



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

# Самоуправляемая компания без бюрократии и фигни

Кузнецов Михаил

ведущий скрам-мастер в компании «Mindbox»

Москва



# Чем занимается Mindbox?

Разрабатываем свою CRM

Помогаем бизнесу коммуницировать со своими клиентами

FMCG/e-commerce/retail

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

.NET Framework / MS SQL Server / RabbitMQ

# Как мы менялись со временем

2015

2011

копируем код :)

2 постоянных клиента

14 сотрудников

6 разработчиков

5 prod-серверов

заказная разработка

1 продукт + 10 веток

20 клиентов

40 сотрудников

18 разработчиков

20+ серверов

2017

1 продукт

140 клиентов

70 сотрудников

30 разработчиков

30+ серверов

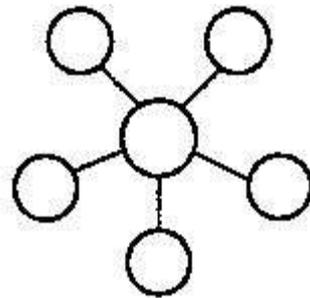
# Как работает маленькая организация?

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?

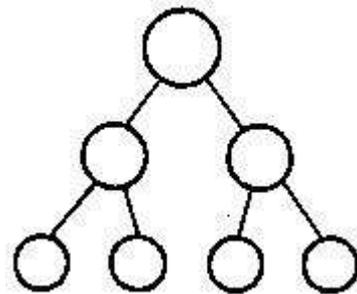
	Пн, 27	Вт, 28	Ср, 29	Чт, 30	Пт, 31
09:00			9:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...		9:45 AAAAAAAAAAAAAAAA...
10:00	10:15 НУ НАЧАЛОСЬ	10:15 AAAAAAAAAAAA!!!!		10:15 AAAAAAAAAAAAAAAA...	
11:00			11:15 AAAAAAAAAAAAAAAA...		11:15 AAAAAAAAAAAAAAAA...
12:00	11:45 ДА ВЛИН	11:45 AAAAAAAAAAAAAAAA...		11:45 AAAAAAAAAAAAAAAA...	
13:00			12:30 AAAAAAAAAAAAAAAA AAAAA		13:00 AAAAAAAAAAAAAAAA...
14:00	13:15 ЧЕРТ ЧЕРТ ЧЕРТ ЧЕР...	13:15 AAAAAAAAAAAAAAAA...		13:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...	
15:00	14:30 СУКАAAAAAAAAAAAA...	15:00 AAAAAAAAAAAAAAAA...		15:00 AAAAAAAAAAAAAAAA...	14:15 AAAAAAAAAAAAAAAA...
16:00	16:00 Я НЕ УСПЕВАЮ	16:45 AAAAAAAAAAAAAAAA...	16:30 AAAAAAAAAAAAAAAA AAAAA		16:00 AAAAAAAAAAAAAAAA...
17:00				16:40 AAAAAAAAAAAAAAAA...	
18:00	17:30 ВЛЮБИЛИСЬ ВЛЮБИЛИСЬ	18:00 AAAAAAAAAAAAAAAA...			17:30 AAAAA... 17:45 AAAAA...
19:00	19:00 ДА ЧТО ТАКДЕ	19:45 AAAAAAAAAAAAAAAA...	19:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...	18:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...	
20:00					19:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...
21:00	20:30 Я ГОРЮ			20:30 AAAAAAAAAAAAAAAA...	

# 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

Например, “как уходить в отпуск”

Как принимать решения, как разрешать конфликты

Фиксируются письменно

Нарушать нельзя

# Процессы - не так уж и просто

Хорошо описанный процесс - это сложно

С первого раза скорее всего станет хуже

Самое главное - работать с обратной связью

Тренироваться стоит на простых примерах

# Процессы - обратная связь

Например, гуглдок с комментариями

Владелец процесса

Не стоит отливать в граните - бизнес тоже меняется

Значит итеративно улучшаем процесс

# Процессы vs Люди

Два типа людей:

Процессы? Я ок

Нужен начальник

Люди важней процессов, но чем крупней компания, тем важней коммуникация

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 (отпуска-болезни-обучение)

# Участники разработки фичи

30 разработчиков, 5 команд, 3 продукт-оунера, 20 менеджеров. Не то чтобы это был необходимый запас.. :)

Менеджер рассказывает хотелку

Продукт-оунер - агрегирует и валидирует

Архитектор - технические вопросы

Скрам-мастер - соблюдение процесса в команде

# Ведущие

Нет человека-бутылки (нет согласований)

Ведущий архитектор и ведущий 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 :)

# Инструменты

Доски Trello

Мессенджер Slack

Почты - минимум

Багтрекер fogbugz

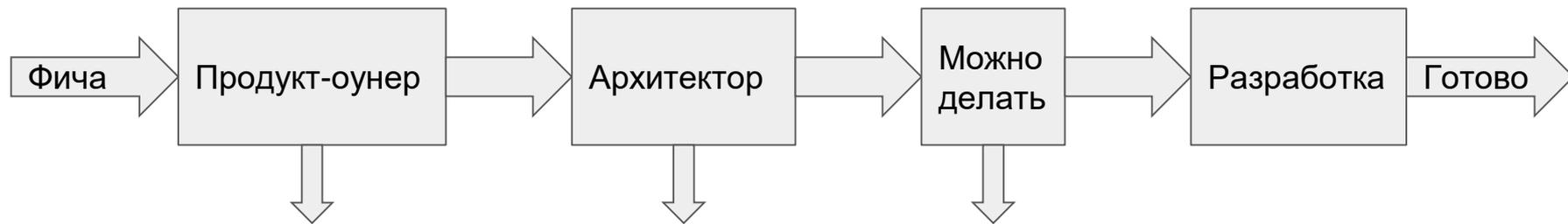
# Жизненный цикл фичи

Фича - пользовательская история от клиента

Kanban. Pull-конвейер. Discovery Kanban.

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

# Жизненный цикл фичи



# 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



### Dev1

- Локализация и система сообщений и валидации
- Мобильные регионы
- SPIC. Фича для включения/отключения валидации полей SWAP при импорте
- Отрыв фича OperationAllowanceQueryCache
- Включение латиницы в ФИО в админе
- Отчет по OC SLA

Add a card

### Dev2

- WebHook UI
- Рефакторинг UI рассылок
- Балл операция редактирования потребителей
- Лояльность и акции: бонус 1 балл за 300 рублей
- Изменения емейла для ответа через новый интерфейс (reply-to)
- Принимать в кастомном импорте Izobility поле
- Поправить CheckWebsites
- Галерея шаблонов в конструкторе

Add a card

### Dev3

- MTA
- Транзакционные рассылки
- Модульность рассылок
- Разобраться с нехотропируемым ростом RaisedMindboxEvents
- Nexus - конечнестринги

Add a card

### Dev4

- UI конструктора этап 2
- Лояльность и акции: отображение акций/процента начислений на карточке продукта
- Оплата, аутентификация клиента на офлайн кассе
- WidgetKing: Триггеры в mobilebridge
- Брошенная корзина на списках: больше фильтров
- ОБИ 10% на покупку по определенным категориям
- Гиперавто параметр для SMS

Add a card

### Dev5

- Отчет "Эффективность рассылок. Оборот, конверсия в покупки"
- Страница сегментаций и редактирование статических сегментов через файл
- Выводить по фильтру получателей рассылки, если сегмент был удален
- Миграция подписок на однобрендовых проектах
- Вынесение сегментов подозрительности в продукт

Add a card

### Готово: март

- SPIC. Stage 7. blockSwap и blockQuestionnaire
- Поправить в биллинге подсчет по сегментам
- Удалить категорию "Старые личные действия потребителя"
- Добавить информацию в отчет по биллингу
- Импорт / дедубликация по дисконтной карте
- Чистка JTI
- Бурер Кинг: Доработка трюки

Add a card

# Жизненный цикл фичи - разработка

Дополнительные полосы - баги, инциденты

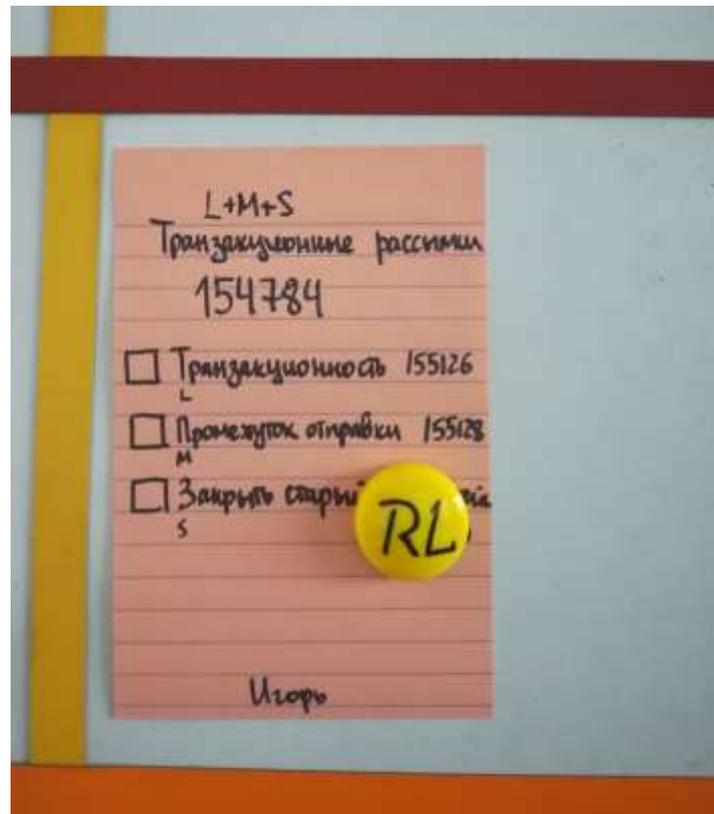
Размер задачи = размер карточки.

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

# Внедрение

Не с чистого листа

Знакомые инструменты

2 месяца до адекватного результата



**Всевидящее око** APP 12:00 PM

Нарушения **SLA по скорости проезжания тикетов:**

**Dev1: SLA нарушен**

Среднее ПО: 1 тикет (на 3 дня)

**Dev2: SLA нарушен**

Крупное ПО: 1 тикет (на 3 дня)

Баги: 1 тикет (на 4 дня)

Инциденты - некст степс: 1 тикет (на 5 дней)

**Dev3: SLA не нарушен** 🙌

**Dev4: SLA не нарушен** 😊

**Dev5: SLA не нарушен** 📖

# Ретроспектива

Регулярно обсуждается прошедшую итерация

Какие проблемы обсуждали обсуждались раньше

холодно/жарко/душно

пряники на кухне засохли

кто-то съел бананы, остались только груши

Вася поздно приходит

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

Пример успеха - ротация дежурного

За всё хорошее против всего плохого

Самоуправление - меньше налог на размер компании

Мотивированные сотрудники

Культура публичной ОС и разрешения конфликтов

# Что делали, когда ничего не помогало

Ретроспективы и предложения

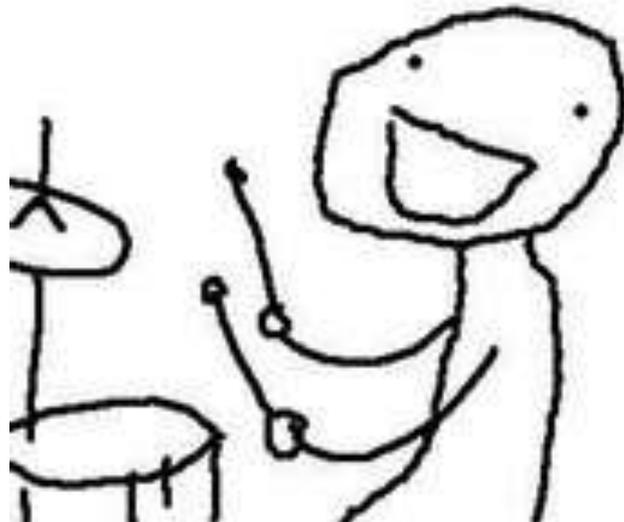
Меняем процесс внутри команды

Меняем внешние метрики

Меняем задачи

Применяем бинарный поиск - делим  
Все бесполезно  
команду пополам.

**\*BA DUM TSSS\***



# Чем вдохновлялись

Тренинги Scrumtrek

Ф. Лалу “Открывая организации будущего”

Статьи, конференции, здравый смысл

Кузнецов Михаил

ведущий скрам-мастер в «Mindbox»

[kuznetsov@mindbox.ru](mailto:kuznetsov@mindbox.ru)

8 903 205 1159

