

Опыт, лайфхаки и неудачи –  
к чему привела пятилетняя эволюция процессной работы

Как мы перестали говорить

**"у нас так принято"**

и стали описывать процесс разработки



Шашкова Екатерина  
InEx, исполнительный директор



**Knowledge**  
Conf **2024**

# Контекст



## IT-компания

Основная сфера деятельности – разработка прикладного ПО



## Специфика

Заказная разработка для крупных корпоративных клиентов, зачастую – госсектора (не аутстаф, собственные команды)



## Методология работы

kanban, tdd

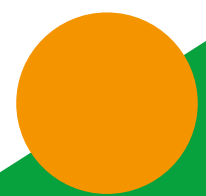


## Внутреннее устройство сегодня

Несколько небольших (5-6 человек) команд разработки, команда devops-инженеров, команда проектных аналитиков, команда аналитиков саппорта.

У команд есть тимлиды + есть техлиды направлений (клиент, сервер, devops, аналитика и проч.).

У всех команд единый стек, работают с единым бэклогом, разделения по проектам/продуктам между командами нет.



16 лет  
на рынке как юрлицо

> 20 лет  
как сообщество профессионалов

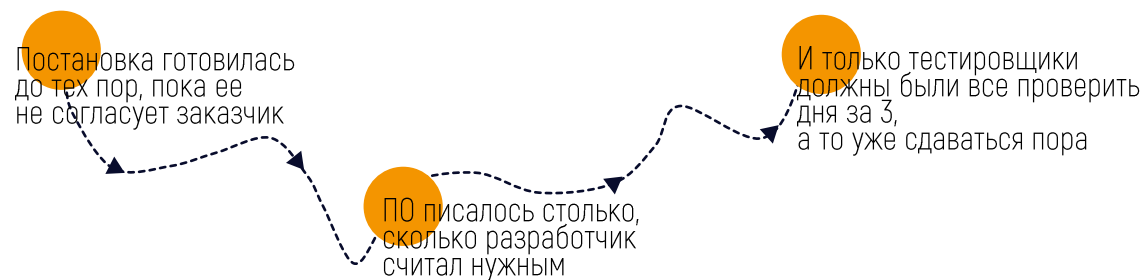
# Кризис – это всегда ВОЗМОЖНОСТЬ

Как выглядел наш процесс в начале времен

Как-то



Наши три отдела, аналитики, разработки и тестирования, отлично много лет работали по водопаду – и всех все устраивало.

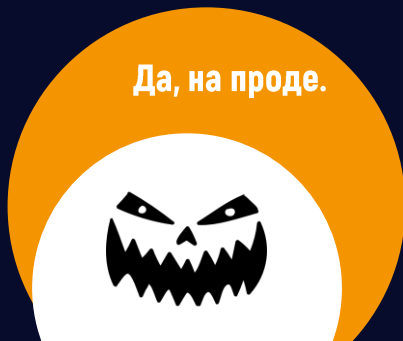


Необходимость перемен

2019 г.

В октябре клиент ставит задачу: в декабре на заседании правления корпорации-заказчика должна быть продемонстрирована обновленная версия продукта – в новом дизайне и импортозамещенная.

Да, на проде.



**Вы не можете?  
Подрядчика легко заменить!**

# В начале было слово

Мы начали производить продукт вместо программирования

1

**Собрали команду (полнофункциональную)**

Исключили потерю информации между отделами

2

**Перемешали роли**

Кто мог решить задачу, тот ее и решал, игнорируя позиции и должности

3

**Стали договариваться**

Ввели дейли. Определились с минимальной постановкой. Договорились, что из себя представляет декомпозиция. Какой нам подойдет релизный цикл. Как мы тестируем.



**Необходимость перемен**

**18** человек



**Может быть, стоит записывать?**



Проект был успешен, команда росла – и чем больше в ней становилось людей, тем сложнее стало договариваться, как мы разрабатываем и поставляем: каждый помнил, а главное – понимал что-то свое.

# Клинопись

Мы стали описывать процесс



**Определили  
этапы процесса**

Создали дерево в вики и набор колонок на канбан-доске в таск-трекере



**Описали  
каждый этап**

Кто работает на этапе, какие операции совершает, что является результатом



**Ввели критерии  
перехода на досках**

На канбан-досках (сводной и командных) ввели обязательные критерии перехода, без которых задача не может перейти на следующий этап



**Ввели требование  
соблюдения процесса**

На общих собраниях компании несколько раз презентовали описание. Если менеджеры видели несоблюдение процесса, они рассказывали, как нужно действовать.

С этого момента наш процесс стал прозрачным

5

Все стали понимать его одинаково



Необходимость перемен

# Чукча не читатель

Можно как угодно красиво описать процесс, но если члены команды не понимают ценности описания и соблюдения процесса, все останется по-прежнему.



**Наверное,  
стоит  
объяснять...**

# Описание процесса

## Дерево этапов

### Процесс разработки

Создатель Шашкова Екатерина, отредактировано 22/08/2024

- 010. Очередь
- 020. Буфер анализа
- 030. Анализ и архитектура
- 040. Аналитика готова
- 050. Пополнение
- 060. Буфер разработки
- 070. Декомпозиция
- 080. Разработка
- 090. Готово к регрессу
- 100. Регресс
- 110. Готово к поставке
- 120. В поставке
- 130. Приемка
- 140. Оформление
- 150. Закрыто



## Механика создания дерева

- Мы провели ретро, на котором присутствовали все команды разработки
- Скрупулезно, от конца к началу, вспомнили все действия и результаты, которые нужны для поставки ПО
- Фасилитатор фиксировал то, что говорили команды, на доске migo в виде вот такой структуры
- По итогам руководитель разработки составил в вики дерево этапов процесса (то, что мы их стали нумеровать с шагом в 10, нам сильно помогло, когда процесс начал меняться, одни этапы отмирали, другие появлялись)

Разработка | 12

Работы | 17 ...

Разработка

Внешнее демо

Обучение поддержки и заказчика

Лимиты min ?; max ?

Критерии завершения | 14

Заказчик/РО/Аналитик принял решение

Автоматизированные функциональные тесты выполняются, КЗ проходит

Заказчик обучен работе с новым функционалом

Поддержка обучена

Материал для ретро готов

Участники | 9

Команда

Поддержка

Заказчик/РО/аналитик

6

# Описание процесса

## Структура описания этапа

Каждый этап процесса включает краткое описание, что на этом этапе происходит, а также таблицу действий.

В таблице действий указываются: действия, кто их выполняет и что конкретно он делает.

Ссылка на описание этапа процесса размещается в соответствующей колонке канбан-доски.

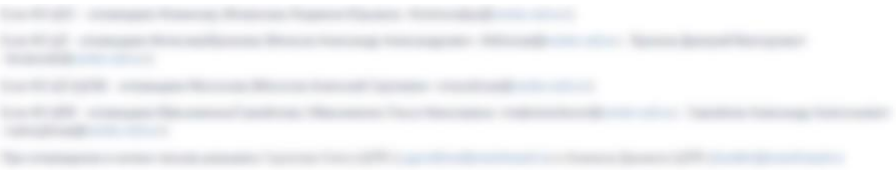
### 110 Оформление

Создатель Шашкова Екатерина, отредактировано только что

7

На данном этапе релиз устанавливается на продуктив

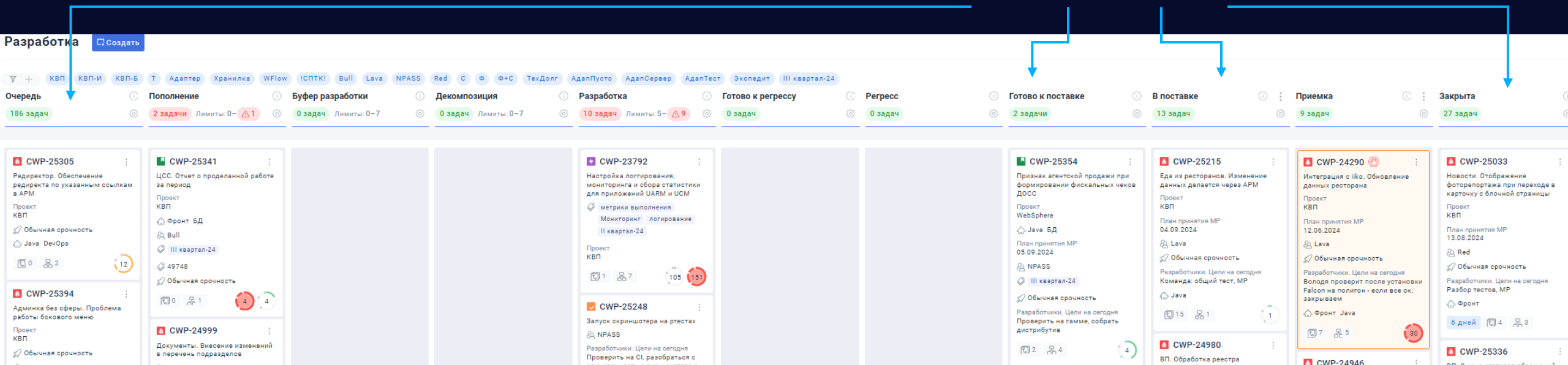
Критерии перехода карточки на следующий этап описаны в wflow. Лимитов нет. См. Доску проекта РЖД, текст у иконки ⓘ в шапке колонки "Оформление"

№	Действие	Кто делает	Что делает
1	информирование о дате и времени установки релиза на продуктив	саппорт	По факту получения от ЦТС на version письма о дате/времени установки релиза на продуктив пишет в канал release
2	установка версии	ГВЦ	Запускает установку версии на продуктив. Если ГВЦ создает на нас запрос ВП, по которому мы проверяем логи - то мы его закрываем со словами "в РАД есть ссылка на Инструкцию по установке, в Инструкции написано, как выглядит успех, в РОС написано, что ВП на нас создается только в случае неудачи. Просим отозвать запрос ВП и не создавать такие запросы впредь".
3	проверка логов установки	саппорт	Выполняется, если есть запрос ВП с конкретными проблемами. 1. если саппорт может определить команду, пишет в канал команды. 2. если не может определить команду, пишет в канал release
4	устранение ошибки	команда саппорт	Возникновение ошибок при установке является инцидентом. Саппорт организует разбор совместно с командой по процессу инцидента. В результате разбора формируются рекомендации для ГВЦ, которые передаются в ответ на ВП. Если ошибка неустранимая, происходит откат версии. Информация о необходимости отката передается в ответе на запрос ВП. О факте отката версии в канале release оповещает саппорт. Саппорт меняет статус релиза на "Отозван". При этом связь с отозванной версией сохраняется
5	релиз установлен	саппорт	ЦТС/ПТК сообщает о факте установки релиза на продуктив. Саппорт сообщает об этом в канал release. Для автоматического перевода версий и их багастори автоматически в нужные статусы саппорт использует инструмент msc <a href="https://mcc.ooinex.ru/#/i/installer-event">https://mcc.ooinex.ru/#/i/installer-event</a> . Имя версии указывается без номера. Выбирается событие INSTALL и ПТК PROD. Если автомат не работает, то Саппорт вручную переводит версию в статус "Приемка" на доске поставки (для старого ПТК доска другая) и багастори в статус "Приемка" на доске РЖД. Указывает дату установки на продуктив в файле статистики
6	Проверка багастори в статусе "Оформление"	саппорт	Проверяет каждую багу: <ul style="list-style-type: none"><li>бага с установленным чекбоксом "Не показывать КЗ"</li><li>бага со связанной саппортовой задачей</li><li>бага без связанной саппортовой задачи</li></ul> Если бага починена, то переводит её в статус "Закрыта", при этом если бага связана с саппортовой задачей, то оповещает об исправлении Ф3. Если бага не починена, то определяет инцидент это или нет. Если функционал критичен для заказчика, то пишет в prod-n-fige. Если нет, то действуем аналогично процессу Приемка: ставим блокировку, создаем подзадачу, пишем в канал команды. Проверяет новые истории. Истории считаются новыми, если у них имеется номер заявки АСУПИ. Оповещает Ф3 о выпуске нового функционала. Цель оповещения - стимулирование заказчика к реальному использованию функционала и получение обратной связи по нему в течение "недели тишины".  При получении замечаний по новому функционалу фиксирует их в виде багов для планирования исправлений ⓘ По истечению недели тишины Михаил Селедцов собирает обратную связь от заказчика по новому функционалу для анализа качества разработки.
7	Проверка стори в статусе "Оформление"	аккаунт	Проверяет каждую стори и при необходимости переводит в следующий статус: <ul style="list-style-type: none"><li>стори без заявки АСУПИ в статус "Закрыто"</li><li>стори с номером заявки АСУПИ → в статус "Закрыто" и добавляет линк на НИМ и заявку на доске "Сбыт-Заявки".</li></ul>

# Описание процесса

## Вид канбан-доски

В шапке каждого этапа размещена ссылка на описание процесса в вики и критерии перехода между этапами



На доске разложена последовательность этапов



# Пример критериев перехода

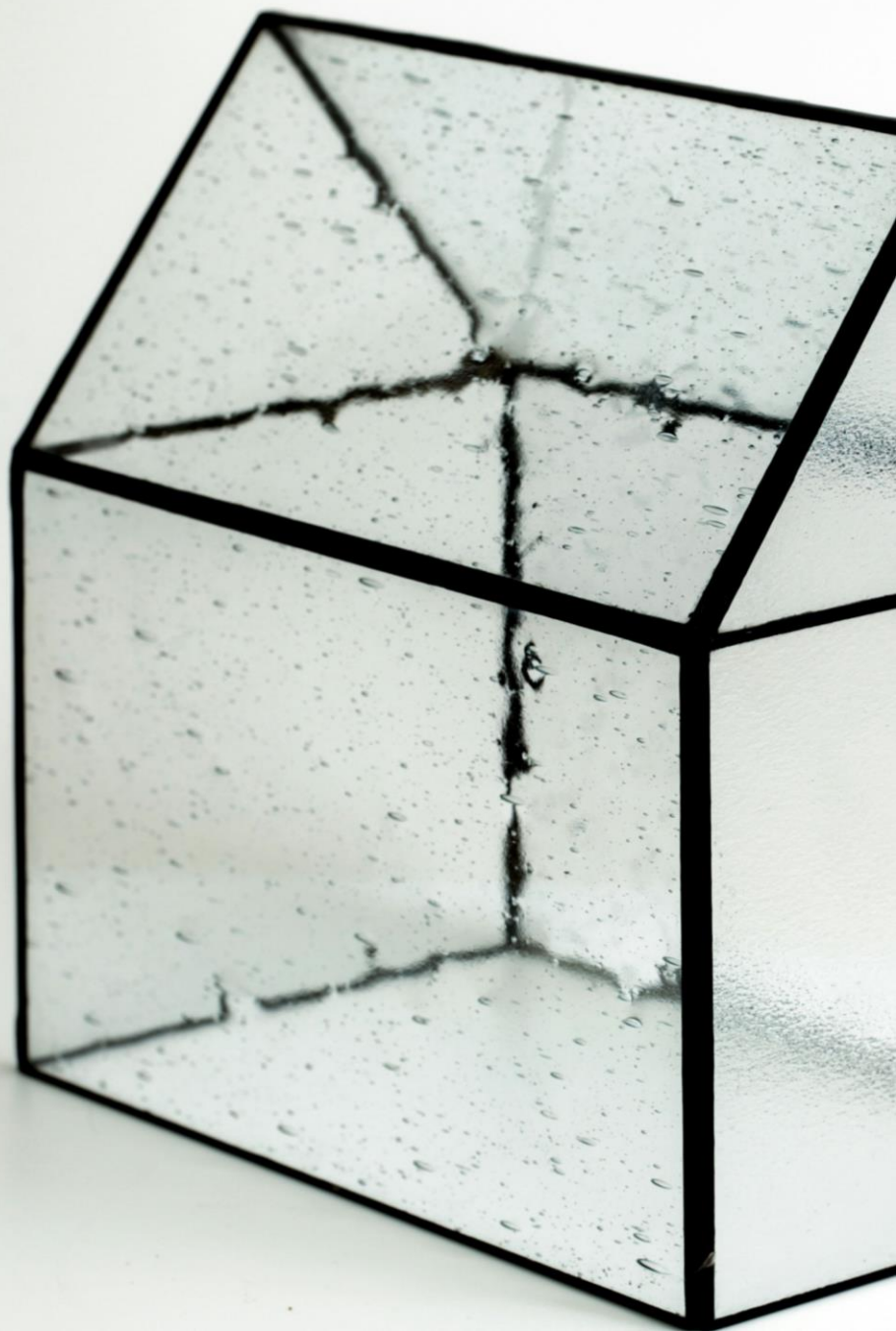
## Действия devops-инженеров при увольнении сотрудника

В перечне критериев перехода фиксируются обязательные действия, которые нужно выполнить на данном этапе, то есть до того, как задача перейдет на следующий шаг.

Хорошая штука, чтобы не держать в голове много механистических действий.

### Увольнение

1. Проверить наличие выданных компьютеров. При наличии организовать возврат и актуализировать файл учета
2. Исключить учётные записи пользователя из всех групп в Active Directory и заблокировать учетные записи (основную и в оргюнитах для wflow, как pirs, так и wflow)
3. Удалить учетную запись пользователя в LDAP (TDS, Blitz) (В случае TDS - [cwp.psi.oooinex.ru](#), администрирование, группы и пользователи, найти по логину, удалить)
4. Отозвать сертификат VPN: [раздел для девопсов](#)
5. Удалить пользователя в старом VPN
6. Удалить учетную запись пользователя в [корпоративном почтовом домене](#)  
Действия с входящей почтой удаляемых аккаунтов (если явно не указано в описании задачи):
  1. если это аналитик - перенаправлять его почту на адрес [analysts@oooinex.ru](mailto:analysts@oooinex.ru);
  2. если это разработчик - не перенаправлять никуда;
  3. если это менеджер - решается в индивидуальном порядкеЕсли учётная запись блокируется, а не удаляется, то удалить учетную запись пользователя из групп рассылок
7. Заблокировать пользователя в GitLab
8. Сбросить все сессии сотрудника в mattermost и деактивировать его аккаунт
9. Деактивировать аккаунт в админке МСС (арм № 15 "Пользователи"), от этого зависит доступ в том числе в vacation
10. Перевыпуск vpnnet ключа в ГВЦ при необходимости
11. Удалить пользователя из организации ooo-inex в npmjs.com ([ссылка](#))
12. В административном интерфейсе сайта РЖД на полигоне проверить наличие учетных записей, принадлежащих сотруднику. При наличии – проверить участие этих записей в тех или иных группах. При участии - исключить эти учетные записи из групп (обычный пользователь ни в одну группу не входит).  
Отправить в support (Кислинский Евгений) запрос на удаление логина из групп на продуктиве (группа InEx + возможно другие группы).
13. Удалить сотрудника из административных интерфейсов счетчиков Яндекс Метрики: [Яндекс.Метрика. Управление правами](#)
  1. Для удаления сотрудника из Яндекс метрики нужно перейти в настройки счетчика (Справа от строки счетчика шестеренка), далее в "Доступ", удалить оттуда.
  2. Повторить для всех счетчиков.
14. Внести изменения на страницах wiki
  1. Удалить упоминание сотрудника из групп на странице "[Команды и роли](#)".
  2. Удалить ФИО пользователя со страницы [Контакты сотрудников](#).
15. Отправить в support (Евгений Кислинский) запрос на удаление пользователя из группы VK



# СКОЛЬКО СТОИТ, КОГДА ПРОЗРАЧНО

10

Первичное опрозрачивание

**1-2** месяца

массовое объяснение  
(работа менеджеров)  
и фиксация

еще **6** месяцев

плотная работа менеджеров  
по обучению работе с процессом  
и корректировки



## Ввели 1:1

Раз в 2 недели менеджеры встречались с каждым сотрудником компании, разбирали конкретно его отступления от процесса и показывали, к чему это приводит.



## Стали поощрять обсуждения внутри команд

Выводы, которые сотрудники сделали на 1:1, становились «домашним заданием»: их нужно было обсудить с командой – и, возможно, найти свое решение.



# Имба-читальня и вербовка сторонников

Как мы стали объяснять



И члены команд поняли, что они могут влиять на процесс собственной работы

С этого момента процесс начал становиться собственностью команды



## Ввели роль тимлида

Среди людей, проявлявших наибольший интерес к процессным практикам и организации команд, стали выбирать тимлидов. И теперь уже на тимлидов стала переходить функция объяснения процесса.



## Расшарили процесс на новых сотрудников

В программу адаптации новых сотрудников ввели знакомство с описанием процесса.

Необходимость перемен

# Каждый суслик агроном



Каждая команда начала принимать свои, обособленные от других команд, процессные решения. Процесс угрожал перестать быть единым – и распасться на командные практики.

А идея единого  
заксобрания  
не так уж и плоха



# Процесс изменения процесса

13

С этого момента процесс начал улучшаться, причем во многом силами самих команд

Мы стали улучшать процесс



## Предложить изменение

Любой сотрудник компании, который видит место, где работу можно улучшить, может инициировать изменение процесса.



## Проверить внутри команды

Инициатор изменения формулирует его и обсуждает внутри команды. Если команда согласна – изменение выносится на компанию.



## Утвердить и опубликовать

Инициатор изменения собирает встречу с тимлидами и лидами направлений. Изменение согласуется, определяются действия по внедрению. Обязательно – фиксация изменений и рассказ на общем собрании.

## Процесс изменения процесса

Создал(а) Шашкова Екатерина, редактировал(а) Богатырева Анастасия 01/04/2024

Процесс живой, когда он актуальный. Если вы видите, что описание процесса не соответствует реалиям или же есть более эффективный способ действий, вы можете внести в процесс изменение.

Инициировать изменение процесса может каждый сотрудник компании.

Это делается так:

1. Обсудите желаемое изменение со своей командой или направлением. Можно собрать группу единомышленников. Цель - единое мнение членов команды, "обстучать", улучшить идею.
2. Заявите об этом:
  - a. напишите в general, описав идею;
  - b. назначьте встречу для обсуждения, используя слот декомпозиции.  
Позовите на встречу тех, кого затрагивает изменения, и лидера направления ( @Сорокина Ольга для сбыта, @Гнутова Ольга для разработки).  
Нужна помощь в вопросе кого звать? - спросите лидеров направлений и/или у @Шашкова Екатерина или @Селедцов Михаил .  
Не забудьте во встречу написать цель и поставить галочку "могут менять".
3. На встрече - расскажите суть изменения. Договоритесь с коллегами до финального решения по изменению процесса.
4. Проговорите, что нужно, чтобы воплотить это решение в жизнь, назначьте ответственных, определите сроки.
5. Напишите в блог, расскажите об изменении на понедельничном собрании.

# Если вы не можете это измерить – вы не можете это улучшить



14

Мы начали  
опираться  
на метрики



**Менять процесс  
всем понравилось**

Изменение в процессе  
вскоре стало чуть ли не игрой  
– всем нравилось  
придумывать, что бы поменять



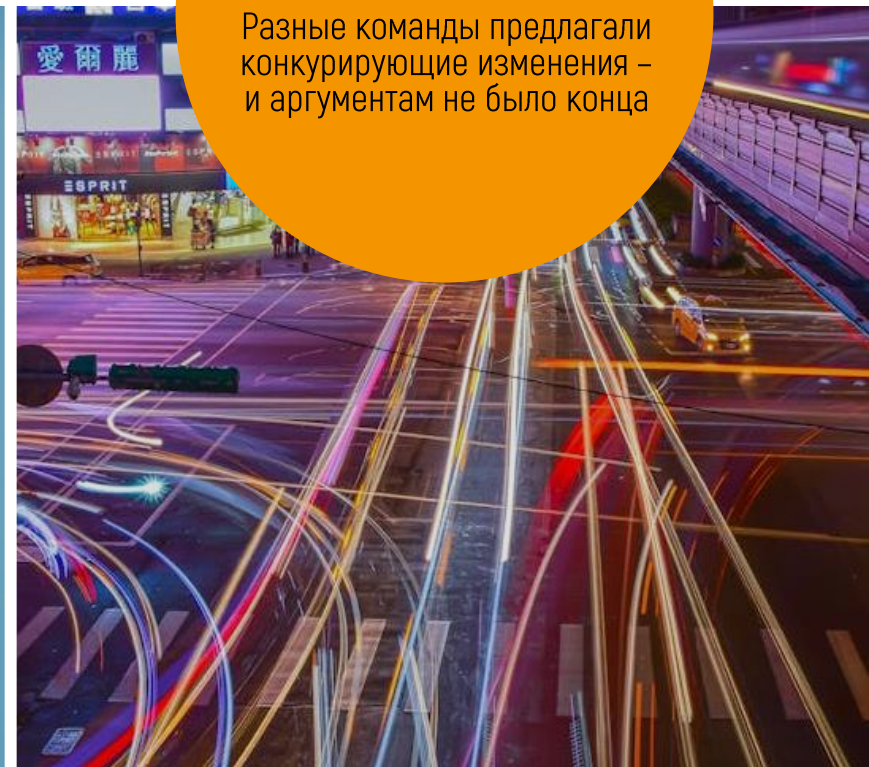
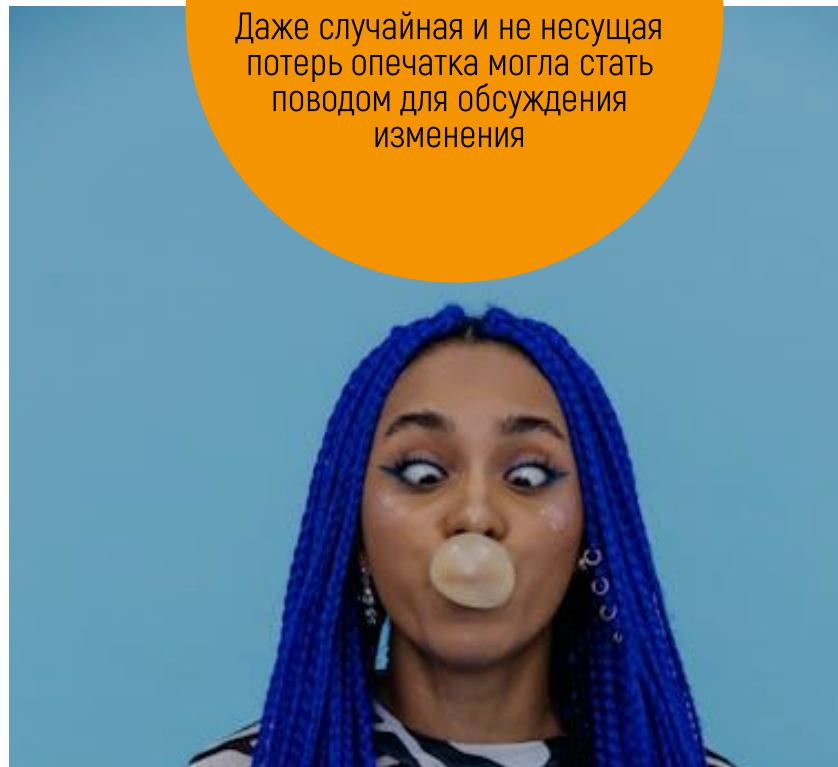
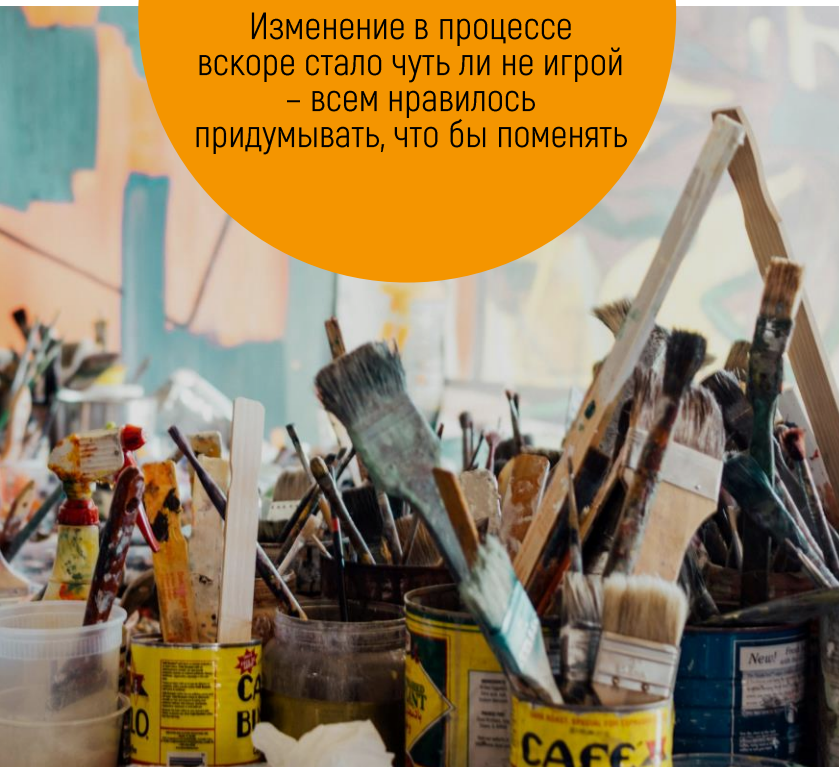
**Изменения стали  
доходить до абсурда**

Даже случайная и не несущая  
потерь опечатка могла стать  
поводом для обсуждения  
изменения



**Изменения  
стали конфликтовать**

Разные команды предлагали  
конкурирующие изменения –  
и аргументам не было конца



# Как мы собираем и храним метрики

## Автоматическая статистика

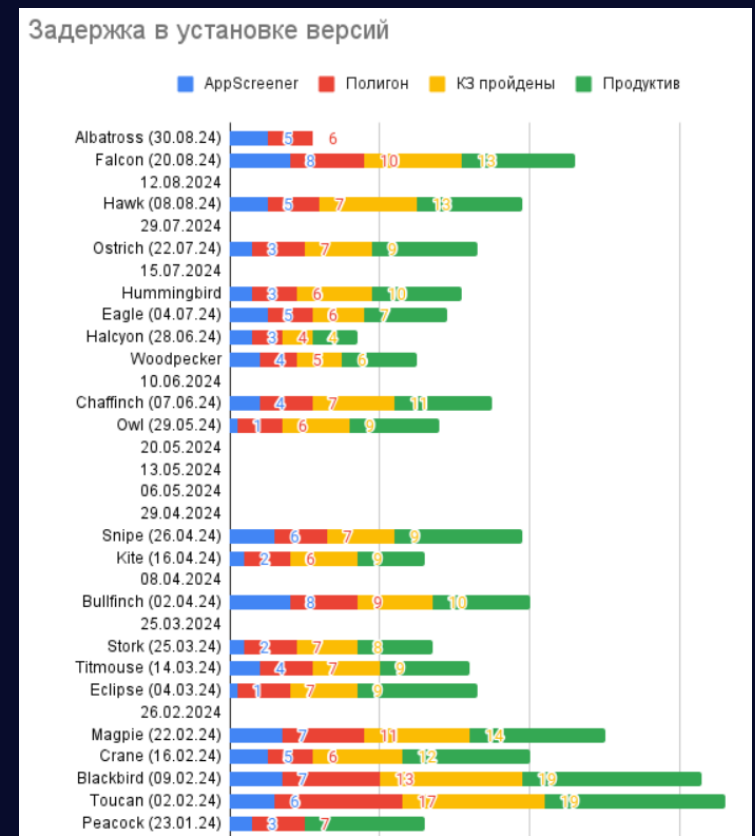
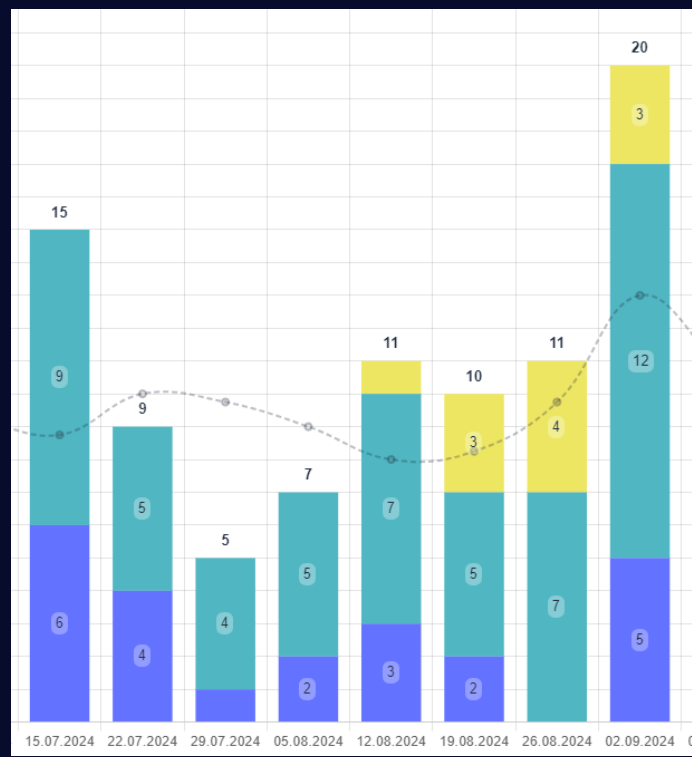
Метрики мощности, качества, времени цикла и блокировок собираются аналитикой таск-трекера.

## «Ручные» данные в виде графиков

Метрика цикла установки релизов собирается в экселе и в виде графика переносится в вики.

## «Ручные» данные в виде таблиц

Метрики, нужные для отладки конкретного места в процессе, могут собираться так, как удобно команде. После улучшения такие метрики отмирают.



### Потери на исправление КЗ

Создатель Королева Анна, отредактировано 04/09/2024

Версия	Полный путь версии	Общее время на прохождение КЗ	Время на исправление КЗ (потерянное время)	Количество переданных КЗ	Количество возвращенных КЗ	Выводы
Owl	12 дней	3 дня	1,5 дня	11	5 (45,45%)	
Chaffinch	13 дней	4 дня	2 дня	11	4 (36,36%)	
Woodpecker	10 дней	2 дня	1,5 дня	13	4 (30,76%)	
Halcyon	6 дней	1 день	-	1	0	
Eagle	11 дней	1 день	-	2	0	
Hummingbird	12 дней	2 дня	-	3	0	
Ostrich	14 дней	2,5 дня	1 день	7	1 (9,09%)	
Hawk	14 дней		1,5 дня	7	3 (42,86%)	CWP-24855: проблема: протестовыми данными (удаление тестов) решение: для КЗ заводить новые которые будут у

# Сколько стоит, когда актуально

Поддержка. Вариант с выделенным менеджером

100%

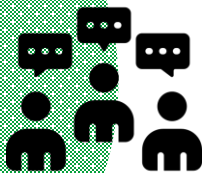


бесконечная загрузка 1 менеджера в режиме 8/5

+

1-2 часа в неделю

участие команды





# Чем грозит великолепие,

или Если вы будете поживать на лаврах, у вас начнутся проблемы

Что у нас есть?



Понятная, известная всем, даже новым сотрудникам, структура вики с описанием процесса



Детальное описание каждого этапа процесса



Процесс изменения процесса – и подготовленные команды, умеющие улучшать свой процесс на основе метрик



Менеджер с хорошими навыками фасилитации, который может объяснить сотрудникам вносимые изменения, организовать процесс их фиксации – и в режиме 8/5 занимается только этим



Что может пойти не так?

# Что может пойти не так?

Для начала у вас уволится человек,  
который умеет выстраивать процесс

да, вот  
этот



И вы внезапно обнаружите, что команды не такие уж самостоятельные, как вам казалось.

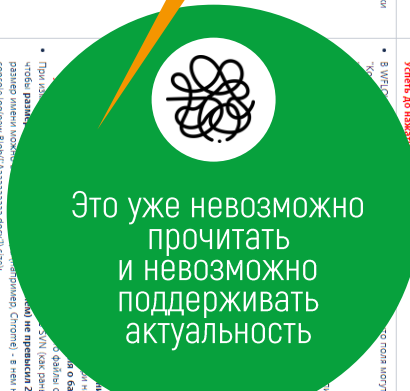
Они могут менять процесс, могут придумывать эти улучшения на основе метрик, но не могут сами собраться, сами зафиксировать изменения и, главное, обеспечить их соблюдение.

# Что может пойти не так?

## Инструкция для договорного отдела, аналитиков и разработчиков

Мы стараемся минимизировать изменения, которые существенно повлияют на работу аналитиков по подготовке писем и файлов в выпуске версии. Чтобы это избежать, ждем, давайте обсудим и изменим ИВМ. Для этого ИВМ будет дублировать свои основные функциональные действия.

Договорной отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>В ИВМ закончить работу договора</li> <li>ИВМ договор (без символа "3")</li> <li>"Дата заключения договора"</li> <li>"Номер ЧТЗ (если нет - "3")"</li> </ul>
Аналитики	<ul style="list-style-type: none"> <li>В ИВМ закончить работу договора</li> <li>Закончить историю</li> <li>"Не показывать в КЭ"</li> <li>"33. Подзаголовок"</li> <li>"Решение для 03"</li> <li>"Выпуск релиза"</li> <li>"Номер АС/ПИ"</li> <li>"Пункт ЧТЗ"</li> </ul>
Разработчики	<ul style="list-style-type: none"> <li>В ИВМ закончить работу договора</li> <li>Данные</li> </ul>



## Общее описание

Тема: информация о состоянии истории, а также в версии, в которую она вошла, доступная каждому в АПК. Доступна только РЖД. Для заказа - это файл в формате PDF. В ИВМ/СД. При этом история в работе будет обращать внимание на файл. "Не показывать в КЭ". Если его не поставить, то после прихода ИВМ в ИВМ/СД информация о банкротстве будет отображена на под РЖД, а после нажима на кнопку "Релиз" - попадет в письмо о релизе (на version@oibank.ru). Таким образом, если файл не стоит, то до перевода в статус "Готово к релизу" надо заполнить кейс банкротства того кредитора/стадии пошла. В базе кейс не был закрыт из первоначальной посылки:

- "Название (архивации)" истории - попадает в поле "Название релиза" АПК и в историю.
- "Компоненты" - бизнес-компоненты, например, какой-то номер попадает в поле "Компоненты" АПК.
- "33. Подзаголовок" - это является заголовком (попадает в поле "33. АПК").
- "Решение для 03" - более подробное описание истории (попадает в поле "Прочие описание АПК и в письмо").
- Есть изменения в настройках системы компромиза (попадает в письмо).
- Указания на участие в истории (попадает в письмо).
- Указание на участие в письме (попадает в письмо).
- Указание релиза (попадает в письмо).
- "Пункт ЧТЗ (попадает в поле "Название релиза" АПК и в историю).

При этом пользователи, что если файл "не показывать в КЭ" не стоит, то к файлу должно быть применено контрольное задание (КЗ). Почему это надо сделать до нажима на кнопку "Релиз" в ИВМ/СД. Раньше такие файлы вручную создавались в ИВМ со сложными именами, а затем в их имена вручную вставляли имя версии и название номера. Теперь достаточно нажать приложения для этих файлов определенных имени - они должны начисляться с префиксом "33" ("на основании и проблем"). При вводе файла выполняется (например: "33. Прочие описание.docx" будет переименован в "2022-03-17\_КЗ ТЕСТ\_VERSION\_Прочие описание.docx").

ЗК - это в предыдущий период, все изменения по истории отображается. Если файл вводится имени, всякая история, префикс 135 означает, то оно будет отображаться, чтобы избежать ошибок. Исходя из этого, если вы вводите историю, то вы вводите историю, которую вы вводите, потому что имя версии и название номера. Другое объяснение: если вы вводите историю, то вы вводите историю, потому что имя версии и название номера. Другое объяснение: если вы вводите историю, то вы вводите историю, потому что имя версии и название номера.

Если при работе над версией предоставляется письмо. При вводе документа в ИВМ, то пользователь должен увидеть историю. При этом история должна быть доступна для просмотра. При этом история должна быть доступна для просмотра. При этом история должна быть доступна для просмотра. При этом история должна быть доступна для просмотра.

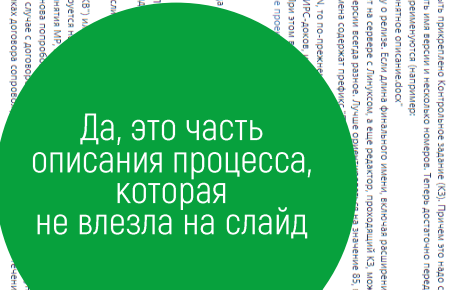
Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.

Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.

Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.

Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.

Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.



Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ. Если история связана с несколькими документами, то будет показан при поиске документ.



# Что может пойти не так?



Критериев перехода на каждом шаге стало так много и они стали такими мелкими и детальными, что терпения их читать и соблюдать ни у кого не было



Критерии стали прощелкивать на автомате, они постепенно стали забываться – и мы вновь стали наступать на те же грабли, которые, казалось, уже убрали

## Декомпозиция

### Описание колонки:

#### Описание лимита

Лимит суммарный на 2 колонки "Декомпозиция" и "Разработка": 1 багастори на команду.

### Описание статуса:

#### Описание процесса

##### 045 Декомпозиция

#### Цель декомпозиции

- получить дату завершения
- Знать, почему она такая
- Быть уверенными что
  - a. Ничего не забыто
  - b. Мы не делаем лишнего
  - c. у нас нет неопределенности
  - d. или обсудить, что мы делаем, если неопределенность есть.

#### Декомпозиция как процесс

1. Текущее описание реализации изучено
2. Пишем конкретные задачи
3. Снимаем все неопределенности
4. Получаем дату
5. Сочиняем тесты
6. Презентовать результаты, если длительность больше четырех дней, скорректировать декомпозицию, если что-то изменилось на презентации.

#### Критерии перехода:

- 1.\* Поле компонента заполнено названием ИФР/приложений ([правила работы с компонентами](#));
- 2.\* Дата принятия МР определена
- 3.\* Выбран "серый" тест, относящийся к неисторическому ИФР для приведения его к "зеленому" состоянию. Выбор зафиксирован на доске <https://pirs.wflow.oooinex.ru/boards/267>

#### РЖД.История

##### 1.\* Тесты спроектированы

1. создана подзадача(и), в которой русским языком перечислены тесты и их алгоритмы;
  2. если багастори требует визуальной проверки какой-то страницы, то в задачу пишется текст типа "открыть страницу и посмотреть на to-to и to-to";
  3. создана подзадача на проверку в трех разрешениях десктоп/планшет/мобилка;
  4. создана подзадача(и), на тест по создаваемому/редактируемому xslt/vue компоненту(ам) UI-kit в ИФРе
  5. при необходимости в задачу дописывается пункт на проверку отображения в режиме для слабовидящих
- 2.\* В вики на дочерней к проекту странице описаны

- решения и мотивы/причины их выбора (например: мы получаем данные из базы пейджой №XXX, потому что так дешевле и есть готовое решение)
  - диаграмма последовательности (взаимодействия внутренних компонентов)
  - события мониторинга или указание на их отсутствие ([СР. Мониторинг](#));
- 3.\* Дан ответ на вопрос о наличии и типе переключателя со старой на новую реализацию.

##### При наличии переключателя

- поставлены задачи на реализацию переключателя
- поставлены задачи на написание инструкции на вкл/выкл переключателя

##### 4.\* 1. поставлены задачи:

- a. на описание компонента в вики (при необходимости);
- b. на создание событий мониторинга (при необходимости);
- c. на КЗ (для истории);
- d. на правку документации ПИРС ([Когда необходимо изменение документации ПИРС](#));
- e. на оформление плана работ ([при необходимости](#));
- f. на проведение демо заказчику с указанием приблизительной даты (при необходимости);
- g. на тесты по БД

#### РЖД.Ошибка

##### 1.\* Тесты спроектированы

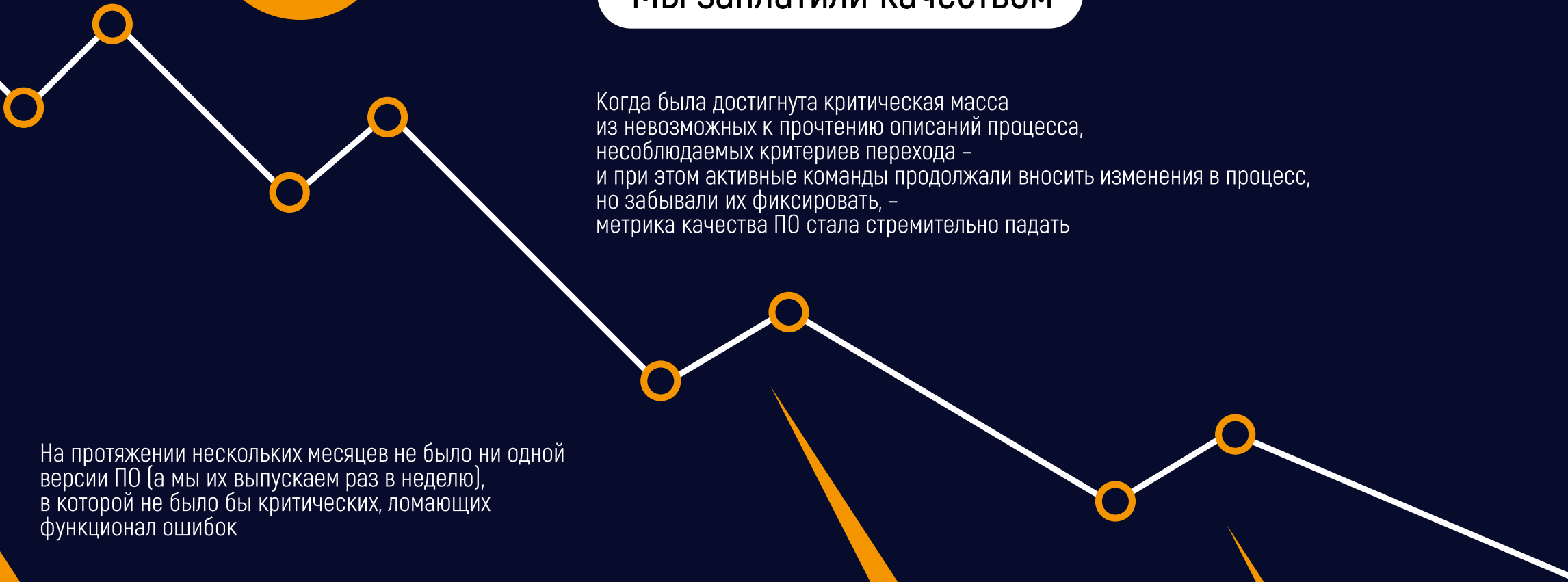
1. Проведен анализ причин пропуска баги тестом
2. Заведена задача на создание/исправление системы тестов ИФРа.
3. если требуется визуальная проверка какой-то страницы, то в задачу пишется текст типа "открыть страницу и посмотреть на to-to и to-to";
4. создана подзадача на проверку в трех разрешениях десктоп/планшет/мобилка;
5. создана подзадача(и), на тест по создаваемому/редактируемому xslt/vue компоненту(ам) UI-kit в ИФРе

# Какой была цена

Мы заплатили качеством

Когда была достигнута критическая масса из невозможных к прочтению описаний процесса, несоблюдаемых критериев перехода – и при этом активные команды продолжали вносить изменения в процесс, но забывали их фиксировать, – метрика качества ПО стала стремительно падать

На протяжении нескольких месяцев не было ни одной версии ПО (а мы их выпускаем раз в неделю), в которой не было бы критических, ломающих функционал ошибок



# Новый виток спирали

## Одно место, один инструмент

Мы полностью удалили описание процессов в вики.

Оставили только краткую суть действий, которую в виде одного предложения перенесли на этапы таск-трекера.

Все действия процесса мы перевернули в результаты и сделали критериями переходов.

## Только осознанные действия

Желание пройти критерий перехода на автомате – это сигнал.

Либо критерий стал очевидным – и его можно удалить.

Либо критерий не выполняет свою функцию: непонятный, слишком сложный, ничего не проверяет – и его надо поменять.

## Ответственность команды

Изменение процесса (критерии, метрики, описания) – ответственность команды.

Мы создали канал «изменение процесса», куда стекаются все новости по таким изменениям.

Появились еженедельные встречи по направлениям: в течение недели команды фиксируют в календарь встречи процессные вопросы, на встрече разбирают, сразу записывают – и сами рассказывают на общем собрании.

## Правила проведения совещаний

Единственное, в чем приняли активное участие менеджеры, – это выработка правил проведения совещаний.

Да, их тоже записали в вики 😊

И включили одним из первых пунктов в программу адаптации.

## Правила проведения совещаний

Создатель Шашкова Екатерина, отредактировано 17/02/2023

### Характеристики совещаний

У каждого совещания в компании есть:

1. владелец: отвечает за формат встречи и фиксацию результатов;
2. цель: каждая встреча проводится для решения какого-то вопроса;
3. тайминг: мы ценим время коллег и завершаем встречи вовремя;
4. ожидаемый результат: мы формулируем, что должно стать итогом встречи;
5. зафиксированные итоги.

**За достижение цели встречи и соблюдение тайминга отвечают участники встречи.**

### Назначение встречи

#### Формат встречи

Все встречи начинаются и заканчиваются вовремя.

Встречу начинает владелец, который объявляет цель встречи, тайминг, ожидаемый результат.

Все участники встречи следят за тем, чтобы цель встречи достигалась и встреча была завершена вовремя, в том числе останавливают обсуждения, не ведущие к цели.

#### Фиксация итогов встречи

Владелец определяет, как и кем будут зафиксированы результаты:

- владелец может сделать это сам;
- может явно поручить кому-либо;
- может выбрать из желающих.

Итоги любой встречи должны быть зафиксированы:

- итоги дейли - в целях на сегодня на доске команды;
- итоги еженедельного собрания - в блоге;
- итоги любой встречи по истории - на странице истории;
- итоги разбора багов - в блоге в виде сводных выводов;
- итоги встречи по изменению процесса - в описании процесса и блоге;
- итоги встреч по направлениям - в стандартах разработки.

Не знаете, где зафиксировать, - напишите блог.

#### Необходимость присутствия на совещании

Каждый, кто считает, что его позвали на встречу ошибочно, может в любой момент покинуть ее, явно об этом упомянув. Его могут остановить, объяснив необходимость его присутствия.

# Совещания

23

1



Правила проведения совещаний были сформулированы менеджерами вместе с командами.

2

Первое время ссылка на эту статью в обязательном порядке прикреплялась к любой встрече команд.

3

О несоблюдении правил мог сказать любой член команд – и тот, кто их не соблюдал, был обязан подчиниться. Даже если это генеральный директор.

# Процесс как результат

24

## Критерии перехода:

### 1. Для проекта WebSphere

1. Задачи после разработки двигаются не в "Готово к регрессу", а конвертируются в "Готово к поставке"
2. Сборки старого ПТК на [доске "РЖД.Поставка"](#) заводятся саппортом вручную с указанием проектов WebSphere
2. По всем репозиториям МРа пайплайны добежали и они зеленые
3. Новые тесты созданы, старые тесты скорретированы, все запущены, все тесты зеленые. К карточке багастори прикреплены логи выполнения тестов.

Где хранить тесты и когда они нужны: [с разбивкой по типам компонентов](#)

Подробнее: [Разработка тестов](#)

4. Права на АРМы выданы в соответствии с требованиями
5. Критерии приёма багастори выполняются
6. КЗ написано ([HOWTO: Как писать КЗ](#)) (и все понимают, что ЦТС сможет пройти его на полигоне - для этого там будут все нужные данные) либо поставлена галка "не показывать в КЗ"
7. Нужные изменения внесены в документацию по ПИРС ([Когда необходимо изменение ПИРСовой документации](#))
8. План работ ([если он необходим](#)) и/или файлы скриптов готовы, поля для Инструкций заполнены. [См. инструкцию](#)
9. Убеждаемся, что нет экспедита, которому наш MR может помешать. Не подаем MR, если такой экспедит есть.
10. Убедились, что компоненты ровно те, что были определены на декомпозиции, или написанное в поле "Компоненты" скорректировано.
11. **ВРУЧНУЮ** прогнаны тесты для БД
12. От саппорта получено положительное заключение по ревью КЗ
13. JAVA: если сервис работает с kafka, дополнена [статья](#)



Процессные действия каждого этапа были перевернуты в результаты – и стали критериями перехода.

В вики появился тип статьи HOWTO: в них фиксируется, как выполнять конкретное действие. Статья формируется для повторяющихся действий, в которых кто-то из сотрудников запнулся.


Слова «я не знаю, что делать дальше» – критерий написания **HOWTO**.

HOWTO – не энциклопедия, их не надо читать с первой до последней.

В конкретных критериях перехода, где запинались люди, расставлены ссылки на HOWTO.

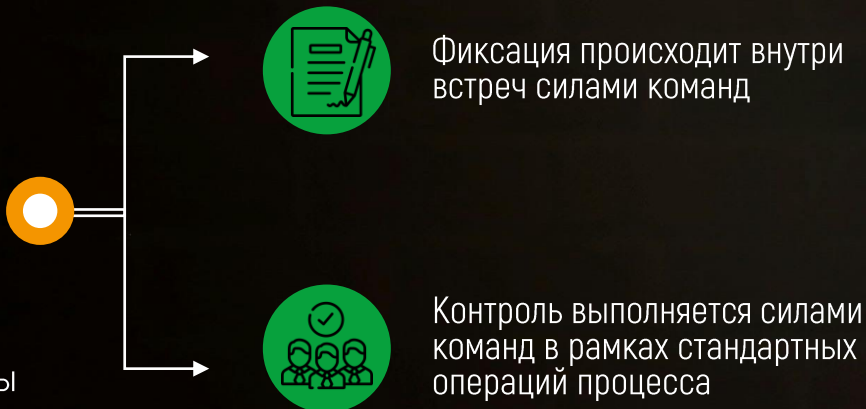


# СКОЛЬКО СТОИТ, КОГДА ПО-НАСТОЯЩЕМУ

Развитие на уровне команд 

**1-2** часа в неделю

на собрания по направлению,  
внутри которых могут быть,  
а могут и отсутствовать процессные вопросы




# Влияние на результат




# VS

 **3-5**  
багастори в неделю


 Релизы нерегулярны,  
могли выходить раз в месяц


 **ТОП-3** проблема  
проблема «непрозрачность процесса»  
по итогам опросов вовлеченность '20-'22 гг.

 **2** месяца  
первый промышленный результат

 **20** max  
багастори в неделю

 Регулярные  
еженедельные релизы

 **3,14** из **4**  
показатель по проблеме «непрозрачность процесса»  
улучшился на 0,36 пп, проблема ушла из топа по итогам 2023 г.

 **2** недели  
первый промышленный результат

# Самые дорогие выводы

**Процесс – собственность тех, кто в нем работает**

Процесс должны создавать те, кто работает в нем каждый день. Только они знают, как на самом деле выполняются операции, какие есть узкие места и что им мешает.

**1**

**Все, что не записано, будет переврано или забыто**

Все принимаемые командой решения должны фиксироваться. Изменения в процессе должны записываться в процесс.

**3**

**Чтобы принимать решения, нужно ошибаться**

У команд должно быть право ошибаться. А это значит – не вмешиваться, дать людям менять процесс самостоятельно, обсуждать свои ошибки – и расти на них.

**2**

**Самым тихим голосом говорят самые ценные мысли**

Команда должна слушать друг друга. Самый застенчивый член команды, если ему задать вопрос и подождать, может высказать то, о чем не подумали остальные.

**4**



# Материалы



Материалы-примеры описаний из выступления



План действий, чтобы стартовать фиксацию процесса у себя



**Спасибо за внимание!**

**Вопросы?**



# Пожалуйста, оставьте свой ОТЗЫВ



Шашкова Екатерина

ООО «ИнЭкс»



[@ekaterina\\_shashkova](https://www.telegram.com/@ekaterina_shashkova)



<https://www.linkedin.com/in/екатерина-шашкова-27165495/>



[ekaterina@oooinex.ru](mailto:ekaterina@oooinex.ru)



**Knowledge**  
Conf **2024**