





WHO WE ARE — PLARIUM GLOBAL

We're one of the world's fastest growing developers of mobile, social and web-based games with over 250M registrations and 3M DAU.

- *Founded in 2009*
- *HQ in Israel*
- *8 Offices & Studios*

We're home to some of the best talent in the social and mobile gaming industry.

Over 1200 professionals in eight offices and development studios across Europe and United States.

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ БЫСТРОГО РОСТА КОМАНДЫ

**Лидия
Архангельская**

Director of RTS Games Department



CONTENTS

1. Управление продуктом в команде до 10 человек.
Опыт разработки мобильной стратегии Stormfall: Rise of Balur.
2. Проблемы при быстром росте команды и пути их решения.
3. Эволюция процессов и взаимодействия в команде по мере ее развития.
4. Переход на feature teams: достоинства и недостатки.
5. Инструменты управления командой из 50 разноплановых специалистов.



ОБО МНЕ

Общий опыт работы в IT 10 лет

QA

от Junior до Senior

3 года

QA Lead

3 года

**Директор
департамента**

4 года

ЗА 4 ГОДА

- Рост команды – от 7 до 50 человек
- Поддержка направлений client и server development, большая команда QA
- Развитие направлений 2D и 3D Art, UI/UX, Technical Artists, команды Project Coordinators

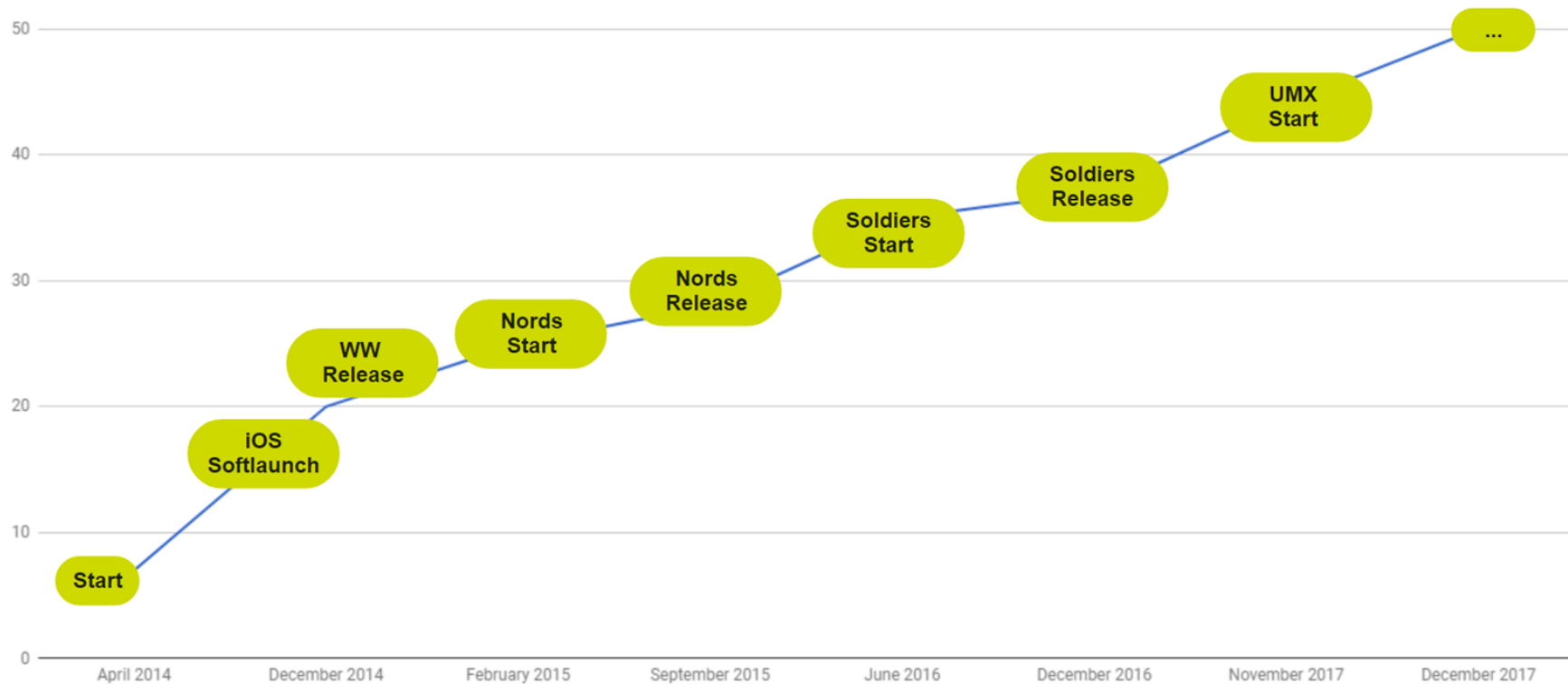


ЗА 4 ГОДА

- Расширение на 3 платформы (iOS, Android, desktop)
- 3 мобильные военные стратегии
- 1 игра в новом жанре (soft launch)



ЗА 4 ГОДА



СТАРТ ПРОЕКТА STORMFALL

7 человек

НАЧАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ:

- Новый движок Unity
- Большая часть команды без опыта работы вообще (после стажировки)
- Тимлиды неопытны в технологии
- Нет нужных кадров на рынке
- 6 месяцев до релиза с большим скоупом задач
- Менеджер проекта без опыта в проектном менеджменте



НОВЫЙ ДВИЖОК UNITY

- Привлечение специалистов Unity для обучения команды
- Привлечение более опытных Unity Developers из других офисов для обучения
- Доступ к оперативному саппорту Unity для наиболее быстрого решения возникающих проблем



НОВЫЙ ДВИЖОК UNITY

- Менторство и шеринг знаний внутри команды
- Логирование времени, потраченного на задачи
- Ежедневные daily-митинги всей командой с возможностью решить технические проблемы
- Поддержка Director of Technology



УБРАТЬ ВСЕ ЛИШНЕЕ

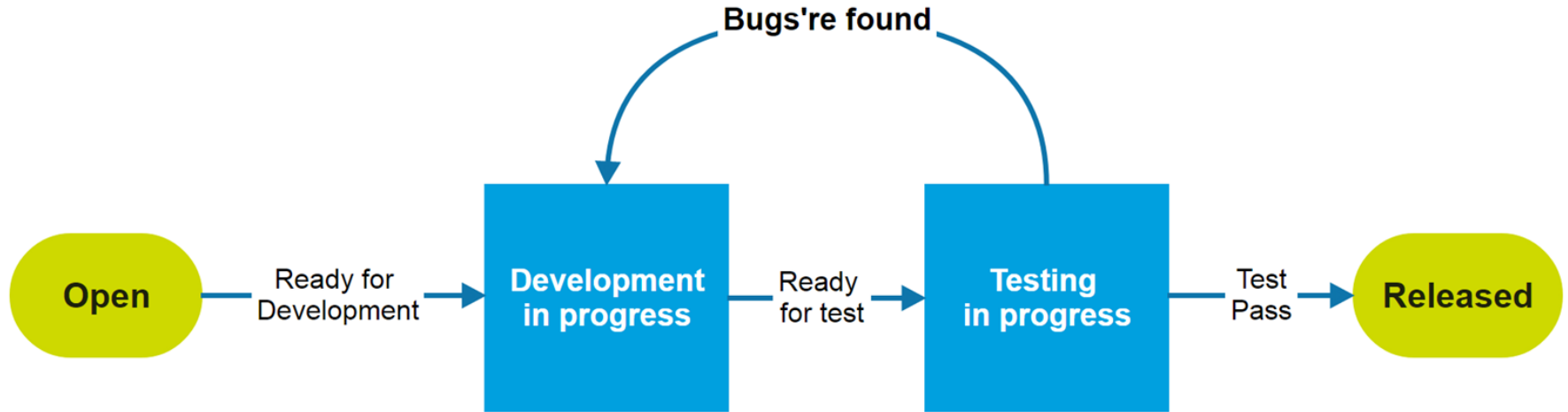
- Максимально упрощенные процессы разработки и тестирования
- Художники не учитывались в общем процессе и работали отдельно в Trello
- Только функциональное тестирование

УБРАТЬ ВСЕ ЛИШНЕЕ

- Баги в Jira собирались в чек-листы
- Отказались от ведения тестовой документации в пользу чек-листов
- Отказались от релиза на iOS в пользу Android для упрощения процессов разработки и тестирования



WORKFLOW РАЗРАБОТКИ ПЕРВОГО ЭТАПА



ПРОБЛЕМЫ СО СКОУПОМ

- Глобальное планирование с расстановкой приоритетов в начале
- Двухнедельные майлстоуны и промежуточное планирование
- Оценка скорости работы с помощью эстимейтов и логирования времени + личные коэффициенты для каждого разработчика

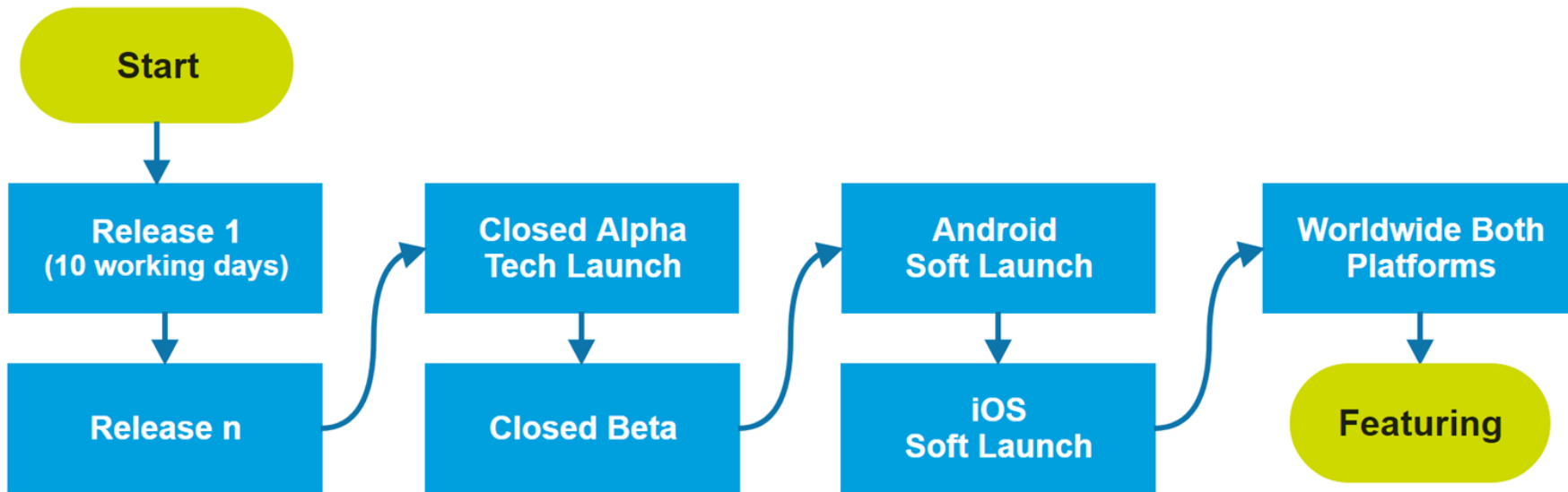


ПРОБЛЕМЫ СО СКОУПОМ

- Только функциональное тестирование
(объемное тестирование вынесено на tech launch и soft launch)
- Обязательные релизы в конце каждого двухнедельного спринта



ПРОБЛЕМЫ СО СКОУПОМ



ЖИЗНЬ ПОСЛЕ РЕЛИЗА

20 человек

- Релиз 1 раз в 3 недели
на 2 платформы – нам нужно больше людей
- Смещение фокуса на качество из-за опасности
багов на продакшене – нам нужно повысить качество
- «Свистопляска» с Apple

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ РЕЛИЗА

20 человек

- Объемный pipeline будущих релизов
- Необходимость включать art-специалистов в процесс разработки
- Налаживание взаимодействия с другими департаментами

НАМ НУЖНО БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ

- Рекрутинг Unity Developers
- Ротации разработчиков из других департаментов (с переквалификацией)
- Проблемы с поиском толковых QA



НАМ НУЖНО БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ

- Воспитание тимлидов внутри департамента
- Обучение с помощью привлеченных специалистов из Unity
- Стажировка



НАМ НУЖНО ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО

- Назначение тимлида
- Расширение команды
- Больше никаких баг-чеклистов в Jira (1 баг = 1 тикет)
- Много внимания на регрессию
- Усиленная регрессия в особо критичных частях проекта



НАМ НУЖНО ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО

- Написание и поддержка тестовой документации в виде чек-листов для объемного и релизного тестирования
- Шеринг уникальных знаний внутри команды QA
- Регулярная ротация QA-специалистов между задачами



«СВИСТОПЛЯСКА» С APPLE

- Почему это было проблемой?
- Когда нас поставят в review?
- Почему нас реджектили?
- Что мы могли с этим сделать?
- Просто запланированные риски
- Что изменилось на сегодняшний день?



НАШ ОПЫТ РАБОТЫ С МЕТОДОЛОГИЯМИ

- Нет возможности терять день на планирование
- Внезапная смена приоритетов
от «вообще неважно» до «супер-важно»
- Спонтанное расширение скоупа посреди спринта



НАШ ОПЫТ РАБОТЫ С МЕТОДОЛОГИЯМИ

- Уникальные задачи, которые сложно оценивать
- Проблемы с дроблением фич
- История про тренинг Kanban
- Что мы применяем
(спринты, доска Kanban, ретроспективы)



РОСТ КОМАНДЫ

- Упразднение командных daily-митингов в пользу более компактных встреч с тимлидами и ключевыми специалистами
- Расширение команды QA и выделение тимлида
- Воспитание нового тимлида разработчиков из команды

РОСТ КОМАНДЫ

- Внедрение процедур адаптации для новых сотрудников
- Выделение сильных тех.специалистов на роль менторов в процессе адаптации новых сотрудников
- Адаптация workflow под текущие нужды

ВЫБОР ТИМЛИДА ДЛЯ КОМАНДЫ QA

- Оценить нужды проекта (ответственный, проактивный, хороший администратор, внимательный к деталям)
- Не выбирать по старшинству, выбирать лучшего для нужд проекта
- Не все технически крутые специалисты хорошо справятся на позиции тимлида

СОРЕВНОВАНИЯ ЗА ПОЗИЦИЮ QA LEAD

- Устроить открытые соревнования
- В процессе оценить сильные и слабые стороны каждого кандидата
- Избегать фрустрации с помощью личного подведения итогов
- Не всем командам подойдет такой способ
(иногда необходим поиск сотрудников на рынке)

СТАРТ ВТОРОГО ПРОЕКТА

25 человек

- Отделение части команды на разработку нового проекта с упрощенным workflow и своим PM
- Разработка и поддержка продакшн с усиленными мерами по качеству

СТАРТ ВТОРОГО ПРОЕКТА

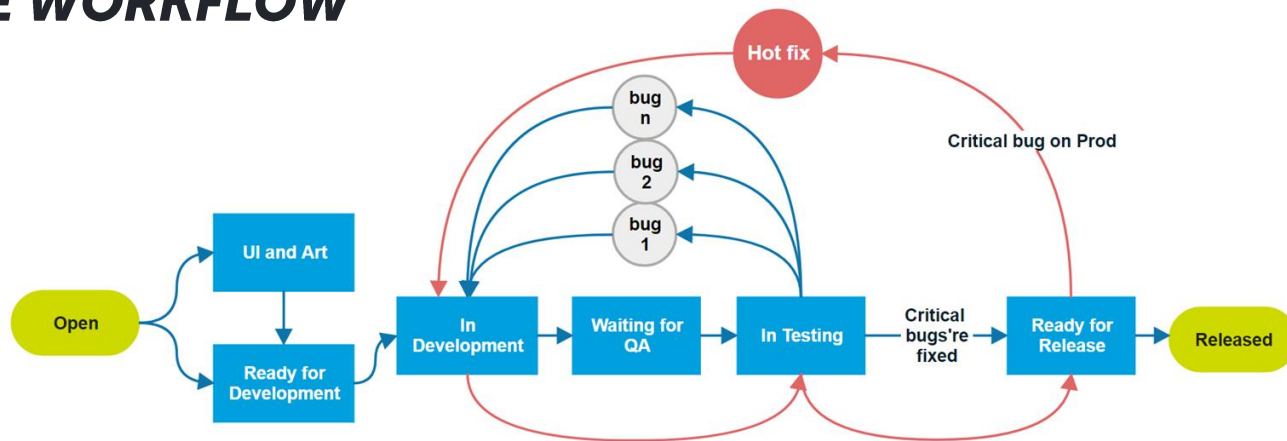
25 человек

- Необходимость обеспечивать тестированием оба проекта
- Необходимость тесного взаимодействия с другим департаментом (общий game server и синхронизация релизов)

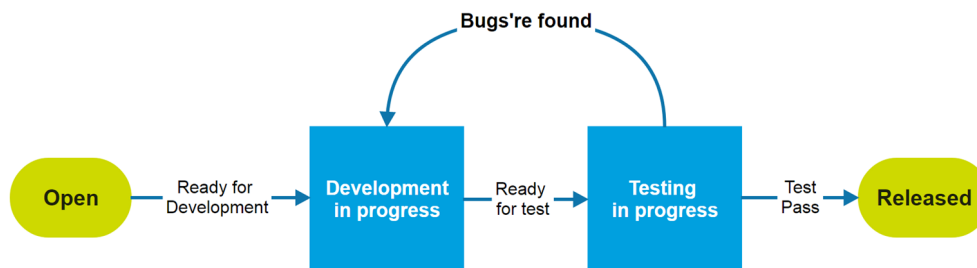


СРАВНЕНИЕ WORKFLOW

Production workflow



New project workflow



КАЖЕТСЯ, ПОРА ЧТО-ТО МЕНЯТЬ

35 человек

- Фактически релиз 1 раз в 1,5 месяца
(раз в 3 месяца для каждого проекта)
- Разработка нового проекта критически задерживает поддержку продакшна
- 1 тимлид на 16 разработчиков физически не может уделить внимание каждому в необходимом объеме

КАЖЕТСЯ, ПОРА ЧТО-ТО МЕНЯТЬ

35 человек

- Огромный pipeline новых фич для продакшна x 2 (продолжает увеличиваться)
- Проблематично обеспечивать достаточным объемом тестирования оба проекта
- Постепенно мы зашли в тупик



ПЕРЕХОД НА *FEATURE TEAMS*

35+ человек

ЗАЧЕМ НАМ ЭТО?

- Больше гибкости для планирования разработки
- Больше самостоятельности для разработчиков
- Потенциальные возможности для дальнейшего роста, благодаря созданию новых feature teams



ПЕРЕХОД НА *FEATURE TEAMS*

35+ человек

ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ПЕРЕХОДА НА *FEATURE TEAMS*:

- Поиск тимлида для каждой фиче-тимы
- Организация процесса
- Интеграция тестировщиков



ПЕРЕХОД НА FEATURE TEAMS

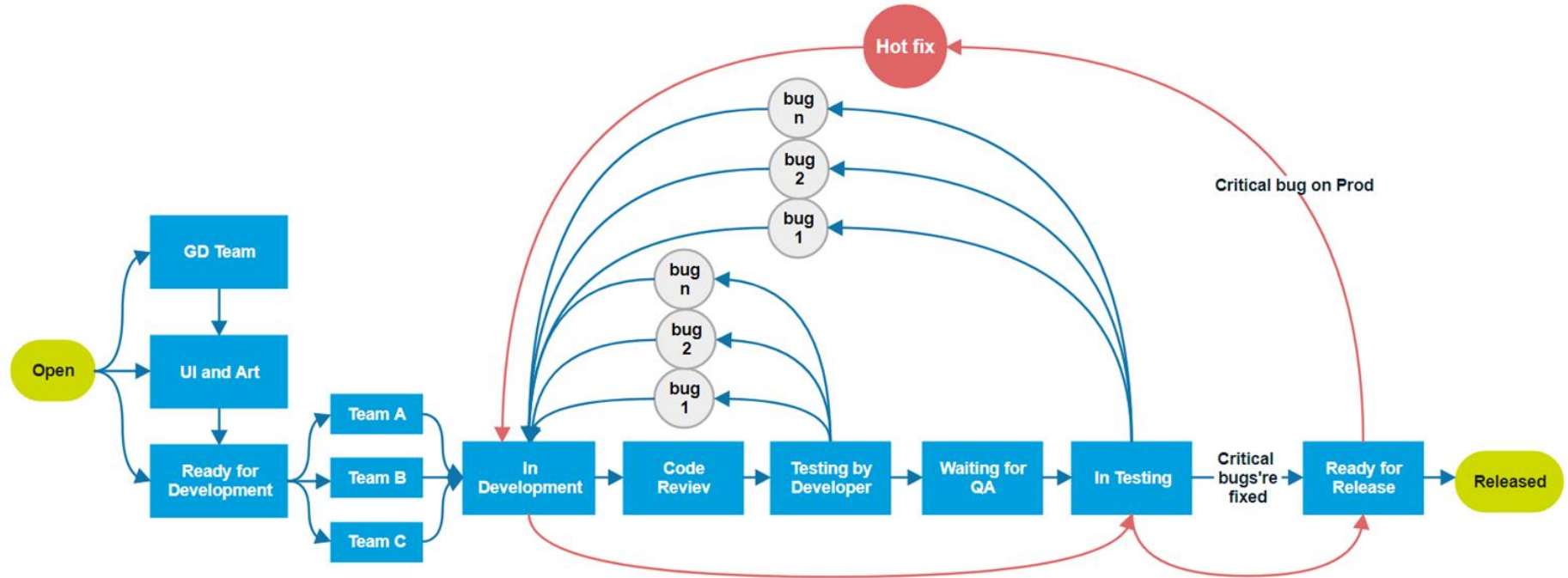
35+ человек

ЧТО НАМ ЭТО ДАЛО:

- Стали более предсказуемы в эстимейтах
- Увеличилась скорость разработки
(релиз 2х проектов раз в 1-1.5 месяца)
- Сейчас команда в состоянии поддерживать и разрабатывать 3 проекта одновременно

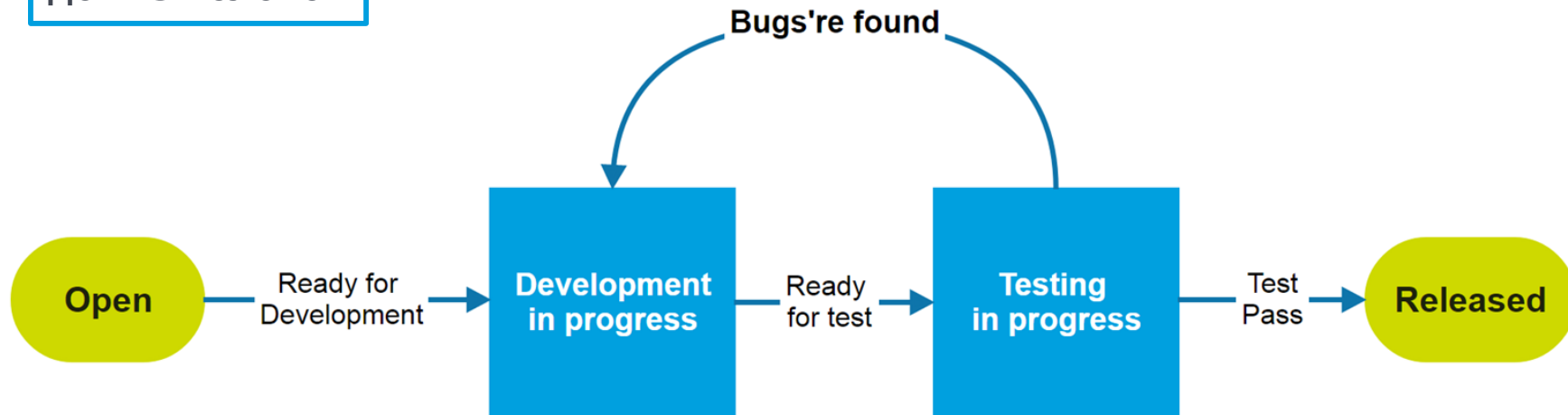


WORKFLOW



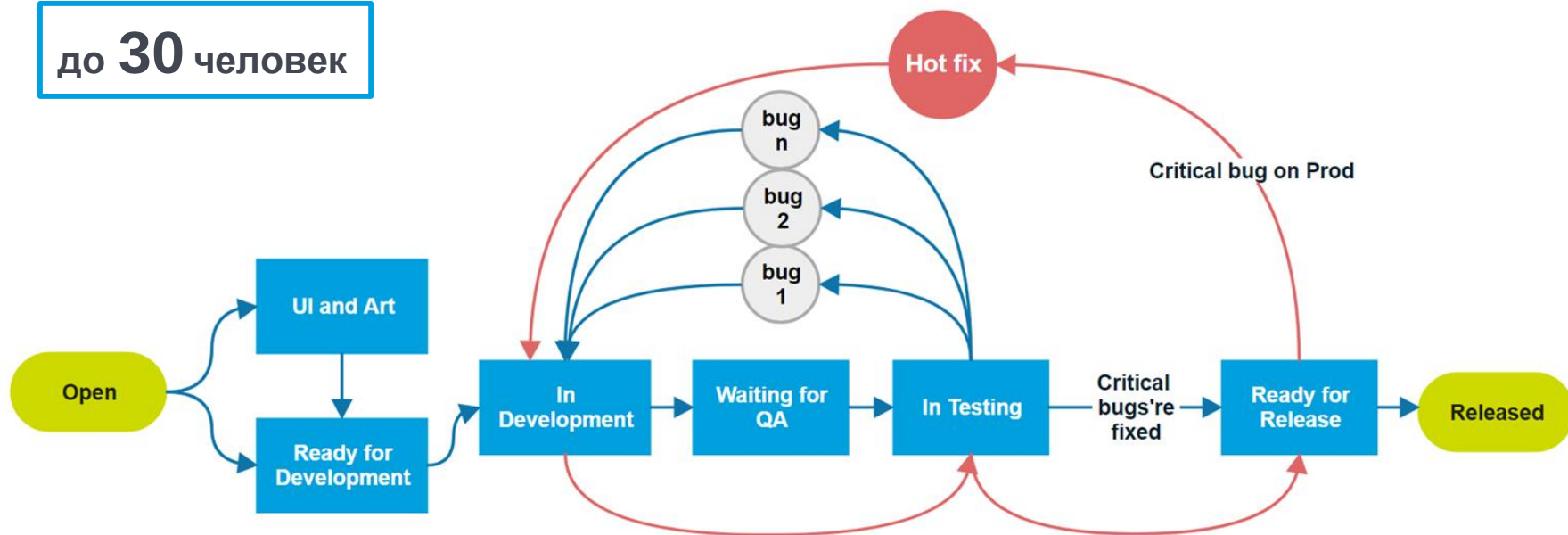
ЭВОЛЮЦИЯ WORKFLOW

до 15 человек



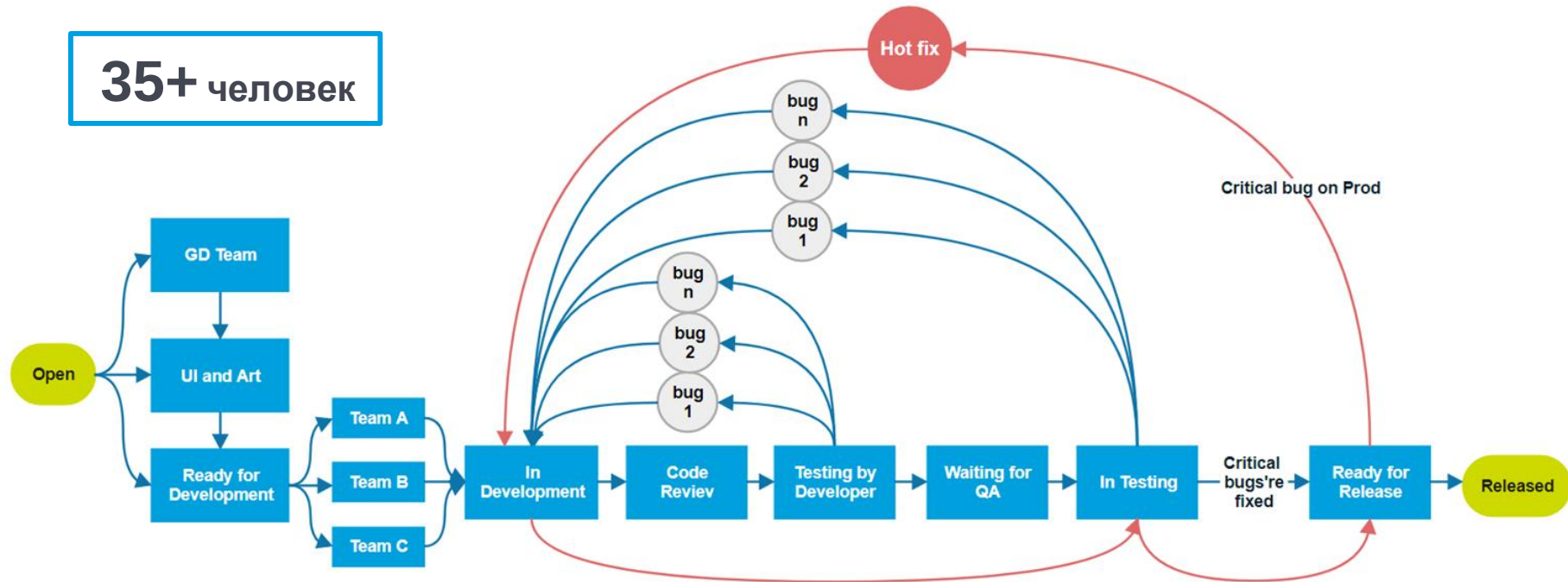
ЭВОЛЮЦИЯ WORKFLOW

до 30 человек



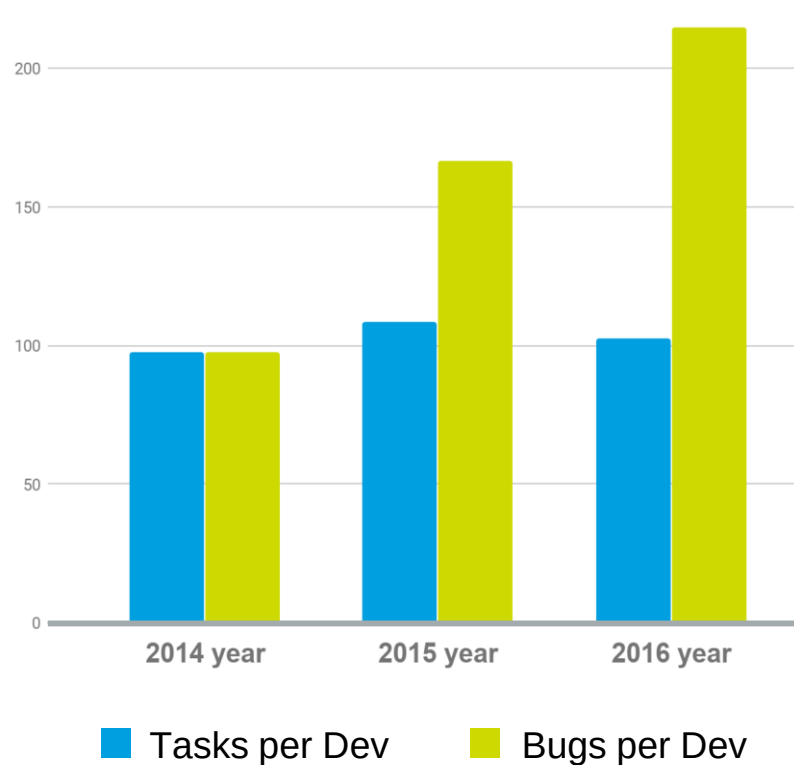
ЭВОЛЮЦИЯ WORKFLOW

35+ человек



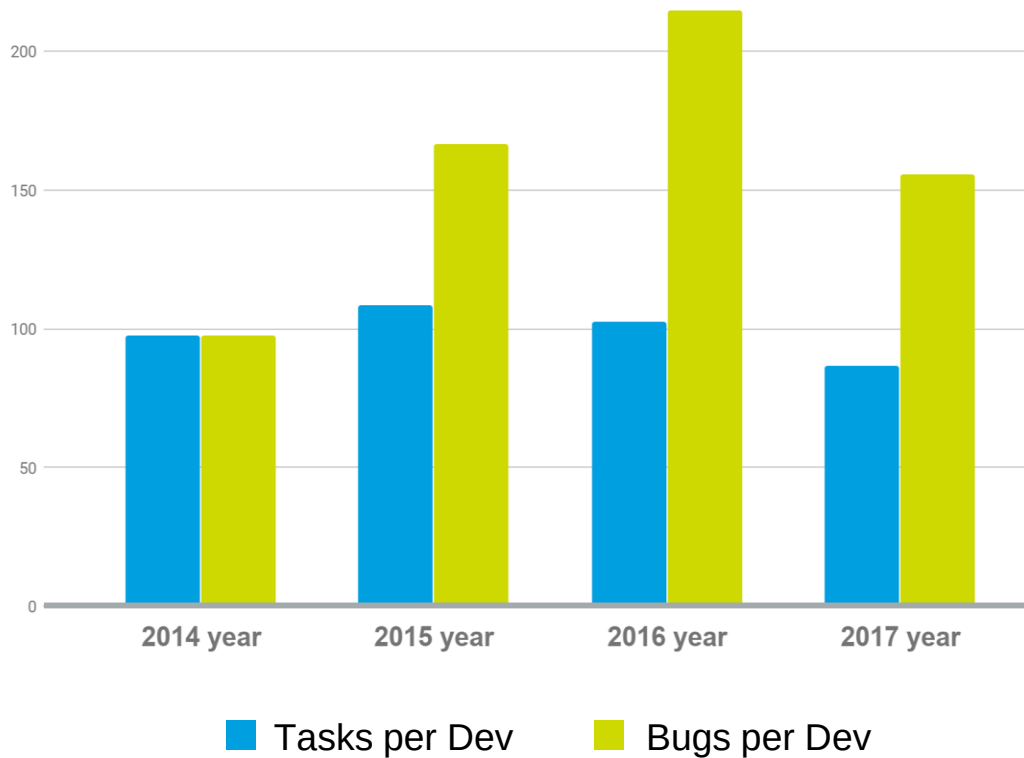
КАЧЕСТВО И РАЗРАБОТЧИКИ

- Напомнили разработчикам о важности самостоятельно проверять работу на соответствие требованиям
- Внедрили code review
- Внедрили "testing by developer"



КАЧЕСТВО И РАЗРАБОТЧИКИ

- Количество багов, переданных в команду тестирования, сократилось на 20%
- Нагрузка на команду QA снизилась



КАК ДЕПАРТАМЕНТ РАБОТАЕТ СЕЙЧАС

50 человек

- 3 feature teams разработчиков
(у каждой свой тимлид)
- Техлид разработки
- 3 PM (каждый отвечает за свой проект)



КАК ДЕПАРТАМЕНТ РАБОТАЕТ СЕЙЧАС

50 человек

- Большая команда QA
- Команда Technical Artists и Art-специалистов
- Много взаимодействия
- Высокий уровень гибкости

ИНСТРУМЕНТЫ

Jira

Daily-митинги

Weekly-митинги

синхронизация
с другими департаментами

***Предварительное
планирование***

Kanban-доска

Ретроспективы

КАК СПРАВИТЬСЯ С БОЛЬШОЙ КОМАНДОЙ

1. Регулярный фидбек для ключевых сотрудников
2. Помощь HR BP
3. Проведение «Оценки 360»



ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ 360

- тестировщики оценивают разработчиков
- разработчики оценивают тестировщиков
- 360 для РМ (оценивают всей командой)
- 360 для тимлидов в рамках команд

A - Developer n *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ 360

	A	B	C
Developer A	9.53	9.82	9.88
Developer B	7.60	5.32	9.53
Developer C	8.32	9.82	9.65
Developer D	9.41	6.46	9.18
Developer n	9.44	9.25	9.22
Team AVG	8.86	8.14	9.49

0.67	1.69	0.39
-1.26	-2.82	0.04
-0.54	1.69	0.15
0.55	-1.68	-0.32
0.58	1.11	-0.27

КАК СПРАВИТЬСЯ С БОЛЬШОЙ КОМАНДОЙ

4. Общие сборы и необходимая для команды информация
5. Обязательное проведение daily-митингов
6. Воспитание тимлидов
7. Прощание с людьми, которые тянут команду вниз



ПРОЕКТ SURVIVAL

- Команда до 15 человек
- Абсолютно новый для компании жанр
- Большой объем графического контента
- Первый полноценный опыт аутсорса
- 5 месяцев до soft launch



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Гибкость – наше все
- Доверяйте своей команде и делегируйте
- Разбирайтесь в том, что вы делаете
- Своевременно реагируйте на проблемы



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Перераспределяйте ресурсы
- Обновляйте workflow процессов по мере необходимости
- Убирайте все неработающее
- Помните 2 правила: расширение команды — не всегда хорошо и иногда надо увольнять людей



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нет никакого рецепта :)



The background is a solid teal color. On the right side, there is a series of three ascending steps, also in teal. On each step sits a 3D geometric object: a white polyhedron on the top step, a yellow cube on the middle step, and a dark blue cube on the bottom step. Several light teal squares are scattered in the background, appearing to float or be part of a larger pattern.

THANK YOU



TAKE THE WORLD