



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Самоуправляемая компания без бюрократии и фигни

Кузнецов Михаил

ведущий тимлид в компании «Mindbox»

Москва



Чем занимается Mindbox?

Помогаем бизнесу коммуницировать со своими клиентами

FMCG/e-commerce/retail

данные от клиента -> настройка кампаний -> работа с покупателем

Как мы менялись со временем

2011

копируем код :)

2 постоянных клиента

14 сотрудников / 6 разработчиков

5 prod-серверов

2017

1 продукт

140 клиентов

70 сотрудников / 30 разработчиков

30+ серверов

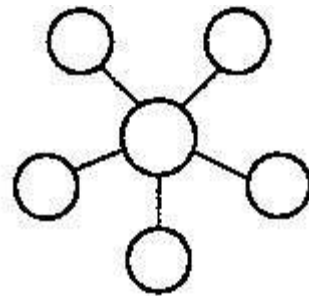
Как работает маленькая организация?

У нас есть директор

Он всё знает

У него достаточно свободного
времени

Так что может код написать, может и
с клиентом пообщаться :)



Подросли, что теперь?

Инерция сознания - работаем как март 2017
раньше, просто всего побольше

ВНЕЗАПНО директор не успевает
езде

Необходимо делегировать, но что
и кому?

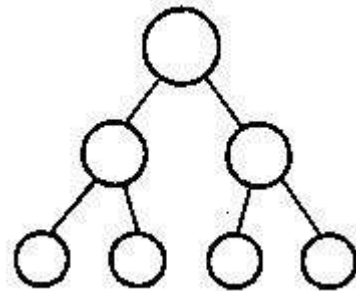
	Пн, 27	Вт, 28	Ср, 29	Чт, 30	Пт, 31
9:30			9:30 AAAAAAAAAAAAA...		9:45 AAAAAAAAAAAAA...
10:15	10:15 НУ НАЧАЛОСЬ	10:15 AAAAAAAAAAAAA!!!!		10:15 AAAAAAAAAAAAA...	
11:45	11:45 ДА ВЛИН	11:45 AAAAAAAAAAAAA...	11:15 AAAAAAAAAAAAA...	11:45 AAAAAAAAAAAAA...	11:15 AAAAAAAAAAAAA...
13:15	13:15 ЧЕРТ ЧЕРТ ЧЕРТ ЧЕР...	13:15 AAAAAAAAAAAAA...	12:30 AAAAAAAAAAAAA AAAAA	13:30 AAAAAAAAAAAAA...	13:00 AAAAAAAAAAAAA...
14:30	14:30 СУКАAAAAAAAAA...	15:00 AAAAAAAAAAAAA...		15:00 AAAAAAAAAAAAA...	14:15 AAAAAAAAAAAAA...
16:00	16:00 Я НЕ УСПЕВАЮ	16:45 AAAAAAAAAAAAA...	16:30 AAAAAAAAAAAAA AAAAA	16:40 AAAAAAAAAAAAA...	16:00 AAAAAAAAAAAAA...
17:30	17:30 ВЛЮБИЛИСЬ ВЛЮБИЛИСЬ	18:00 AAAAAAAAAAAAA...			17:30 AAAAA... 17:45 AAAAA...
19:00	19:00 ДА ЧТО ТАКДЕ	19:45 AAAAAAAAAAAAA...	19:30 AAAAAAAAAAAAA...	18:30 AAAAAAAAAAAAA...	18:15 AAAAA...
20:30	20:30 Я ГОРЮ			20:30 AAAAAAAAAAAAA...	19:30 AAAAAAAAAAAAA...

Классический подход

Отдел, департамент, принцип Питера :)

Минус мораль, подавляем инициативу

Верим, что можно эффективней



Оверхед на бюрократию

Прогрессивный налог на размер компании

Серебряной пули не нашли

Но можно минимизировать

Процессы!

Понятный свод правил, отвечающий на вопрос вместо начальника

Как работать, как принимать решения, как разрешать конфликты

Фиксируются письменно

Нарушать нельзя, закон есть закон

Процессы - не так уж и просто

Хорошо описанный процесс - это сложно

С первого раза скорее всего станет хуже

Можно потренироваться на “как уходить в отпуск”

Самое главное - работать с обратной связью

Процессы - обратная связь

Например, гуглдок с комментариями

Не стоит отливать в граните - бизнес тоже меняется

Значит итеративно улучшаем процесс

Процессы vs Люди

Люди важнее процессов, но чем крупнее компания, тем важнее коммуникация

Два типа людей:

Процессы? Я ок

Нужен начальник

С кем-то возможно расставание

Другие помогут дорабатывать процессы

Что у нас есть сейчас?

Процесс разработки новой фичи - о нем и поговорим

Обратная связь сотруднику + обсуждение зарплаты

Интеграция с клиентом

Продажи

Бухгалтерия

Участники разработки фичи

30 разработчиков, 5 команд, 3 продукт-оунера, 20 менеджеров

Менеджер рассказывает хотелку

Продукт-оунер - агрегирует и валидирует

Архитектор - технические вопросы

Тимлид - соблюдение процесса в команде

Главные люди

Нет человека-бутылки (нет согласований)

Есть главный архитектор и главный продукт-оунер

Оптимистичный параллелизм - главные принимают решения в случае, если договориться не удалось

Как назначают на роль?

Архитекторы:

Задач много - некоторые интересней других

Люди сами готовы отдать

Так что если хочешь - занимайся

Продукт-оунеры:

Директор назначил желающих :)

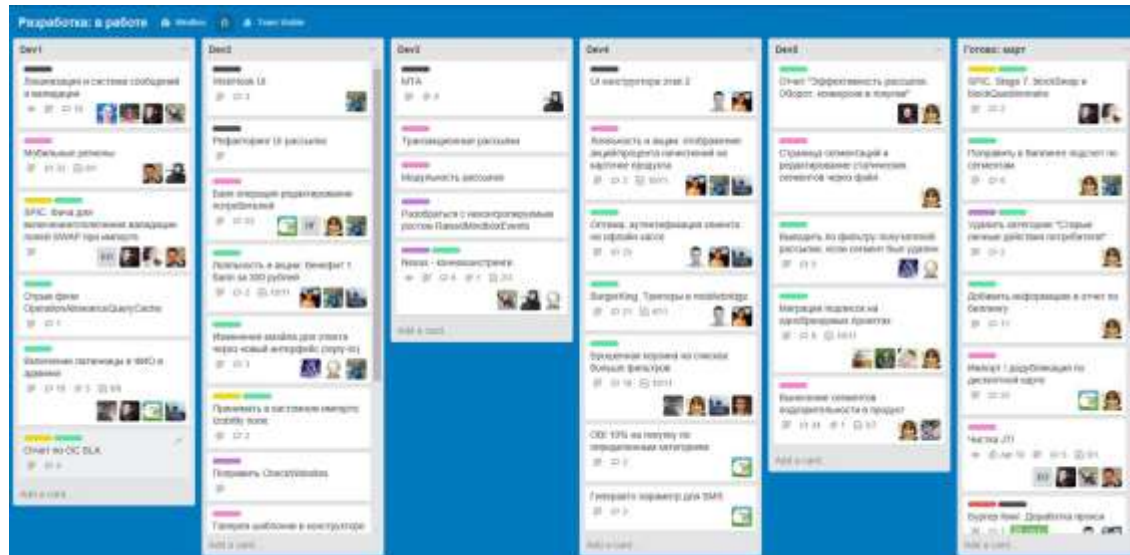
Инструменты

Доски Trello

Мессенджер slack

Почты - минимум

Багтрекер fogbugz



Жизненный цикл фичи

Фича - пользовательская история от клиента

Kanban. Pull-конвейер

Work in process limit

Полосы разных размеров - S/M/L

Чем дальше фича продвинулась - тем больше мы на неё потратили, тем неприятней “дискард” (отказ от разработки либо откладывание)

Жизненный цикл фичи - discovery

Product Discovery - push от заказчика

Требования пишет ПО. Возможно, ПО её не посчитает полезной (“дискард”)

Оценка от архитектора (S/M/L). Возможен дискард, если оценка больше, чем ожидал ПО

Если фича всё это пережила - попадает в буфер

Большой буфер - опять дискардим. Чем больше буфер,

Жизненный цикл фичи - “разработка next”

Буфер приблизительно на месяц

В него задачи попадают уже способом “pull”

Разбит покомандно

Ещё можно “передумать” - больших потерь на этом этапе
нет

Жизненный цикл фичи - разработка

Электронная и настоящая доски отчасти друг друга дублируют

Электронная доска - доступна удаленно, содержит архив сделанного по месяцам. Менее детальная, чем настоящая, зато сразу все команды

Настоящая доска - удобно и наглядно. Содержит больше деталей



Жизненный цикл фичи - разработка

Дополнительные полосы - баги, инциденты

Размер задачи = размер карточки.

Команда детально оценивает.
Если команда не согласна с оценкой - возвращает в discovery

Чеклист на карточке

Магниты - кто чем занят



Жизненный цикл фичи - разработка

Колонки на доске:

Следующее

Разбиваем

Оценили

В работе

Пишем код

Review

Приемка



SLA и все-все-все

Полосы разных размеров - в каждый свой SLA

Команде приходится отвечать за внешних по отношению к ней коллег

У них тоже есть SLA

Робот “всевидящее око” следит за выполнением обязательств

И публично показывает, кто как справляется

Бонус в 20% ресурса команды, если успеваете

Социальное давление

Всевидящее око APP 12:00 PM ☆

Нарушения SLA по скорости проезжания тикетов:

Dev1

- SLA нарушен
- Баги: 2 тикета (на 161 день)
- Инциденты - некст степс: 1 тикет (на 3 дня)

Dev2

- SLA нарушен
- Малое менеджера: 1 тикет (на 4 дня)
- Баги: 3 тикета (на 98 дней)
- Инциденты - некст степс: 1 тикет (на 6 дней)

Dev3

- SLA нарушен
- Автоматические ошибки: 1 тикет (на 144 дня)
- Крупное ПО: 1 тикет (на 11 дней)
- Инциденты - некст степс: 1 тикет (на 1 день)

Dev4

- SLA нарушен
- Автоматические ошибки: 1 тикет (на 1 день)
- Малое менеджера: 1 тикет (на 24 дня)
- Крупное ПО: 1 тикет (на 28 дней)
- Баги: 22 тикета (на 64 дня)

Dev5

- SLA не нарушен 🙌

📊 5 📊 3

Ретроспектива

Регулярно обсуждаем прошедшую итерацию

Какие проблемы обсуждали обсуждалось раньше: нам холодно, нам жарко, нам душно, Вася поздно приходит, пряники на кухне засохли

холодно/жарко/душно

пряники на кухне засохли

кто-то съел бананы, остались только груши

Сейчас: есть понятный бонус и общая цель. Появляются действительно полезные идеи

Пример успеха - ротация дежурного

За всё хорошее против всего плохого

Самоуправление - меньше налог на размер компании

Мотивированные сотрудники

Культура публичной ОС

Что делали, когда ничего не помогало

Ретроспективы и предложения

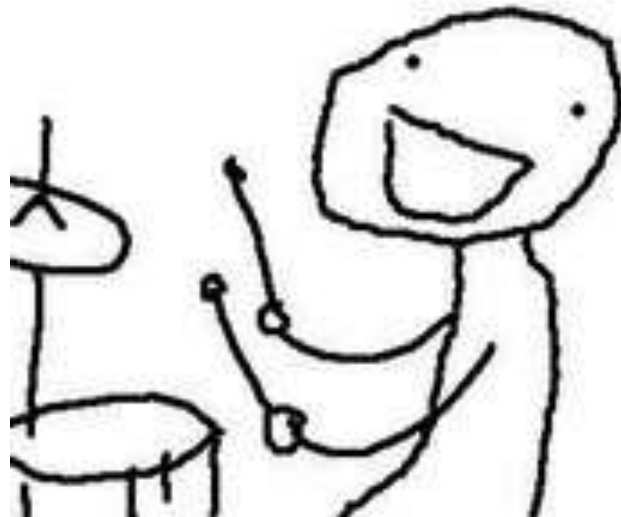
Меняем процесс внутри команды

Меняем внешние метрики

Меняем задачи

Применяем бинарный поиск - делим
Все бесполезно
команду пополам.

BA DUM TSSS



Кузнецов Михаил

ведущий тимлид в «Mindbox»

kuznetsov@mindbox.ru

8 903 205 1159

