылета. Дальше просто непродуктивно и кончаются силы. После тренировок всегда очень хочется есть. Время на аэродроме течет незаметно, быстро.

Между вылетами и летными днями очень важно прокручивать полеты в голове, вспоминая свои правильные действия, ошибки, анализируя пережитое. Это своего рода медитация. Многие знакомые мне летчики просто сидят молча в самолете минут по 20-30 после каждого вылета. Это действительно работает.

Теория

Для меня это было довольно просто. Я набрал 100 баллов из 100 в теоритическом экзамене. Это очень похоже на то, как проходят теорию в ГАИ.



На тот момент я учился. Был опубликованный список вопросов от министерства с ОГРОМНЫМ количеством ошибок. Я изучал вопросы, читал книжки с теорией, ФАПы, законы, и в итоге хорошо разобрался в теме. Плюс общение с преподавателями теории очень быстро ставит картинку на место.

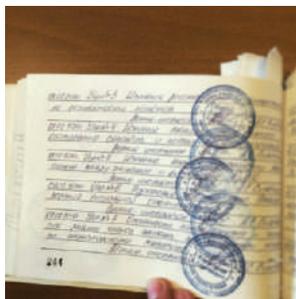
Чуть позднее в сети появился замечательный проект www.rosaviatest.ru, где удобно проходить тесты с реальными вопросами и можно почитать комментарии, почему верен тот или иной ответ.

Обучение по теории стоит порядка 40.000. Стоимость самого экзамена я, к сожалению, не запомнил, но она не очень велика.

Авиационная бюрократия

Вообще её очень много. Летная книжка, которую нужно заполнять от руки, бортовой журнал, формуляр двигателя, формуляр воздушного судна... Современные бортовые системы вполне умеют вести эти журналы в электронном

виде самостоятельно. Есть и хорошие приложения для телефонов. Но по факту приходится писать ручкой по бумаге. Пережиток старины.



Свидетельство частного пилота (PPL)

Это как автомобильные права. Когда они у тебя на руках, ты больше никому ничего не должен доказывать.



По идее. А по факту ты читаешь формуляры о катастрофах. Смотришь видео в крушениях самолетов. Анализируешь. Перечитываешь ФАПы. И никогда не перестаешь обновлять теоретические материалы, перечитывая их по кругу.

Тебя бесят раздуваемые в СМИ факты о крушении самолетов. В последние годы вокруг этого какая-то нездоровая истерия (или просто тебе об одном и том же инциденте сообщают из всех возможных источников, включая дальних родственников и знакомых, по 34 раза). Ну да, упал самолетик, погибло 2 человека. Да, плохо. Да, страшно. Но истерия в СМИ на всю страну — это перебор. Сколько автомобильных аварий в день с таким исходом? И что?

Свой борт

Рано или поздно вы к этому придете. Копить деньги можно начинать за несколько лет до. Бывший в употреблении борт отечественного производства можно взять

по стоимости нового дорогого автомобиля (или двух-трех). Новый бортиностранец — не самое экономичное решение: от ста тысяч евро до бесконечности.

При выборе самолета есть огромное количество параметров, которые вы будете учитывать. Самые важные, на мой дилетантский взгляд назначение самолета (летать в гости или заниматься пилотажем?), стоимость борта и стоимость эксплуатации (например, эксплуатировать самолет, летающий на 95м бензине втрое дешевле, чем на специализированном, марки 100LL). Компоновку, балансировку и управляемость лучше обсудить с опытными специалистами. Авионика и любые дополнительные опции — здесь чем круче, тем лучше (насколько хватает финансов).

К моменту выбора я уже успел полетать на 3х типах самолетов и примерно знал, чего хочу. Мне нужен был самолет, на котором я могу не только летать по стране, но и учиться на пилотаж.

Так он мне никогда не надоест. Мой выбор пал на RV7. Я взял почти новую машину. В наше кризисное время ее было сложно продать и владельцу повезло. Мне тоже, но я долго готовился.

Мы с Сергеем прилетели за 400 километров, подписали бумаги и забрали самолет. Я лечу на NG-5. Мой учитель — на RV-7. Это за неделю до того, как в интернете появилась утка «ой-ой, два мужика угнали самолет». Я читал эти новости и мне было понятно, что это просто какая-то кривая продажа. Я только что сам был в почти такой же ситуации. Кроме того, что по документам у нас было все чисто, включая действующий СЛГ (сертификат летной годности самолета).

Окончательная процедура оформления (аналог постановки машины на учет) заняла пару месяцев. Я обратился к хорошему специалисту, чтобы сэкономить личное время, но вообще можно проделать это самостоятельно. Дальше останется только проходить ежегодную процедуру



получения сертификата летной годности, поддерживать борт в идеальном состоянии и заполнять журналы и формуляры.

Я учился на самолете с передней стойкой. Самолет с задней стойкой более капризный на посадке. Этот зверь еще и очень требовательный, быстрый и прожорливый.

Задняя стойка



Если при касании самолета с передней стойкой все уже кончилось, то на нем — все только началось. Он умеет делать пилотаж (но без обратных перегрузок). С ним никогда не скучно. На нам можно лететь со скоростью до 370 км/час. И улететь на полторы тысячи километров от дома без дозаправок. Мне пришлось переучиваться на заднюю стойку. Я не самый быстрый в обучении парень, и пролетал часов 16–20, прежде чем смог спокойно посадить этот аппарат, без “козлов” и уходов на второй круг.

Куда и как можно летать

В моей стране сейчас действует уведомительный порядок на полеты в зонах класса G. Это как раз те зоны, где чаще всего летают частные самолеты. Видимо спасибо Дмитрию Анатольевичу — до этого был разрешительный, и все было сильно сложнее. В других зонах требуется разрешение, но его легко получить. Вы уведомляете УВД (управление воздушного движения) за полчаса до вылета. Например, через сайт <http://fpln.ru>



или по телефону. И идете греть двигатель.

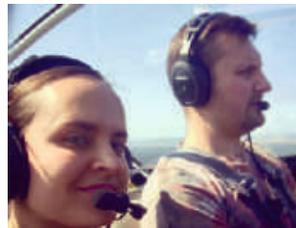
В принципе, вы можете прилететь на любой гражданский аэродром и пару часов постоять там. В авиации очень плотная концентрация хороших, умных, надежных и совершенно удивительных людей. Я бы сказал, людей высшего сорта. Владельцы частных аэродромов и взлетных полос будут просто рады вашему визиту. В крупные узлы типа Домодедово даже не пытайтесь соваться (я слышал, что взлет-посадка там стоят около ста тысяч рублей).

Самое сложное

Авиация — это очень серьезно.

Главная сложность — чтоб домашние не возражали.(с) Вы будете потеряны для родных и близких на все выходные, в которые можно летать. Все выходные вы будете проводить на аэродроме. И вы получите огромное сопротивление, нервы, ругань.

Я не могу дать тут каких-то рекомендаций, у меня это проходило очень не просто. Но... Это надо пройти. И в один прекрасный момент с вами будет ваша любимая женщина и ваш самолёт. И пятый океан впереди!

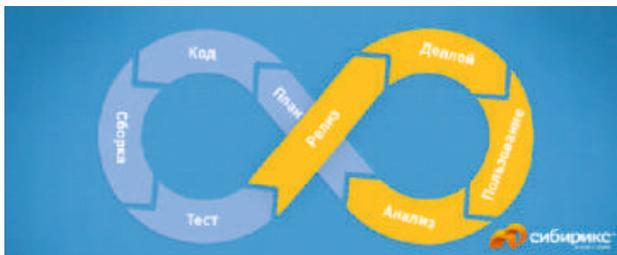




DEVOPS — ОБЗОР МЕТОДОЛОГИИ

Завертайлов Владимир | СПАЙК | Agile Marketing Agency, координатор

Примерно в 2009-ом в мире разработки ПО появилось еще одно модное слово — DevOps. Если коротко, то так называется методология ИТ-разработки (сильно напоминающая философию), при которой собственно разработка (Development, Dev) тесно интегрируется с процессом пользования продуктом (Operations, Ops).



DevOps подразумевает максимальную гибкость: обновления продукта разворачиваются на боевом сервере вплоть до нескольких десятков или сотен раз в сутки. Затем отслеживается и анализируется реакция пользователей, готовятся новые задания на разработку, процесс бесконечного улучшения идет по кругу.

Ключевые слова для DevOps: гибкость, единство целей, ориентированность на продукт, общение участников, разрушение внутрикомандных барьеров, взаимное обучение, частые обновления.

В плане процессов развертки новых версий DevOps сводится к continuous improvement implementation, схематично это будет как показано выше.

Почему DevOps суждено было появиться?

Сначала была обычная («каскадная», «водопадная») разработка. Заказчик приносил требования. Требования получали разработчики. Разработчики закрывались на пару месяцев. Заказчику показывали готовое.

Вполне нормальный, рабочий подход. Но почему возникла потребность

придумывать что-то еще?

Дело в изменениях и потребности в оных. «Маленький» продукт можно спроектировать у себя в голове, сделать набросок на салфетке и потом разработать — без лишних наворотов на процессы.

Проект минимально будет нуждаться в изменениях. Ок, если что-то и нужно будет допилить, это вполне комфортно и почти не дорого можно будет сделать после релиза.

Но вот проект усложняется. Заказчик не уверен, что нужно делать именно так. Аналитик, хоть и парень с головой, но тоже

не экстрасенс. Кто знает, вдруг продукт вообще не воспримется пользователями? Скетч, мудборд, прототип, прочая подстраховка — хорошо, но только реальные пользователи расскажут, как продукт должен работать на самом деле.

Так наступает новая веха в разработке ПО — время Agile и гибких методологий

Процесс меняется в сторону стирания барьера коммуникации между клиентом и разработчиком. Теперь работает другая схема. Заказчик приносит требования. Их разбивают на задачи и упорядочивают по важности для продукта. Разработчики набирают задач на одну-две недели. Закрываются и работают. Показывают первую версию продукта. Запускают на рынок! Далее по кругу, пока все задачи не будут сделаны, а продукт не обрстет всеми плановыми функциями.

Возможность запускаться практически сразу — ключевое преимущество того же Scrum, вот только заказчики редко им пользуются. Максимум — одобряют частые демонстрации. Почему? О корневых причинах поговорим в конце статьи.

Возникла потребность в изменениях по ходу работы? Не проблема, можно добавить новых функций, на следующем заходе команда их сделает. Увидели, что уже базовый функционал продукта получает негативные отзывы пользователей? Давайте все переосмыслим и поменяем, пока не поздно.

Явные плюсы:

1. Проект становится более гибким, изменениями становится возможно управлять
2. Наконец-то появляется возможность апробации проекта на настоящих пользователях (а не моделирование ситуаций)

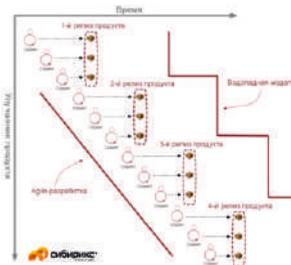
Однако фактически гибкие подходы не решают еще одну важную проблему — барьер есть не только между клиентом и разработчиком, но и между разработчиком и IT-отделом (тестировщиками, админами, ответственными за выкладку изменений на продуктив).

Так появляется DevOps

В чем, собственно, проблема, которую DevOps решает? Даже если команда работает по Scrum, функции разрабатываются

«пачками». Потом «пачками» тестируются. И, наконец, внедряются в работающий продукт тоже «пачкой».

Соответственно, изменения на продукте происходят не ровно, а «скачками».



То есть по факту Agile-разработка с заявленным «ровным» темпом изменений становится тем же каскадом.

Для работающего продукта появляется риск: если пользователи не воспримут какую-то одну фичу из спринта, придется переделывать не только ее, но и уже реализованные, связанные с ней функции.

Было бы хорошо, если бы мы внедрили одну функцию, отследили реакцию и тут же приняли бы решение, что делать с запланированными с ней связанными фичами. Практически 100% гибкость, без незапланированных переделок, правда?

Скачкообразные изменения - не единственная проблема. DevOps стремится нивелировать еще одну проблему многих ИТ-компаний. Существует барьер между разработчиками и ИТ, но из каких «кирпичиков» состоит противоречие?

- Разработчики мотивированы делать больше изменений, за них им платят. ИТ-отдел мотивирован выпускать в свет наиболее стабильный продукт (меньше изменений — меньше рисков, что что-то сломается).
- Разработчики мыслят: «главное — сделать строго по заданию». ИТ мыслят: «главное — сделать оптимально для пользователей».
- Разработчики делают работу в своей среде, QA зачастую настраивают свою среду для тестирования.
- Знания разработчиков и ИТ-специалистов неотчуждаемы от них самих, у первых нет знаний вторых и наоборот.
- Разработчики и отдел эксплуатации мало контактируют друг с другом, у них нет осознания чужих проблем.

Проблема опирается как в технологии и процессы, так и в человеческие отношения. Все эти факторы в целом формируют вполне конкретные настроения внутри команды.

«Разработчики и тестеры/админы — это два враждующих лагеря». И это большой тормоз для продукта.

Что предлагает DevOps? Методология провозглашает три развернутых ключевых тезиса (их еще называют «пути»):

1. Оценивается производительность системы в целом, а не отделов или конкретных разработчиков, админов, специалистов по качеству. Задача руководителя, внедряющего DevOps — заставить всех участников проекта работать единой командой на достижение глобальной цели: увеличение ценности продукта для пользователей. Обязательное условие — развить кросс-функциональность, делать сотрудников более универсальными солдатами, заставлять их почувствовать себя в шкуре бойца из «лагеря противника».
2. Непрерывная обратная связь «справа налево». То есть в продукт постоянно внедряются изменения, отслеживается реакция пользователей, готовится материал для новых задач, они уходят в работу. Такой «конвейер» требует высокого уровня автоматизации процессов тестирования и развертывания, создавать его за счет наращивания персонала не правильно.
3. Создание внутрикомандной культуры, поощряющей эксперименты. Нельзя понять, как будет оптимально

для продукта без тестирования на его конечных потребителях. Соответственно, и каждый член команды, и клиент должны мыслить таким образом: смело внедрять новое, чтобы получать наиболее ценный аналитический материал для будущих этапов разработки.

Практические рекомендации

Из того, что же можно сделать конкретно, информации не так много, как ее хотелось бы.

Например, для того, чтобы выстроить непрерывную подачу изменений на сервер, рекомендуют автоматизировать процессы развертывания, сборки, тестирования, управления версиями и т.д.

Ок, что можно сделать для того, чтобы достичь кросс-функциональности в командах продукта?

- Самое простое — не разделять команды стенами — так они смогут общаться без помех.
- Также рекомендуется проводить взаимные обучающие тренинги, чтобы разработчики провели ликбез среди QA и админов, а те посвятили первых в свои боли и печали (мы, например, делаем холивары по технологиям, примерно та же история).

- Создавать общую инфраструктуру. Причем всегда поддерживать ее актуальность. Если речь о каких-то программных инструментах, то они общие для всех, строго одинаковых версий. Если это площадка для тестирования продукта, то не нужно вручную настраивать одну среду для разработки, одну для теста и потом трястись над ней. Всё в облако, протестировали, исправили баги, удалили платформу (чтобы ни у кого не было соблазна в следующий раз «случайно» воспроизвести неведомый баг на неактуальной уже платформе).

Одно из самых трудных — создать нужное настроение в команде, общность целей, понимание того, для чего всё делается в конечном счете.

Достигается за счет так называемой «коллективной ответственности». Из того, что пробовали на себе — включаем разработчика в процесс деплоя и теста (он, например, готовит среду).

Ответная мера — QA вместе с разработчиками пишут тест-кейсы, по которым потом будут оценивать работоспособность продукта (это делается на этапе планирования).

Таким образом, каждый чувствует, что он не просто «отгрузит работу и умоет руки», а что он сам в будущем столкнется с результатом своей же работы. Ответственность повышается очень хорошо.

Методология рабочая?

Но, как мы ни крутили методологию, оставался открытым главный вопрос: а есть ли заказчик среди заказной веб-разработки с реальной потребностью в таком крутом и техничном процессе?

Даже тот факт, что в день будет происходить несколько развертываний изменений на сервере, потом их кому-то надо будет постоянно отслеживать, непрерывно корректировать бэклог... То есть фактически клиент должен быть полноценным Product Owner, участвовать в ежедневных митингах, заниматься только проектом и больше ничем.

Допустим, даже если мы как подрядчик готовы допилить свои процессы до такого совершенства...В итоге нет.

Подход адекватен для по-настоящему крупных проектов: вроде Dgorbux или Flickr. Когда есть реальная потребность в непрерывном потоке изменений, есть ресурсы для постоянного анализа и, естественно, бюджет для экспериментов.

Или для тех команд, которые пилят собственный продукт, предварительно спланировав все ресурсы.

В общем, если кто-то из IT-компаний вдруг пробовал внедрить DevOps — будем рады послушать ваш опыт.



DIGITAL-МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Завертайлов Владимир | СПАЙК | Agile Marketing Agency, координатор

Вы готовы это терпеть?

Устаревший дизайн, неповоротливых и дорогих программистов и даже жалобы пользователей. Все это готов терпеть бизнес в стабильной среде, если digital-инфраструктура генерирует достаточный поток прибыли. Но все резко меняется, когда денежный поток слабеет или становится нестабильным. Отказы, жалобы пользователей, лаги на интеграции it-подсистем — все это становится очень критичным и требует внимания и действий.

ТУТ ЖЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ ШАРЛАТАНЫ ИЗ МЕДИА, ПРИЗЫВАЮЩИЕ ЭКОНОМИТЬ НА ВСЕМ, КРОМЕ РЕКЛАМЫ

С другой стороны, именно в нестабильной ситуации срезаются маркетинговые

бюджеты. Такие традиции. Это напрямую бьет по digital-активностям компании.

Тут же появляются шарлатаны из медиа, призывающие экономить на всем, кроме рекламы. Их мотивация — хоть как-то подстегнуть продажи своих дорогих и неэффективных баннеров, или эфирного времени, или что там у них есть еще. Но нужно ли нам это все?

Неопределенность бьет по голове

Наша задача — организовать развитие digital-инфраструктуры в нестабильной среде, когда маркетинговый план может быть пересмотрен и изменен не раз в год, а в любой момент. И хотя все компании в общем как-то справляются с неопределенностью, конкретных людей, которые вынуждены принимать

решения, она очень сильно бьет по голове.

В этой небольшой заметке я собрал приёмы и техники, которые может взять на вооружение директор по маркетингу для успешной работы в постоянно меняющейся среде. Изложенные здесь практики подтверждены опытом лучших команд и пришли из смежной среды — разработки программного обеспечения. Именно здесь работа с постоянно меняющимися требованиями наиболее изучена и по сути стала стандартом отрасли.



Главные факторы неопределенности

Будни директора по маркетингу — ежедневное решение уравнения с тремя переменными.

- Что делать? Что действительно принесет пользу? Какие новые каналы попробовать? Как рынок отреагирует на изменения?
- В какие сроки нам нужно то или иное изменение digital-инфраструктуры?
- Что важно, а что можно отложить на потом?
- Бюджет. Далеко не всегда известно, получит ли отдел маркетинга тот бюджет, на который он рассчитывает.

Ворует идеи

Одна из сфер, в которой ничуть не меньше неопределенности, чем в маркетинге — создание программного обеспечения. Так сложилось из-за стремительно меняющихся технологий.

Исторически программы создавались по методу «водопада». Сначала задача долго и тщательно анализировалась, затем создавалось монументальное техническое задание (аналог — тщательно разработанный маркетинговый план на пару лет вперед)

и разрабатывался не менее монументальный софт. После этого часто выяснялось, что программа уже никому не нужна — рынок давно изменился. Бюджет и время потрачены.



В процессе эволюции производители программного обеспечения стали запускать проекты короткими этапами (спринтами). Каждую пару недель заказчику поставляются новые версии разрабатываемой программы.

При этом за ним сохраняется право как угодно отклоняться от первоначального плана. Такая методология получила имя Agile (от англ. «гибкий», «ловкий»). Наиболее популярный среди гибких техник — Scrum-подход.

Scrum (от англ. «рывок») — принципы разработки, позволяющие в жёстко

фиксированные и небольшие по времени итерации предоставлять конечному пользователю работающую программу с новыми возможностями. Эти возможности реализуются по списку приоритетов.

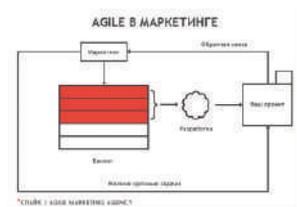
Идея Agile в маркетинге проста: в условиях высокой неопределенности работа по продвижению продукта организовывается в виде микро-проектов со своими конечными сроками, целями, приоритетами и бюджетами. Проектная работа организуется спринтами — периодами активной работы с перерывами на рефлексии и анализ результатов.

Техническая сторона

Чтобы понять, как это все применяется в маркетинге, нужно обратиться к маркетинговым задачам. Они появляются из следующих источников:

- Аналитика онлайн кампаний. Обратная связь от пользователей;
- Отчеты о рекламных кампаниях оффлайн;
- Исследования рынка; внутренние события компании.

Основополагающий момент, без которого можно не продолжать — абсолютно все задачи по маркетингу должны фиксироваться в едином документе. Ни в коем случае не в разрозненных почтовых переписках с кучей адресатов в копии, записках на клочках бумаги и sms.



В программной инженерии такой документ называется бэклог. В нем будут сохраняться все идеи, хотелки, пожелания и предложения от потребителей и сотрудников, которые можно применить онлайн или офлайн.

Бэклог можно вести в любой привычной системе управления документами — например, Google Docs, если это принято в компании. Важно, чтобы вы были его владельцем, а все заинтересованные в проекте лица могли свободно просматривать файл.

Приоритезация задач

Итак, бэклог формируется по ходу поступления идей. Ничего не теряется. Пришло время для планирования бюджета. Для этого нужно сделать следующее:

- Получить оценки по каждой задаче от ответственных сотрудников (разработчиков);
- Расставить приоритеты так, чтобы самые важные задачи с точки зрения бизнеса оказались вверху списка.

Есть пункты списка, по которым невозможно получить точную оценку без аналитики. Например, задача сформулирована нечетко. А такое обязательно случается: бэклог формируется второпях, и в него скидываются все идеи без малейшей обработки. Ничего страшного. Можно работать с приблизительными оценками.

Нужна фокусировка на небольшом списке наиболее важных с точки зрения бизнеса задач

Вам не нужно слишком сильно погружаться в детали каждой задачи. Приоритетными являются

пункты из верхней части бэклога. Вот их стоит проработать. Нам нужна фокусировка на небольшом списке наиболее важных с точки зрения бизнеса задач.

Гибкое планирование бюджета

Оценки получены, приоритеты расставлены. Осталось узнать, сколько денег дадут маркетингу в этом учетном периоде. Например, квартале или месяце. А дальше — отрезать от бэклога верхнюю часть задач, на которые хватает денег. И отдать их в разработку. А пока работа выполняется, можно анализировать, думать и готовить задачи на следующий спринт.

Короче интервал планирования — выше гибкость. Но периоды меньше месяца неэффективны. Они требуют больших временных затрат на обсуждение и не позволяют собрать достаточно обратной связи. Слишком длинные периоды лишают бизнес необходимой ему гибкости.

Форс-мажоры

Периодически приходится тушить пожары, без анализа и планирования. Например, если конкуренты заказали атаку на ваш сервер, эта проблема не будет ждать. Никаких бэклогов, приоритетов и планирования, все всё быстро бросили и бегаем с ведрами! В процессе нужно оставлять себе возможность для маневра.

Но если форс-мажорных ситуаций будет более 5%, вместо спокойной и разумной работы вы будете заниматься только тушением пожаров.

Ретроспективы

Иногда нужно оглядываться назад, чтобы двигаться вперед. Время от времени вы должны просматривать результаты предыдущего этапа. Удобно это делать с вашим digital-подрядчиком. Вы проходите по списку выполненных задач, анализируете его и обсуждаете плюсы и минусы, которые выявили. Плюсы можно усилить,

минусы — нейтрализовать конкретными действиями. Запишите их в бэклог, чтобы затем реализовать в порядке приоритетности.

Эффект некоторых маркетинговых активностей заметен только через определенное время. При этом важно не забывать о них и разбираться, какие из ваших действий привели к результату.

Подведем итоги

Основная идея гибкого подхода к организации маркетинговой деятельности — организация работы небольшими этапами (спринтами), задачи для которых выбираются на основе текущих бизнес-приоритетов.

Этапы внедрения гибкого маркетинга в компании выглядят так:

- Формирование списка идей и пожеланий.
- Определение небольшого объема наиболее приоритетных задач.
- Отправка приоритетных задач в работу в соответствии с выделенным бюджетом. Получение результата от подрядчика или собственной

команды. Внедрение.

- Сбор обратной связи.
- Анализ откликов и проделанной работы. Выявление плюсов и минусов.
- Планирование следующих действий.

В основе Agile-подхода лежит простой здравый смысл. Общие принципы были сформулированы в 2010 году и оформлены в Agile-манифест для маркетолога. Главное, что можно применять сразу — разделение общего процесса на много маленьких этапов, четкие приоритеты и анализ обратной связи.



ГЕЙМИФИЦИРУЙ ЭТО! ИГРОВЫЕ МЕХАНИКИ НА ВАШЕМ САЙТЕ



Владимир Завертайлов, CEO & Founder

Вообще, когда я говорю или пишу про геймификацию, находится один-два человека, которых это слово коробит. Поэтому, если есть такие, крепитесь :)

Геймификация — что это?

Для начала определимся, что есть геймификация и откуда она пошла. Собственно игры известны человечеству ну с очень древних времен. Применялись они, помимо развлечения, для самых разных целей, вплоть до обучения. С появлением компьютеров и ростом их мощностей, стали появляться и развиваться компьютерные игры.

Геймификация — это просцирование игровых механик на неигровые процессы.

За все это время человечеством был накоплен колоссальный игровой опыт. Взять частный пример —



World of Warcraft. Суммарное время, проведенное игроками в онлайн, составляет 5,85 миллиардов человеко-лет. Вики, созданная фанатами игры — вторая по величине после оригинальной Википедии. Что интересно, люди, которые пишут бесчисленные статьи по игре, — делают это на чистом энтузиазме. Кроме того, в том же WoW работает коммерческая модель: есть внутриигровая валюта и

магазины, в которых люди с охотой отовариваются виртуальными предметами, отдавая взамен совсем не виртуальные деньги. Что заставляет людей проводить в игре столько времени, «бесплатно» работать на PR игры, да еще и что-то у игры покупать? Ответ «потому что им интересно» в целом правильный, но распишем его чуть подробнее, отвечая на вопрос «а почему им интересно?».

Цели и методы достижения цели

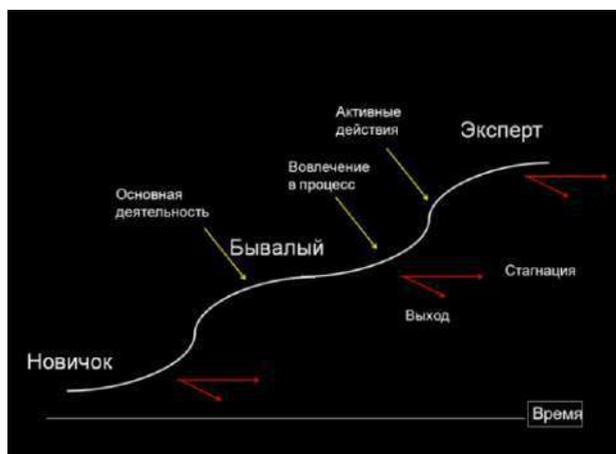
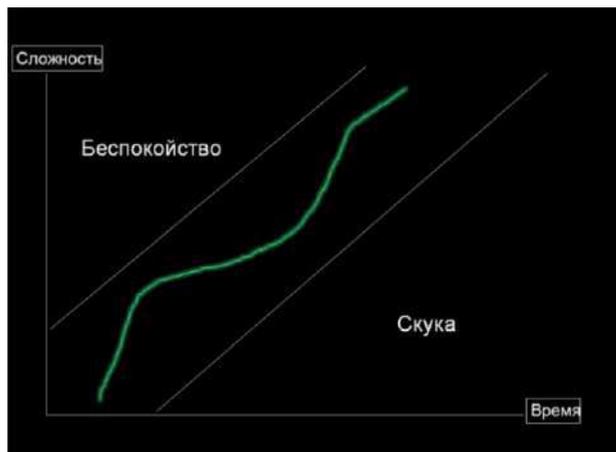
Во всех играх есть добровольное начало, определенные правила и установленный процесс, позволяющий как-то развивать себя в игре. То есть вполне конкретные цели и такие же конкретные вознаграждения за их выполнение.

Игровой поток

В игровой индустрии существует такое понятие, как игровой поток. Суть его вот в чем: с течением времени игрок начинает постепенно терять интерес к игре на текущей сложности, так как она начинает казаться ему слишком простой. Поэтому нужно постепенно увеличивать сложность. Но, опять же, если сложность наращивать слишком быстро, игрок начнет беспокоиться и с некоторой вероятностью откажется от игры совсем.

Поэтому нужно, как уже было сказано, наращивать сложность и делать это постепенно. Но сложность

увеличивать не линейно, а «скачками». На графике будет понятнее:



Выделим стадии игры, позволяющие подогреть интерес игрока:

- «Заманивание» в игру.
- Сам игровой процесс.
- Немедленная обратная связь за игровые достижения.

Игровые механики

Разработчики игр в упряжке с психологами придумали порядка 50 игровых механик, которыми можно воздействовать на игрока. Наша тема — использование геймификации на сайтах, в том числе сегмента e-commerce, поэтому поговорим о возможностях проецирования игровых механик на неигровые процессы.

Давайте к кейсам. Они преимущественно западные, в российской практике примеров пока мало.

Dodocase

Компания Dodocase, производит и продает чехлы для планшетов. Если вы заходите на сайт, то спустя некоторое время на экран выводится таймер. Если вы успеваете купить что-то до конца отсчета, то становитесь участником призовой лотереи. Здесь использована игровая механика «обратный отсчет» — она позволяет активизировать игрока на короткий промежуток времени.

Следующая механика, используемая на Dodocase — «прогресс-бар». Если зайти в «конструктор чехла», то нам точно дадут понять, на каком шаге мы находимся и сколько еще шагов осталось. Такая механика («демонстрация прогресса») устраняет неопределенность и мотивирует пользователя закончить сборку собственного чехла.

Если человек бесцельно бродит по сайту, время от времени «зависая» на той или иной странице — система, отслеживающая его поведение, предлагает зарегистрироваться и получить определенный бонус (скидку или подарок). Задействована механика «случайное событие», которая позволяет «встряхнуть» пользователя.



M&M's

Классическая механика «найди предмет» с совершенно фантастическим бизнес-эффектом. Обратите внимание на количество лайков и репостов (26K лайков и 6K репостов).

Что было сделано: нарисована картинка из цветных конфет M&M's. Среди конфет была спрятана маленькая иконка с человечком. От игроков требовалось найти человечка, и «отметить себя» на изображении. Эффект получился совершенно реактивным.



Samsung Nation

Samsung в своем приложении реализовали все ключевые игровые механики. Во-первых, это механика «Доска почета»: игроки выводятся в порядке рейтинга. Также есть бейджи и награды, которые выдаются за определенные достижения.

За какие активности даются бейджи, баллы и рейтинг? Samsung поступил просто, начисляя баллы за действия, которые игроки не очень-то любят делать: лайки публика компании, шаринг публикаций, просмотры видео и т.д. То есть здесь цель игровой механики — исключительно достижение бизнес-целей компании.

Мотивация пользователей происходит за счет «сплочения» вокруг бренда, Samsung Nation преподносится, как программа лояльности в отношении пользователей устройств Samsung. Одна из главных особенностей сервиса — возможность в реальном времени отслеживать успехи других зарегистрированных пользователей (кто и когда получил новый уровень, бейдж, награду и т.д.). Срабатывает игровая механика «зависть», подталкивающая пользователя присоединиться к Samsung Nation и тоже показать, на что он способен.

Интернет-магазин «Один на сто»

Это украинский интернет-магазин, фишка которого в том, что пользователь может «играть с ценой». В практическом смысле это значит: кликая на кнопку, пользователь может изменять цену в определенном диапазоне.

Иногда цену можно «сбросить» даже до 1 гривны. Вся экономическая часть просчитывается на стороне сервера — так, что владелец все равно всегда остается в плюсе. Использована механика «Ожидаемое событие», то есть когда пользователь добивается ожидаемой «супер-цены», он с большей вероятностью не остановится только на этом, а пойдет дальше.



Fancy.com

Если коротко — это Instagram для подарков. У каждого пользователя есть свой список, вишлист, в который можно добавлять понравившиеся вещи.

Помимо «инстаграммной» функции сайт Fancy.com — это еще и интернет-магазин интересных подарков. То есть пользователи сайта могут формировать свой список как из вещей интернет-магазина, так и своих (или тех, которые бы они хотели получить).

Каждый может просматривать списки других пользователей — таким образом работает игровая механика «частная собственность»

и «зависть».

Еще одна особенность сервиса — контент подается не весь сразу, а частями. Использована игровая механика «постепенная подача информации», назначение которой в удержании пользователя и стимуляции его возвращения на сайт.

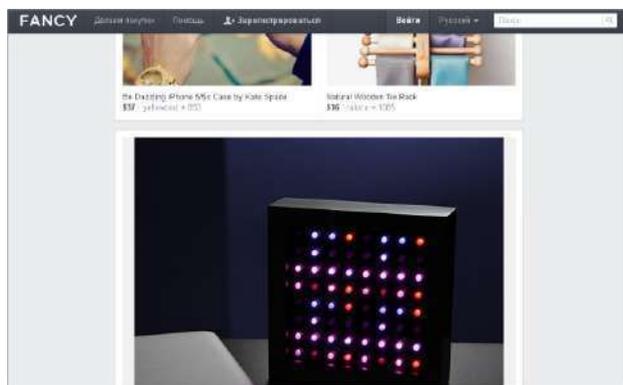
Активность пользователей отслеживается. Самые активные награждаются бейджами, здесь также есть рейтинги пользователей: по количеству фолловеров, покупке, загруженных в список вещей. За приглашения других пользователей выдаются дополнительные баллы.

Dropbox

В момент старта этого сервиса была задействована следующая механика геймификации: за регистрацию на сервисе приглашенного вами пользователя вам выдавалось 500 МБ дополнительного пространства. Вплоть до 16GB. Учитывая, что стандартный объем «коробки» всего 2GB — очень серьезный мотиватор. Игровая механика — «поощрение правильного поведения».

Salesforce

Очень скучная тема, бухгалтерия :) ERP-система, показывается прогресс заполнения профиля в процентах. Есть определенный лидерборд — рейтинг активности людей в компании. И, соответственно, это мотивирует сотрудников работать в системе. Ходят слухи, что ожидается выпуск программного обеспечения, которое заменяет привычные ценности трудовой деятельности — игровыми ;) Из российского опыта — сейчас 1С-Битрикс внедряет что-то подобное



в Корпоративном портале.

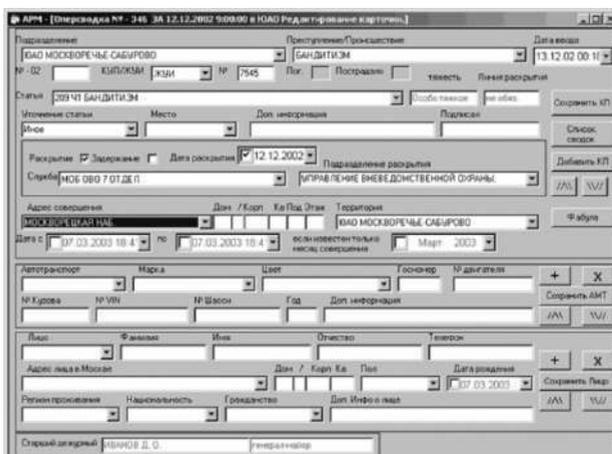
Ebay

Аукцион, в момент покупки на котором пользователь чувствует себя победителем.

Один из самых ярких примеров геймификации в e-commerce. Игровая механика, которую эксплуатирует Ebay — «вознаграждение за усилие».

Итак, самые типовые ходы, применимые на сайтах:

- Бейджи, награды, которые пользователи получают за определенные виды активности.
- Лидерборд — ранжирование пользователей по критериям, публичная демонстрация «доски результатов».
- Прогресс достижений — когда есть какой-то жизненный цикл, мало того что показывающий текущий прогресс, но также подсказывающий, сколько осталось до следующего «уровня» и какие действия нужно для этого предпринять.
- Обратный отсчет — часто используется на сайтах скандинавских аукционов. Некоторые онлайн-распродажи стоковых вещей используют эту же игровую механику.
- Хороший, фановый дизайн :)



Если вы захотите применять геймификацию, то неплохо сразу учесть следующие моменты:

- Решите, какие целевые действия вы ожидаете от пользователей.
- Придумайте, какие у вас будут призы, бейджи.
- Придумайте, как соотносятся действия пользователя с бейджами. Сколько баллов давать за какое-либо действие и т.д. На самом деле придумать адекватную балльную систему — непростая задача.
- Найдите способ вернуть пользователя в систему. По аналогии с социальными сетями — можно применить механику тамагочи (запрос на возвращение в систему), также работают рассылки, но нужно уметь их делать.

- Кроме виртуальной стимуляции неплохо предусмотреть реальные подарки.
- Разработайте План Б: не всем нужны игровые механики, некоторые просто хотят что-то быстро купить. Поэтому нужно дать им осуществить такую возможность, минуя геймификацию.
- Отслеживайте статистику действий пользователя, корректируйте игровую механику в соответствии с ней.

Что еще почитать по геймификации и какой софт попробовать — в конце оригинальной статьи:





40 ПОСЛОВИЦ ДЛЯ ПРОДЖЕКТ- МЕНЕДЖЕРА

Роман Чигирёв, копирайтер



Майкл Хардинг Роберт, автор остроумной «Project Management Book», собрал и даже написал сам несколько очень притягательных пословиц для руководителей проектов. Они колкие, забавные и правдивые — возможно, вы даже слышали некоторые. Итак, начали:

1. Чтобы выносить ребенка, одной женщине нужно 9 месяцев. И это не значит, что, если привлечь девять женщин, то ребенок получится за один месяц.
It takes one woman nine months to have a baby. It cannot be done in one month by impregnating nine women.

2. Одна и та же работа будет оценена по-разному, если ее будут оценивать десять разных менеджеров. Или один менеджер десять раз.
The same work under the same conditions will be estimated differently by ten different estimators or by one estimator at ten different times.

3. Любой проект может быть оценен точно. Когда он закончен.
Any project can be estimated accurately (once it's completed).

4. Первые 90% проекта займут 90% времени, оставшиеся 10% займут другие 90%.
The first 90% of a project takes 90% of the time, the last 10% takes the other 90%.

5. Наиболее ценным и наименее используемым словом в лексиконе проджект-менеджера является слово «Нет».
The most valuable and least used WORD in a project manager's vocabulary is «NO».

6. Наиболее ценной и наименее используемой фразой в словаре проджект-менеджера является фраза «Я не знаю».
The most valuable and least used PHRASE in a project manager's vocabulary is «I don't know».

7. Нет ничего невозможного для человека, который не будет делать то, о чем говорит.
Nothing is impossible for the person who doesn't have to do it.

8. В сердце каждого большого проекта есть маленький проект, пытающийся выбраться наружу.
At the heart of every large project is a small project trying to get out.

9. Если вы не отстаиваете малое, вы провалитесь в большом.
If you don't stand for something, you'll fall for anything.

10. Чем безнадежнее ситуация, тем оптимистичнее тот, кто ее создал.
The more desperate the situation the more optimistic the situatee.

11. Если что-то выглядит, как утка, ходит, как утка и крикает, как утка, вероятно, оно — и есть утка.

If it looks like a duck, walks like a duck and quacks like a duck, it probably is a duck.

12. Слишком мало человек на проекте не смогут решить проблему — слишком много создадут проблем больше, чем решат.

Too few people on a project can't solve the problems — too many create more problems than they solve.

13. Пользователь расскажет вам обо всём, что вы у него спросите. Но не больше.

A user will tell you anything you ask about, but nothing more.

14. Пользователь — это некто, кто рассказывает вам о том, чего он хочет, именно в тот день, когда вы дали ему то, о чем он просил.

A user is somebody who tells you what they want the day you give them what they asked for.

15. Правильные ответы на неправильные вопросы настолько же неправильны, как и неправильные ответы на правильные вопросы.

Right answers to wrong questions are just as wrong as

wrong as wrong answers to right questions.

16. Из нескольких возможных интерпретаций коммуникации, наименее удобная является самой правильной.

Of several possible interpretations of a communication, the least convenient is the correct one.

17. То, чего ты не знаешь — ранит тебя.

What you don't know hurts you.

18. Условия, прилагаемые к обещанию, забываются — запоминается только само обещание.

The conditions attached to a promise are forgotten, only the promise is remembered.

19. Времени всегда не хватает на то, чтобы сразу сделать правильно, но его всегда достаточно для того, чтобы всё переделать.

There's never enough time to do it right first time but there's always enough time to go back and do it again.

20. Я знаю, что вы уверены в том, что вы поняли, что я сказал, но я не уверен, что если вы сделаете то, что вы услышали, это будет то, что

то, что я имел в виду.

I know that you believe that you understand what you think I said but I am not sure you realise that what you heard is not what I meant.

21. Скромный оценщик — плохой оценщик. Хороший говорит «задача огромная», когда видит, что задача огромная.

Good estimators aren't modest: if it's huge they say so.

22. Чем раньше вы начнете программировать, тем позже вы закончите.

The sooner you begin coding the later you finish.

23. Все, что может быть изменено — должно быть изменено до того, как не останется времени что-то менять.

Anything that can be changed will be changed until there is no time left to change anything.

24. Перемены неизбежны (не относится к торговым автоматам).

Change is inevitable — except from vending machines.

25. Сложные проекты — легкие, невозможные проекты — сложные, невероятные — чуточку

невероятные — чуточку сложнее.

Difficult projects are easy, impossible projects are difficult, miracles are a little trickier.

26. Горечь от плохого качества длится дольше, если забыть про время назначенной демонстрации.
The bitterness of poor quality lingers long after the sweetness of meeting the date is forgotten.

27. Если вы на шесть месяцев опаздываете к сдаче проекта, которая уже на следующей неделе, но всё еще верите, что вы сможете это сделать — вы проджект-менеджер.
If you're 6 months late on a milestone due next week but nevertheless really believe you can make it, you're a project manager.

28. Устный договор не стоит бумаги, на которой он написан.
A verbal contract isn't worth the paper it's written on.

29. Если вы не знаете, куда идти, всё равно, куда двигаться.
If you don't know where you're going, any road will take you there.

30. Если вы не планируете, вы планируете провал.
If you fail to plan you are planning to fail.

31. Если вы не боретесь с рисками, риски борются с вами.
If you don't attack the risks, the risks will attack you.

32. Даже непродолжительное управление рисками экономит прорву времени на чистку вентилятора.
A little risk management saves a lot of fan cleaning.

33. Чем раньше вы отстанете от графика, тем дольше будете его догонять.
The sooner you get behind schedule, the more time you have to make it up.

34. Плохо спланированный проект займет втрое больше времени, чем нужно. Хорошо спланированный — только вдвое.
A badly planned project will take three times longer than expected — a well planned project only twice as long as expected.

35. Если вы не теряете голову в то время, как все уже потеряли — вы не поняли плана.
If you can keep your head

while all about you are losing theirs, you haven't understood the plan.

36. Если всё сказано и сделано — то больше сказано, чем сделано.
When all's said and done a lot more is said than done.

37. Если что-то не получилось сразу — удалите все доказательства ваших предыдущих попыток.
If at first you don't succeed, remove all evidence you ever tried.

38. Никогда не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра.
Never put off until tomorrow what you can leave until the day after.

39. Нет хороших проджект-менеджеров — только удачливые.
There are no good project managers — only lucky ones.

40. Чем больше ты планируешь — тем удачливее становишься.
The more you plan the luckier you get.





НОВОЕ В НАШИХ ПРОЦЕССАХ: МУДБОРДЫ (ДОСКИ НАСТРОЕНИЯ)



Владимир Завертайлов, CEO & Founder

Нерешенные задачи

Нововведение касается первых этапов работы над проектом: выяснения требований и дизайна. Собственно, неважных этапов в разработке не бывает, но эти — основополагающие, так как с них всё начинается.

Вспомните, какие самые болезненные проблемы разработки дизайна? Их, как минимум, три:

- Нет контента.
- **НЕТ КОНТЕНТА!**
- Резкая замена лица, принимающего решение (ЛПР). И, как вероятное следствие, смена общей концепции сайта.

Итого, имеем: ЛПР никак не выражает свое мнение ровно до того момента, как дизайнер демонстрирует ему готовый, с любовью сделанный, результат. А как только это произошло — предъявляет список правок.



Причины, почему так происходит: низкая вовлеченность ЛПР на ранних этапах и высокая вовлеченность на этапе, когда «появляется картинка».

Обычное брифование художественно помогает вовлечь ЛПР, зафиксировать формальные требования к проекту, но сохраняет проблему «передачи настроения». И решение последней проблемы — самое сложное.

Визуальный бриф

Это первая методика, которую мы попробовали применять.

Механика работы визуального брифа:

заказчик предлагает пять-семь прилагательных, описывающих дух проекта. Мы находим по три-четыре визуальных образа на каждое слово и предлагаем клиенту выбрать среди них тот, который наиболее точно соответствует его ощущениям.

И прокомментировать, почему конкретный образ подходит либо нет. На выходе получаем набор изображений-образов, который по задумке должен отражать настроение проекта.



Плюсы визуального брифа:

1. Во-первых, это прикольно.
2. Это дешевый «якорь» (позволяет быстро начать вести диалог про картинку).
3. Он привносит ясности.

Минусы визуального брифа:

1. Заказчик не всегда может предложить слова-ассоциации или выбрать визуальные образы на них.
2. Дизайнер не всегда понимает, как он может на практике применить результаты визуального брифа.
3. Руководитель проекта, в случае наличия первых двух минусов, в следующий раз будет опасаться применять метод.

Поэтому мы решили испытать новую методику.

Доски настроения, «Мудборды»

Мудборд (англ. Mood board — дословно, «доска настроения») — условное полотно, на котором собраны вырезки из фотографий, примеры шрифтовых начертаний, иконки, кнопки, паттерны и другие графические элементы, которые в сумме образуют искомую карту настроения.

Мудборд делается не руководителем проекта, а непосредственно

дизайнером, и из тех элементов, стилистику которых действительно можно использовать в конечном продукте. То есть на выходе у нас получается не нарезка из разрозненных, оторванных от практического применения, картинок, а набор образов, подобранных специально для этого проекта.

Мудборд демонстрируется заказчику и обсуждается каждый его элемент. В результате мы получаем очень полезную обратную связь: по шрифтам, стилистике иконок, фактурам, общему настроению проекта. Кстати, на одном из проектов (вязанные шапочки) после того, как заказчик увидел сноуборд среди картинок, решил делать шапочки для сноубордистов. Вот такой вот источник инсайтов ;)

Плюсы мудборда:

1. Во-первых, это прикольно.
2. Это дешевый «якорь».
3. Он привносит ясности.
4. Меньше недопониманий со стороны заказчика, дизайнера и менеджера.

Минусы мудборда:

1. Название :) Адекватно воспринимается не всеми, особенно в контексте: «Посмотрите наш мудборд в хуижине». Поэтому мы называем мудборды визуальными брифами, как и раньше.
2. «Дороже» визуального брифа по времени подготовки.

Попробовали метод на пяти проектах, пока впечатления самые хорошие. Будем оттачивать и развивать, всё для больших, дерзких и волосатых проектов! :)



Куча сервисов для создания мудбордов, наша подборка:



Итак, «Мудборды»

Что дает:

1. Во первых, *это прикольно*
2. Якорь
3. Ясно
4. Меньше тулости

Выявленные недостатки:

1. Дороже визуального брифа
2. Название (по мнению некоторых клиентов, менеджеров и дизайнеров)

Мудборд, сделанный для интернет-магазина вязаных шапочек.





МОДЕРНИЗАЦИЯ СТАРОГО САЙТА — СТОИТ ЛИ НАЧИНАТЬ С АУДИТА?



Анна Кожевина, директор

На рынке веб-разработки и всякого диджитала есть одна особая услуга — аудит сайта. Если в двух словах — это когда команда специалистов разного профиля садится за ваш работающий сайт, проводит его обследование и выдает заключение — вот это можно улучшить, а вот с этим всё в порядке.

Но в жизни всё немного сложнее. Давайте разберемся, кому обычно нужен аудит старого и насколько это вообще выгодно.

Нам привозят тяжелый случай

Обычно провести аудит сайта просят две категории заказчиков. Первая — это те, кому действительно хочется улучшить свой сайт: увеличить продаваемость продукции, оmodernить «лицо компании». Как правило, сам бизнес у них



небольшой, а зависимость от интернет-продаж — достаточно серьезная.

Вторая категория — представитель крупной компании, отвечающий за корпоративный сайт. Высокое начальство, как правило, не дает денег на модернизацию сайта, но регулярно пилит «ответственного» за то, что тот неэффективен. Вот тогда, чтобы доказать руководству

необходимость модернизации сайта, тот самый ответственный человек уговаривает их на аудит. Обычно соглашаются, ибо дешевле.

И там, и там на лицо факт упования на какую-то волшебную спасительную силу аудита.

IT'S ALIVE! ©

Хорошо, нас просят провести детальный осмотр тела и выработать рекомендации. Составляем техническое задание, заключаем договор, и — сайт уходит на аудит.

Пять ступенек к счастью

Как мы уже говорили, полный аудит проводится группой экспертов студии: это архитектор интерфейсов, юзабилити-аналитик, QA-специалист (отдел качества) и интернет-маркетолог. И только потом выносится окончательный вердикт о направлениях модернизации сайта.

Обычно анализ строится из следующих этапов:

1. Исследование информационной архитектуры сайта. Это наиболее общий анализ, производимый архитектором UX-интерфейсов (UX — значит «основанных на пользовательском опыте», то бишь самых удобных). На этом этапе становится ясно, насколько глубокой должна быть модернизация сайта и нужна ли она вообще. Здесь рассматривается структура

сайта, удобство навигации, адекватность контента. Изучаются сильные и слабые стороны сайта, даются конкретные рекомендации. Например, такие:

приходят на сайт. Предлагаются рекомендации по повышению посещаемости, увеличению конверсии (это когда пользователь не только

- Рекомендации:
- На главной странице логотип сделать некликабельным.
 - В основном меню для разворачивающегося подменю «О продукции» увеличить ширину подложки либо организовать перенос строки для длинных ссылок (например, для ссылки «Меховая подкладка в войлочной обуви»).
 - В основном меню привести к единообразию вывод подменю для авторизованных и неавторизованных пользователей.
 - На главной странице оформить кнопку «Розничный интернет-магазин» таким образом, чтобы пользователю было понятно, что по клику произойдет переход на другой ресурс. Возможно, изменить текст, например на «Перейти в интернет-магазин».
 - На главной странице подсвечивать кнопку «Розничный интернет-магазин» при наведении.
 - На главной странице в блоке новостей убрать ссылки «Подробнее», сделать ссылку на подробный текст по заголовку новости.
 - На главной странице в блоке новостей при наведении подсвечивать названия статей (новостей), а также ссылку «Все новости».
 - При наведении подсвечивать ВСЕ элементы, по клику на которые произойдет какое-либо действие (кроме логотипа).
 - Убрать навигатор типа «Хлебные крошки» с главной страницы.
 - Убрать из навигатора типа «Хлебные крошки» ссылки на главную страницу.

2. Исследование удобства пользования (юзабилити). Проводится юзабилити-аналитиком, а также сайт проверяется на целевой аудитории (живых людей, да). В итоге получается две группы рекомендаций: от эксперта и от простых смертных.

3. Исследование маркетинговых возможностей сайта. Проводится специалистом по интернет-маркетингу. В этот этап входит детальный анализ целевой аудитории, а еще «выявление каналов», по которым посетители

зашел, допустим, в каталог товаров, но и что-то купил).

4. Технический аудит сайта. Проводится техническим специалистом (отделом QA, контроля качества). Выявляются все программные недочеты, «нервности» в верстке и предлагаются улучшения. На этом этапе «вскрываются» и такие опасные вещи, как уязвимость сайта для интернет-атак.

5. И, наконец, анализ конкурентной среды. Мы самостоятельно изучаем сегмент рынка и приводим

список проанализированных сайтов-конкурентов.

Указываем на их сильные и слабые стороны (дизайн, удобство, контент, качество реализации). Сравниваем с анализируемым сайтом, вырабатываем общие рекомендации относительно того, как «победить» конкурентов на интернет-рынке.

Итогом всей нашей работы, как правило, является аналитический документ объемом примерно 30-50 листов.

А теперь подсчитаем, насколько это выгодно заказчику.

Подсчитаем затраты

На написание аудит-документа уходит примерно 60-80 часов, суммарно. Если заказчик настроен серьезно, то он не ограничится передачей такого документа начальству с целью «отстаньтеотменя», а будет выполнять эти рекомендации по модернизации сайта.

А тут возможны два сценария:

- Выполнить часть рекомендаций путем «доработок» на сайте. Такая модернизация — это пришивание заплаток на дырявое ведро. Вы латаете одну дыру — прибыль утекает через оставшиеся десять. Подобное решение лучше вообще не рассматривать.
- Выполнить все рекомендации, что значит: «взять и разработать сайт заново». Из плохого сайта нельзя сделать хороший, немного поколдовав над кодом или сделав редизайн. Поэтому нужна последовательная разработка, и желательно по схеме: прототип, утверждение, дизайн, верстка, тестирование, программирование, тестирование, сдача проекта.

Разработка прототипа в таком случае займет порядка 40 часов, или больше (зависит от сложности сайта).

Итого, есть вариант провести аудит старого сайта и заплатить за 60-80 часов, а потом начать разработку нового (40 часов на прототип).

Получается, что аудит де-факто нужен только тем, кому приспичило «отчитаться» перед большими директорами. Если же у бизнеса реальные потребности в новом качественном сайте и вы сами их осознаете — то не модернизируйте —

сразу начинайте с прототипа.

А указать на слабые стороны вашего сайта может и проджект-менеджер.

Примеры из аудит-документа смотрите в блоге, по этой ссылке:





ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА БЕЗ ЛИШНИХ НЕРВОВ



Владимир Завертайлов, CEO & Founder

«Данное техническое задание является дополнением к прототипу приложения. В случае расхождения технического задания и прототипа — приоритет имеет прототип. В случае расхождения утвержденного дизайна и прототипа — приоритет имеет дизайн».

Текст реального ТЗ на приложение для социальной сети Facebook

Даже когда 8 лет назад мы делали свои первые сайты, обязательной частью каждого договора на разработку у нас было техническое задание, или попросту ТЗ (может первые пару проектов мы и пробовали сделать без него, но быстро одумались). Тогда этот шедевр мысли включал разделы «Назначение сайта», «Дизайн» и «Содержание сайта».

Наступив на все возможные грабли, мы году этак в 2008

пришли к нудным, подробным многостраничным техническим заданиям на разработку сайта, которые писались больше для того, чтобы не сделать ничего лишнего в рамках проекта и доказать клиенту, что «мы это делать не должны». Про них я еще расскажу подробнее, ведь это «обычные» технические задания программистам,

которыми и сейчас пользуется большинство разработчиков сайтов.

Потом нам это надоело — при таком подходе проекты очень редко вписывались в первоначальную оценку и сдавались обычно «с нервами». Проблему решили. Теперь у нас «хорошие» ТЗ на разработку сайта, точнее не совсем ТЗ.

На требование разработать
"Что-то типа этого",
я буду разрабатывать
"Что-то типа того".

О необходимости
АДЕКВАТНОГО "Технического
задания"

DEMOTIVATORS.RU

«Обычное» техническое задание

Зачастую техническое задание (если оно вообще есть) это нудный документ, в котором постранично текстом описано, что должно быть на сайте, с перечислением элементов и блоков через запятую или списком. Если очень повезет — для некоторых страниц нарисованы схемы. Делается оно обычно путем копирования кусков из старых технических заданий. Так например, в этом году я видел несколько ТЗ с требованием верстки под 800×600 и IE 6 (люди, откуда вы это копируете? срочно сотрите!) Проверяется через строку (длинное, вычитывать лень). Заказчиком вообще читается через абзац — по той же причине.

Потом по брифу и этому «замечательному» документу несчастный дизайнер рисует страницы, пытается как-то собрать их из перечисленных через запятую кусков. В процессе часть блоков изменяется, добавляются новые, что-то удаляется (а дизайнер-то

хороший, про юзабилити думает!) Менеджер проектов это не всегда отслеживает (кто же будет эту уйму макетов с ТЗ сверять, и тестером проверять на этапе дизайна как-то не принято). Иногда клиент принимает макеты, особо не глядя, где какая кнопка (ему сдают красивые картинки).

Потом — это все верстается и программируется. Программисты долго пытаются состыковать ТЗ с макетами, и в результате что-то получается.

И тут начинаются пляски проджект-менеджеров с бубном, чтобы сдать проект. Все тратят кучу времени и нервов, проект выходит за рамки бюджета. Проблема решается короткими итерациями и постоянными переговорами с клиентом, плюс частыми демонстрациями. При это очень важно быстро сдавать проект/этап, фиксировать сдачу и переходить к следующей итерации. Остальное не работает.

Альтернативное техническое задание

При составлении ТЗ на интернет-магазин или сайт, я преследую несколько целей. Во-первых, обозначить рамки проекта. Во-вторых, дать понятные всем участникам проекта критерии его завершения. В-третьих, получить рабочий документ, на основании которого я смогу посчитать стоимость с высокой точностью и спрогнозировать максимально количество рисков. Заказчик чувствует «контроль» над процессом. А у команды значительно повышается мотивация.

Итак, хорошее техническое задание:

- должно полностью описывать результат работ,
- должно быть максимально простым и понятным,
- должно быть наглядным, не должно быть излишне длинным,
- должно быть измеримым (в рублях и часах),
- его должно быть в кайф читать, смотреть, тыкать и делать.

Вывод один: делать текстовые технические

задания на сайты (и не только) — не самое эффективное занятие.

Чтобы ТЗ было понятно всем, кто участвует в процессе на всех этапах работы, техническое задание должно включать прототип (это такая штукавина, которая очень сильно похожа на реальный сайт, но черно-белая и не работает).

По интерактивным прототипам даже можно походить-покликать, и посмотреть механику работы сайта с точки зрения обычного пользователя.

Прототип может дополняться текстовым техническим заданием. Я искренне считаю, что приоритет должен отдаваться прототипу, так как больше вероятность, что заказчик смотрел и тыкал в прототип, чем что он прочел и понял ТЗ.

К сожалению, многие заказчики под ТЗ понимают совсем не то, чем оно должно быть. А как раз то, с чем приходят клиенты (например: «Нужен простенький сайт-визитка с интернет-магазином

сеть, чтоб можно было видео загружать... Как у всех»).

Директор студии E-Time, Григорий Овсянян придумал название таким ТЗ: «декларация о намереньях».

Так вот. Техническое задание — это постановка задачи в таком виде, чтобы СРЕДНИЙ специалист по программированию или дизайнеру сразу без лишних вопросов смог приступить и выполнить ее. То есть не надо туда писать бизнес-стратегии. Не надо зауми. Не надо ориентации на карманных оракулов.

Цель ТЗ — помочь разработчику сделать проект именно таким, как его хотел бы видеть заказчик.

Еще. ТЗ нифига не защищают разработчика, особенно письменные. Попробуйте более-менее конкретно расписать какой-то сайт. Если клиент захочет, он сможет ЛЮБОЙ пункт интерпретировать по другому, или считать какие-то «допфункционалы» с точки зрения разработчика дефолтными. То есть он

сможет при желании оспаривать любой пункт и приводить какие-либо доводы, о том, что «он думал что будет так», или что «так есть у всех», или что «так принято в моей отрасли», или что-то еще.

Я думаю, никакого способа побороть это на уровне формализации ТЗ нет. Нужно отстраивать отношения с клиентом, понимать его потребности, говорить с ним ГОЛОСОМ, а процесс работы сделать максимально интерактивным.

У клиента вообще не должно возникать желания докапываться к формулировкам в техническом задании на интернет-магазин (или любой другой сайт), даже мысли какой-то туда заглянуть лишней раз не должно быть. А должно быть ощущение, «что все идет по плану» ©, и, мало того, это именно так и должно быть. Этому способствуют короткие итерации (двухнедельные!), на которые есть четкие зафиксированные требования, которые понятны как менеджеру проекта, так и заказчику.

Люди быстрее понимают картинку и наглядное представление — поэтому рулят прототипы. Однако описать технические аспекты и механику работы web-приложений на прототипах до конца нельзя, поэтому текстовые ТЗ/постановки/диаграммы так же нужны. Это не обязательно должны быть отдельные документы. Иногда достаточно презентации в PowerPoint, иногда — даже просто комментарии к прототипу.

Итерации должны быть короткие, иначе, если результат итерации не зафиксирован — накопленные сведения забываются, и ни команда, ни заказчик через пару месяцев уже не вспомнит, на какой фазе был брошен проект, и что именно с ним теперь делать. «Перезапустить» такой проект — очень сложно и дорого.

Длинные и толстые технические задания нужны в случае, если планируется вести разработку другой командой (не той, которая готовит ТЗ), или есть риск

такого варианта развития событий.

Если риск не очень большой, можно делать общее короткое тех. задание на проект (фиксировать список требований), плюс делать ТЗ на конкретную итерацию. Это добавляет гибкости в процессе работы, но такой подход не очень любят программисты.

Еще раз об экономии времени. Разработка прототипа и ТЗ к нему обычно съедает 12% бюджета проекта. На первый взгляд — много. (И это реально много!) Но она не более трудозатратна, чем создание традиционного технического задания на разработку сайта. К тому же она прогнозируема по срокам, и позволяет избежать гораздо большего вылезания из сроков и бюджета.

В маленьких проектах жёпая проблема в разработке хорошего технического задания еще и в том, что его нужно готовить до того, как будет готов договор. А на это жалко времени, так как есть риск, что договор в итоге

не будет подписан. Но тут нет каких-то вариантов. Или вы разрабатываете ТЗ за отдельную плату (но тогда это нужно суметь продать и обеспечить качество выполнения), или вы делаете это «бесплатно» (в этом случае имеете риски по написанию ТЗ задаром). Лично я — за проработанные платные ТЗ, и многие адекватные клиенты на это идут с удовольствием.

Что еще можно оптимизировать при разработке ТЗ:

1. Не забываем указать роли пользователей и доступные для каждого типа пользователей действия. (Эта штука называется Use Case Diagram в UML. У UML-парадигмы есть куча адептов и ненавистников, но в целом — подход рабочий, если не тратить на него много времени).
2. Структура сайта — расписываем какие разделы и подразделы сайт включает. Описываем страницы. Если схему страницы нарисовать проще, чем расписать какой блок где находится — рисуем. Если страница

простая — ограничиваемся текстовым описанием.

Иногда это удобно сделать с помощью ментальных карт (карт ума, mind map). Мы используем Free Mind для их построения.

3. Если ваше ТЗ включает раздел про дизайн, не надо там переписывать бриф.

Достаточно качественно заполнить бриф вместе с заказчиком и сделать отсылку к нему, включив в договор отдельным приложением.

В техническом же задании фиксируем только формальные требования к дизайну, количеству итераций, и порядок работ по нему. Иногда выгодно к ТЗ приложить скетч — схематичный набросок, в котором грубо прорисованы основные идеи концепции, без детализации и цвета (к сожалению со многими клиентами из России — номер не проходит и может вызвать крайне негативную реакцию, так как не все воспринимают адекватно эскизы. Тут многое зависит от самого клиента и от того, насколько аккуратно менеджер проекта подготовит его

к демонстрации).

4. Если используется коробочная CMS, не изобретаем велосипед — указываем редакцию, даем ссылку на ее описание на официальном сайте и перечисляем, какие модули из включенных в данную редакцию настраиваем для сайта.

Вообще, средств прототипирования довольно много. В крайнем случае можно нарисовать прототип от руки на бумаге или сделать в одном из обычных офисных приложений. Мне приходилось видеть прототипы, сделанные и в Word, и в Excel и в Power Point. Но гораздо удобнее использовать специальное программное обеспечение. При разработке прототипов

мы пользуемся Axure Pro (рекомендую, если есть \$500) или Evolus Pencil. Также популярны Visio и InDesign. Хороший обзор средств прототипирования можно найти в блоге нашего коллеги <http://www.amazedev.com/>

Я считаю, ТЗ делать надо, а интерактивный прототипы и короткий спек — рулят. Кто против?





ПРОТУХЛЫЕ ПРОЕКТЫ: 95% УСИЛИЙ НЕ ДАЮТ 95% РЕЗУЛЬТАТА



Владимир Завертайлов, CEO & Founder

Прошлым летом я ездил на своей старенькой мазде по горам Алтая. Прекрасная природа, чистый воздух и... неоконченные проекты. Выглядит это примерно так:



Недостроенных и заброшенных домов хватает везде, но тут их просто очень много.

В сезон на туристах можно довольно хорошо заработать (отдых тут зачастую дороже, чем, например, в Турции, и туристов хватает). Кто-то загорается идеей подзаработать, все спланировал, нашел финансы. Покупает землю и начинает строить...

Заливать фундамент и возводить полноценное строение в горах,

далеко-далеко от кирпичных и цементных заводов — занятие не из дешёвых. Наш новоявленный строитель готовит смету, прикидывает: «Ага. Фундамент, стены, крыша — делаем. Пока без окон постоит, к зиме ближе поставим. И с отделкой фасада некогда возиться — для начала и так сойдет».

В итоге — стоят-разлагаются себе турбазы в разной степени недостроенности. А денег потрачено уже оййй как много. #пичалька

Я это к тому, что **95% усилий не приносят 95% результатов.** Они не приносят ничего.

Почему недостроенные турбазы похожи на сайты?

Зачастую теми самыми 5%, которых не хватает для запуска в свет интернет-проекта становится... КОНТЕНТ.

Суть проблемы: К моменту, когда дизайн давно нарисован, сверстан, анимирован, а сайт — запрограммирован, выясняется, что контент не готов: вместо текстов стоит «рыба» из яндекс-рефератов, новостей в фирме заказчика не бывает вообще никогда, фотографии для каталога не то, чтобы отсутствуют, но их надо сканировать со старых полароидных фоток, а сам каталог товаров нужно «по-быстренькому стащить с сайта конкурентов», или отсканировать и распознать. Но обычно контента просто нет.

И получается, что студия технически готова отдать клиенту проект и без контента, но такой проект невозможно с гордостью положить в портфолио. Клиенту проект без контента особо не нужен, но и заниматься контентом особо некогда.

Вы не можете сдать проект, потому, что клиент чего-то не додал.

И проект начинает стремительно протухать. Перезапустить процесс разработки через 3-4 месяца простоя становится очень дорого (банально, никто ничего не помнит или помнит разное, все устные договоренности потеряны).

Итак, у нас два варианта: разработать контент на стороне студии, или ждать от клиента.

Типовые причины, почему заказчик не может предоставить контент:

1. У заказчика нет времени или компетенции на написание текста. Это всего лишь значит, что у него есть дела, которые ОН СЧИТАЕТ более приоритетными в данный момент.

2. Заказчик не считает контент важной частью проекта. Качественное форматирование контента для него не актуально. Грамотность и читабельность — до лампочки. Копипаст — рулит.

3. Заказчик утратил интерес к сайту.

4. Заказчика или его представителя забрали инопланетяне.

Свежая мысль: Нет ни одного объективного фактора, почему контент не предоставлен вовремя. На сайте все еще нет контента исключительно потому, что заказчик не считает это важным.

Ну, то есть может и считает важным, но каждый день есть дела поважнее. Черт, кажется у нас адски-сложная задача... Нам нужно поменять приоритеты работы в сторонней нам организации. Для этого нужно замотивировать и заинтересовать руководство вашего заказчика в скорейшем запуске проекта.

У заказчика «ваш контент» возможно одного приоритета с задачей «вылечить стаааарую дырку в зубе». Ну, то есть можно откладывать годами, пока уж совсем не прижмет. А наша задача как студии — сделать так, чтобы зубы начали болеть, и поострее.

Ну да, ну да, неэтично.

Что можно сделать:

1. Написать и подготовить контент на стороне студии. Вообще — это правильный вариант. Очень правильный. Особенно если у студии есть соответствующие компетенции (ака грамотные копирайтеры, умелые фотографы и возможность съездить на объект). Вариант с привлечением третьей стороны — также хорош.

Тут самое главное — поддержать заказчика в тот момент, когда становится очевидным, что контент от него возможно и не поступит. Часто это видно еще на этапе формирования технического задания. Сложность — аккуратно и ненавязчиво продать. Хотя, должен признать, за последний год спрос на качественный контент значительно возрос, и многие заказчики готовы вкладывать в короткие, четкие но продающие тексты значительно больше, чем в длинные и бессмысленные seo-портянки.

2. Звонить, писать, кидать sms-ки каждый день. Выяснять телефоны самого-

самого главного руководства, или мамы самого-самого главного руководства, или жены/любовницы самого-самого главного руководства, и давить на совесть, вызвать на родительское собрание/обещать чупа-чупс... В общем, применять те же методы, которые используют банки к нехорошим кредиторам (пиу-пиу). И этот вариант тоже правильный. Особенно если цель студии — запустить хороший проект. Некоторые заказчики сами просят, чтобы их почаще того... Мотивировали. Главное, чтобы менеджер был гиперактивным человеком, или заказчик — гиперответственным.

3. Четко прописать в договоре последовательность приема работ, четкие сроки, отведенные на приемку. Я надеюсь, в вашем договоре есть такой пункт, верно? В случае значительного срыва сроков — замораживать проект, а все расходы по перезапуску работ — осмечивать заново

и по отдельному договору. Однако, если сроки все же будут сорваны — студия не досчитается в портфолио проекта, на который потратила время и силы. Ну что ж, зато в портфолио останется дизайн. Вообще — это тоже правильный вариант. Формальная подушка безопасности.

Все, пожалуй больше ничего студия сделать не может. Предложить помощь, понозить, тыкнуть носом в договор. Ну или написать статью про то, что **95% работы не приносят 95% результата**. Они не приносят ничего!

Специально для компании ..., с пожеланием скорейшего старта.





ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ ЗАКАЗЧИКАМ САЙТОВ

Роман Чигирёв, копирайтер



Давно не обновлялась рубрика «Вредные советы». Поэтому простите, не удержался:

Принимая работу, не берите на себя всю ответственность решения. Позовите коллег! Собирая команду приемки проекта, помните две вещи:

1. Вас должно быть как можно больше! Хорошо, если 10, отлично — если 20 человек.
2. Среди вас должны быть представители всех отделов. Маркетолог, технический директор, главный слесарь, завскладом, сисадмин, главный бухгалтер и уборщица!

И самое главное: не привлекайте директора. Он занят. И если вы действительно хотите произвести эффект компетентного руководителя проекта — показывайте только готовый финальный вариант. Ваш начальник это оценит!

Не стесняйтесь заимствовать лучшее у других интернет-проектов! Поиск Яндекса, кнопки Эппла, чат ВКонтakte, меню Windows 8, каталог Amazone, управление с клавиатуры, анимация по скроллингу — вокруг так много работающих, правильных решений! А если это работает на других, так почему не должно заработать и на вас?

Успех интернет-проекта напрямую зависит от количества технических «фишек» на одну страницу. Укомплектуйте ваш сайт на полную, выбирая классные решения из предыдущего пункта — и это будет настоящая бомба!

Разрабатывая прототип сайта, предусмотрите на нем все известные функции. На всякий случай! А потом попросите студию оценить, сколько будет стоить реализация вашего проекта,

с дизайном и программированием. Уверяем вас, счет на разработку приятно удивит вашего руководителя, и он тотчас же подпишет договор, а вам сделает прибавку к окладу!

Лучшие решения — проверенные годами. Не поддавайтесь на уговоры сделать «современно» и «трендово». Бойтесь, как огня, слов «метро-стиль», «инфографика», «параллакс», «аштэмэль пять». Помните, что задача студии — ввести вас в заблуждение, настаивайте на классических решениях: логотип с флеш-анимацией, вертикальное боковое меню, карта сайта, кнопки «под стекло». Это по-настоящему работает уже 10 лет, а то, что вам подсовывают — дизайнерская блажь.

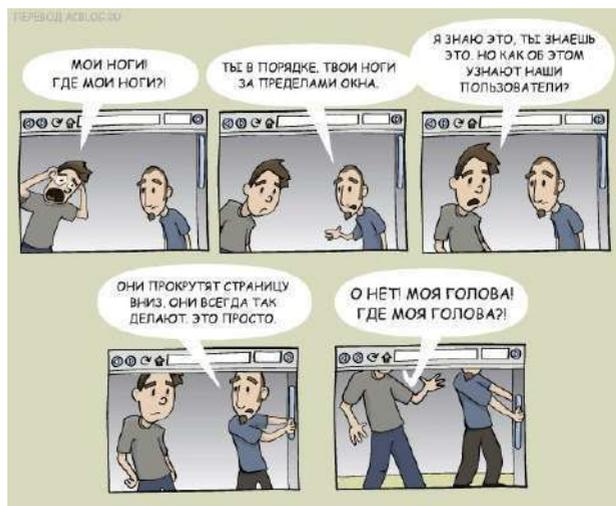
Приходить к согласию — для слабаков. В спорах рождается истина! Сделайте коллегам сюрприз: сообщите

о презентации за десять минут до нее. Все удивлены? Отлично, зато вы получите чистые эмоции, а не надуманные скучные аргументы. Вы в чем-то не согласны — снова хорошо, поспорьте прямо сейчас. Чувствуете, что мнения не сходятся — умоляем, не говорите об этом исполнителям! Позвоните через неделю и сообщите о том, что вы поменяли решение — пусть они немного встряхнутся.

Вы только что присоединились к команде приемки проекта? Внесите свой вклад! Чтобы этот вклад был по-настоящему заметным, эффективнее всего будет убедить коллег в том, что сайт абсолютно не годится. Да, его нужно переделать. Весь.

Золотое правило веб-дизайна: вся главная информация должна входить в один экран! У веб-дизайнера не должно возникнуть и мысли сделать этот безобразный скроллящийся сайт. Слайдер с преимуществами компании, текст о компании, фотогалерея из мелких превью, главное меню

в «шапке» — только так. И не верьте вот этому.



На исполнителей можно и нужно давить. Иначе они ленятся. У вас спрашивают, какие пункты будут в меню? Ответьте так: «Включите голову! Я и так все придумываю за вас. Может, мне сразу весь сайт нарисовать?».

Веб-дизайнер — это просто орудие достижения вашей цели. Вы не должны считаться с его мнением. Если вы почувствовали, что во время презентации макета дизайнер начинает говорить — громко вздохните, выдержите паузу, после чего скажите: «Да,

спасибо, мой сын тоже умеет пользоваться фотопшопом». После чего настойчиво и бескомпромиссно изложите свои требования к дизайну.

Никогда не соглашайтесь высылать контент до того, как увидите готовый сайт. В конце концов, ваша цель — сдать проект начальству, а не потакать капризам дизайнера.

Если вас назначили руководителем проекта — покажите свою самостоятельность. Представьте, что это вы —

большой босс. Диктуйте правила. Заставляйте переделывать работу. Покажите, кто главный — иначе все эти бородатые программисты просто не станут вас уважать. И только после того, как вы получите сайт вашей мечты, показывайте его руководству.

Спешка к дедлайну — не ваша забота.

Устанавливайте жесткие сроки, но когда от вас требуют участия — ведите себя спокойно, сдержанно, не позволяйте проблемам исполнителя стать вашими проблемами. Сходите на обед, а лучше — езжайте в отпуск.

Если вас просят рассказать о вашем бизнесе, расскажите всё.

Эти веб-разработчики — странные и непонятные люди, но они, как и все, любят слушать истории. Обрисуйте ситуацию на рынке кофемашин. Поведайте о вашей поездке на Биеннале. Информация не может быть лишней, а чем подробнее ваша история — тем сильнее она воодушевляет сделать качественный проект!

Вы принимаете проект со своим подчиненным?

Всегда позволяйте ему высказаться. Выждите неделю и — вуаля! — теперь вы можете убить двух зайцев: дать исполнителям правильные директивы и унижить некомпетентного коллегу.

Если вы — главный босс, не унижайте себя частым «принятием решений».

Вы не обязаны сообщать свое мнение по каждой кнопке. У вас есть дела. Нет, у вас есть Дела! А если у студии проблемы с самостоятельностью — что ж, вам их искренне жаль. Вы скажете свое мнение, когда увидите полностью готовый проект. До встречи в следующем году.





КАК ПОЛУЧИТЬ ОТ КОПИРАЙТЕРА ГОДНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



Анна Кожевина, директор

С текстами низкого качества на сайтах каждый сталкивается ежедневно. Вообще — все давно привыкли и обычно не обращают на это внимание. Пока не начинают искать что-то в интернете и разгребать километры «текстов ради текстов», чтобы найти хоть какую-то ценную информацию. И когда встречается действительно экспертный текст или интересная аналитика в тему — наступает эйфория.

Я всегда считала, что проблема в том, что тексты пишут копирайтеры-фрилансеры, которые не разбираются в теме, и поэтому делают сборную солянку из рерайтов уже существующих в интернете текстов.

У себя мы эту проблему решили тем, что держим в штате копирайтеров «в теме». Во-первых, у них

уже есть опыт и понимание наших процессов. Во-вторых, чтобы тексты были действительно экспертными — они проводят интервью с разработчиками и руководителями проектов, делают переводы интересных статей по web-разработке и т.д. Мы хотели получать стабильный результат, поэтому проработали технологию и сделали чек-листы.

Вроде бы все круто. Но тут возникла задача по созданию контента для портала по проведению тренингов. Тексты — для поисковой оптимизации (господи, спаси нас от seo-текстов!). Текстов надо много — около сотни. Задача не из дешевых. Вариант заказа текстов на контент-бирже отбросили сразу, так как нужны тексты для входных страниц — интересные и продающие.

Стали искать, как оптимизировать расходы заказчика. Вариант заказа у специализированных копирайтеров (которые профессионально пишут в этой тематике) оставили на крайний случай (бюджет на контент получался примерно в половину от стоимости разработки проекта). Решили оценить стоимость написания всего контента нашими копирайтерами — выдали им пробное задание на текст.

Задачу ставил seo-менеджер. Мне на проверку попали два уже готовых текста. Они были написаны по одной и той же задаче нашими замечательными копирайтерами. Результат шокировал: оба текста были стандартной seo-портянкой. Примерно как тексты, которые пишут на контент-бирже, может, чуток получше.



Пойди туда, не знаю куда. Принеси то, не знаю что

Надо разбираться. Понятно, что причина не в квалификации исполнителей. Я запросила постановку задачи, и обнаружила, что задача была поставлена так: «Написать текст объемом в 1500-2000 символов, который должен содержать следующие запросы в таком виде и в следующем количестве». Далее шел список из полутора десятков ключевых слов.

В задаче не значилось ничего, что на самом деле важно:

- страница, на которую пойдет текст;
- о чем он должен быть;

- для кого он пишется;
- что должен сделать человек после его прочтения.

Мне стало интересно. Я попросила поставить эту же задачу нескольких знакомых оптимизаторов. Подняла технические задания на копирайтинг от внешних оптимизаторов, которые работали с нашими проектами (где нам присылали комплексное ТЗ, а не только на программную часть), подняла наши технические задания на seo-копирайтинг. Так вот: задачи по текстам **ВЕЗДЕ СТАВИЛИСЬ ТАКЖЕ.**

Оптимизаторы отдают задачу по тексту только с перечнем технических характеристик. Что именно там написано — им совершенно без

разницы (ну, проверят на соответствие тематике сайта и читаемость). Но то, что написано на сайте, очень важно посетителям сайта и его владельцу. Тексты должны не столько соответствовать техническим параметрам, сколько продавать. Подогнать хороший текст под seo-требования — вполне реально. А сделать из seo-текста хороший — практически невозможно.

Как решить нерешаемое. Принципы создания хороших текстов для оптимизации сайта

По моему опыту, лучшие тексты для сайтов пишут владельцы бизнеса. Но им, мягко говоря, некогда этим

заниматься. Приходится привлекать копирайтеров. Для того, чтобы получить от них хороший результат, прежде всего надо поставить понятную и конкретную задачу.

Я предлагаю следующий алгоритм дальнейшей работы:

- Определить, что ищет пользователь, который набирает такие запросы.
- Найти на сайте, какие страницы его заинтересуют. Определить, будет ли входная страница, выбранная оптимизатором, страницей интересной пользователю. Если да — хорошо. Если нет, то контент обязательно должен подводить пользователя к переходу на одну из таких страниц.
- Выбрать тему текста. Помните: под каждый список запросов можно придумать несколько тем для статей. Зачастую они будут требовать аналитики (под некоторые запросы написать годный текст без аналитики или примеров невозможно). Писать такой контент — трудоемко. Например, написание обзора в наш блог занимает полтора-два дня. Но могут быть и относительно простые варианты. Если они при этом и интересные — надо брать. В любом случае, согласовывать темы лучше с заказчиком.
- Сформулировать цель текста и методы ее достижения.

Такая постановка задач значительно повышает трудоемкость менеджмента копирайтеров. Чтобы сгенерировать список возможных тем для каждой страницы, определить, что интересно людям, пришедшим по блоку запросов, определить их целевые действия, будет нужна аналитика (минут 30 на одну статью). Скорее всего, ее придется делать заказчику самостоятельно или договариваться с seo-компанией (это крайне редко закладывается в бюджет по поисковой оптимизации).

Давайте рассмотрим это на примере текста, которым мы уже замучили наших копирайтеров.

Список запросов на страницу

Семинары в москве, семинары в санкт петербурге, тренинги и семинары, организация семинаров, проведение семинаров, обучающие семинары, семинары в питере, конференции семинары, семинары в петербурге, курсы семинары, семинары в спб, лекции и семинары, стоимость семинара, семинары в россии, информационный семинар, российские семинары.

Что ищет пользователь, который набирает такие запросы

Либо списки семинаров, либо тех, кто

занимается их организацией.

Варианты материалов, которые могут быть интересны этим пользователям:

- Календарь событий (общая сводная таблица с мероприятиями за текущий год + краткая аннотация к каждому со стоимостью, указанием типа и места проведения). Минус — контент быстро устаревает.
- Обзор: на какие семинары можно сходить в столице (с краткой информацией об организаторах) — без конкретных дат, включать в обзор те, которые проводятся периодически.
- Как найти интересный семинар за разумные деньги?
- Как с пользой занять свободное время и сколько это стоит? (Тут тоже нужна аналитика).
- Простые критерии выбора интересного и полезного семинара.
- Как бы поучиться? Тренинг, семинар, лекция — типы, различия, что выбрать и где найти (это самая простая тема из списка).

Цель текста

Заинтересовать посетителя в получении дополнительной информации о семинарах и организаторах, спровоцировать переход в каталог событий.

Методы достижения:

рассказать о преимуществах посещения тех или иных мероприятий / типов мероприятий. Показать, что это интересно. Подтолкнуть не откладываая

посетить хотя бы одно мероприятие, и предложить выбрать в каталоге, куда пойти.



Обычно часть блоков запросов из seo-техзадания можно обработать с меньшими затратами, например:

- найти под них интересный англоязычный текст и сделать вольный перевод;
- написать текст в виде навигатора по сайту;
- минимизировать текстовый блок, по максимуму добавив запросы в заголовки и описания мероприятий / товаров / услуг.

После того, как задача копирайтерам была поставлена как надо — мы получили вполне достойные статьи (но трудоемкость раза в полтора выше, чем при первом варианте постановки задачи). Есть подозрение, что если давать на фриланс копирайтерам не традиционные технические требования и списки запросов, а постановку задачи по схеме приведенной выше — можно получить гораздо более приемлемый результат, чем обычно.



+7 (495) 215-22-19
sibirix.ru