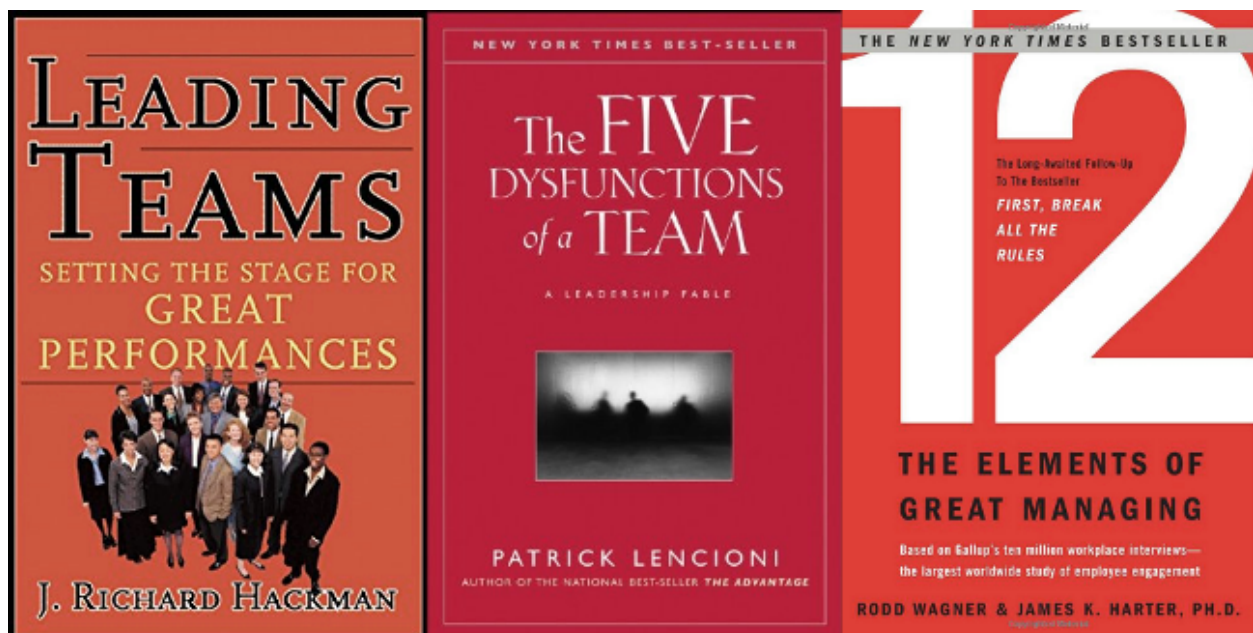


Результативность игровой разработки, часть 5: Как поступают отличные команды

Здесь мы приводим главные 40 открытий на проекте "Результативность игровой разработки 2014". Факторы перечислены по степени корреляции, начиная от самых важных.

Исследование основано на опросе из 120 пунктов, проведённом среди 273 разработчиков. Получившиеся данные позволили сделать несколько неожиданных выводов: между командами существовали огромные культурные различия, и большинство культурных факторов имело сильную корреляцию с результативностью. Эта статья описывает отличия наиболее успешных коллективов, выявленные нашим опросом.

Во многом наш опрос основан на моделях эффективности коллективов согласно книгам "Лидерство и команды: Подготовка плацдарма для отличной работы / Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances", "Пять пороков команды. Притчи о лидерстве" и "12 элементов успешного менеджмента". К нашему удивлению, из 46 вопросов, касающихся этих моделей, 39 (85%) сильно коррелировали с результирующими факторами именно так, как предсказывали модели, а 5 из оставшихся 6 вопросов коррелировали с одним или двумя из результирующих факторов.



Так что прежде всего **найдите эти книги и прочитайте их**. Особенно если вы руководитель.

Разработка игр отнюдь не отменяет фундаментальных принципов эффективного управления и десятилетий проверенных исследований в этой области.

Мы не столь уникальны, как нам нравится думать.

Следует отметить, что в отличие от предыдущих выпусков, этот - передовица, дополняющая непосредственные результаты субъективными утверждениями, проистекающими из корреляций и аналитики - но только при достаточности данных (или исходных моделей, если данные однозначно их поддерживают).

Если вы не согласны с нашими выводами, то можете сделать собственные на основе предыдущих статей. Вы также можете скачать исходные данные, чтобы проверить нашу аналитику или провести свою.

40 важнейших поступков отличных команд

1. Отличные команды игровых разработчиков **имеют ясное, согласованное представление о замысле игры и о плане разработки и охвачены заразительным энтузиазмом насчёт их реализации** [1, 2, 3]. Наличие жизнеспособного, убедительного, ясного и донесённого до всех видения показало себя важнейшим фактором из всех рассмотренных нами. Абсолютно необходимо добиться, чтобы представление об итоговой игре было известно и понятно каждому участнику команды; и чтобы общность представления сохранялась в течение всей разработки. Особенно ведущие члены команды должны делиться общим видением с остальными, тщательно озвучивать все изменения замысла или плана и решать все противоречия в быстрой профессиональной манере.

Отличным командам разработчиков глубоко не безразлична цель разработки [4]. Их заразительный энтузиазм помогает сосредоточиться на цели. Энтузиазм - мощный двигатель результативной разработки, а его отсутствие ясно указывает на проблемы, нуждающиеся в решении. Также это может указывать на непроработанность видения или же трудности отношений в коллективе. Необходимо тщательно понять причины, не делая поспешных выводов.

2. Отличные команды игровых разработчиков **тщательно учитывают риски замысла игры и плана разработки** [1].

Они с осторожностью вносят в процесс разработки изменения, слишком отступающие от видения. Фундаментальные перемены в замысле во время разработки неизменно ведут к растущим тратам и рискам, а также указывают на наличие глубинных проблем.

Разногласия насчёт замысла игры решаются быстро и не откладываются.

Если ключевые элементы замысла всё же меняются, отличные разработчики ясно доносят их до команды и убедительно обосновывают.

Иногда говорят, что задача лидера - "нанять талантливых людей и не мешать им". Это крайне ошибочное утверждение. Лидер должен постоянно и усердно работать над обнаружением и предотвращением различных угроз проекту и команде.

3. Участники отличных команд игровых разработчиков **по-настоящему соглашаются с принимаемыми решениями** [1]. Если настоящего согласия нет, то это указывает на глубинные проблемы.

4. Отличные команды игровых разработчиков **избегают постоянных авралов** [1].

Согласно всем нашим данным, постоянные авралы определённо **НЕ** делают игры лучше. В действительности регулярная переработка делает выпускаемые игры хуже по всем показателям. Не нашлось ни единого доказательства, что это помогает хотя бы как-то. Вообще никак. У неё **отрицательная** корреляция со всеми факторами исхода и **положительная** корреляция со слабым планированием, непониманием в команде, текучкой и агрессивной рабочей средой, особенно у навязанных, а не добровольных авралов.

Но даже если вам не кажется убедительным наш вывод о том, что постоянные авралы делают игры хуже, то пристальнейшим образом рассмотрите многочисленные свидетельства из других источников, что авралный режим увеличивает усталость, разочарование, текучку, частоту ошибок... Равно как и обратите внимание массив исследований менеджмента в целом, что непрекращающиеся переработки вредят здоровью сотрудников, их продуктивности, личной жизни, рабочему настрою, увлечённости, способности к принятию решений, а также повышают риск алкоголизма среди сотрудников.

Лучшие результаты, выявленные нашим исследованием, происходят от сосредоточенных, слаженных команд с МИНИМУМОМ переработки.

Если вы руководитель, попробуйте следующее: попросите команду работать не более 40 часов в неделю в течение 3 месяцев, задав конкретную цель - *максимально повысить продуктивность и сосредоточенность в течение этих 40 часов*. Честно помогайте команде оптимизировать продуктивность в рамках нормальных рабочих часов и посмотрите, насколько больше можно сделать, затрачивая меньше.

И даже если бы постоянные авралы приносили плоды, со стороны менеджера бесславно просить команду о переработках, пока не было сделано всё возможное для увеличения продуктивности первых 40 часов.

5. Отличные команды игровых разработчиков создают атмосферу, в которой **можно не бояться задавать сложные вопросы** [1].

Если участники команды опасаются высказываться, чтобы не стать жертвой внутренней политики, то вы наверняка упустите важные моменты. Когда днище прохудилось, но никто не решается сказать об этом, то вы ничего не узнаете, пока корабль не потонет.

Не допускайте катастрофы. Не позволяйте трещинам в днище оставаться без внимания. Выстраивайте атмосферу взаимоуважения, в который каждый способен как высказаться, так и воспринять честную критику, не пускаясь в оправдания из-за политических страхов.

Многие убедительные, проверенные исследования в области управления доказывают, что именно такой "психологический комфорт" необходим для высокопроизводительных, развивающихся команд.

6. Отличные команды игровых разработчиков делают всё для **сокращения текучки** [1] и **избегают изменения состава команды** [2], кроме её увеличения при необходимости. В том числе они всеми способами избегают разрушительной реорганизации [3].

7. Отличные команды игровых разработчиков **решают личные разногласия** в быстрой профессиональной манере [1, 2].

Если разногласие нельзя решить без третьей стороны, то можно говорить о проблеме.

Стоит сказать, что разногласия не заведомо плохи. Уважительное, профессиональное разногласие - "творческое противоречие" - естественная часть рабочего процесса [3].

Но ссоры, политические манёвры и неуважение [4] губят процесс. Поощряйте конструктивное взаимодействие и следите, чтобы команда набросилась на вопрос, а не личность.

8. Отличные команды игровых разработчиков **объединены понятной миссией и/или общими ценностями, с которыми все истово согласны**. Это ГОРАЗДО важнее, чем можно подумать.

Если команда не хочет добиться ничего своим проектом или участники не верят в необходимость заявленной цели, то подумайте о том, чтобы собраться всем коллективом и выработать достойную миссию.

9. Отличные команды игровых разработчиков **постоянно получают критические отзывы на свою работу** [1]. Никто не должен длительно трудиться, не зная, как у него выходит.

Для обеспечения этого менеджеры поддерживают принцип "нулевого удивления" [2] и СРАЗУ высказывают своё мнение, чтобы участники всегда знали, как они справляются.

Если видите проблемы, не следует ждать совещания или смотра результатов, чтобы сообщить о них.

10. Отличные команды игровых разработчиков **рады свежим идеям, даже если ими не удалось добиться желаемого** [1].

Всем участникам команды нужна свобода совершать ошибки, особенно в творческом процессе.

Участники команды охотнее идут на интересные эксперименты, если уверены в поддержке своих руководителей. Эксперименты необходимы для творчества - и незаменимы для создания развивающейся, растущей команды.

Лучшие команды знают, что ошибки - это потенциал развития.

Однако это необходимо уравнивать тщательным управлением рисками (наш пункт 2). Творческие эксперименты должны сосредоточиться на определённых аспектах, необходимых для выпуска игры или решения проблем игрового процесса. Бесцельные творческие метания делают только хуже.

11. Отличные команды игровых разработчиков **уважают профессиональные навыки товарищей и ожидают от них больших успехов** в их профессиональной области (арт, геймдизайн, программирование и так далее) [1]. Разработка должна проходить в атмосфере уважительного совместного творчества - включающего взаимный просмотр кода, документов и изображений, поскольку это помогает развиваться.

12. Отличные команды игровых разработчиков **культивируют атмосферу взаимоуважения** [1].

Многие убедительные исследования в области управления показывают, сотрудники, чувствующие себя уважаемыми, более увлечены работой. А увлечённость имеет прямое, измеримое влияние на результативность разработки.

Взаимоуважение следует поддерживать даже во время оживлённых дискуссий, сохраняя строго профессиональную манеру.

Ключевые сотрудники должны стать в этом образцами для подражания остальной команде.

Уважительное поведение должно поощряться, а неуважительное - быстро пресекаться.

Не держитесь за членов команды, не готовых или не способных проявлять уважение. Они только испортят работу.

13. Отличные команды игровых разработчиков **решают проблемы кадров** быстро, профессионально и с соблюдением этикета [1].

14. В отличных командах игровых разработчиков **каждый предан делу разработки замечательной игры** [1].

15. Отличные команды игровых разработчиков пробуждают инициативность сотрудников, гарантируя, что **мнение каждого будет услышано** [1].

Необходимо чтобы каждый мог высказаться и повлиять на мнения остальных - включая начальника.

16. Отличные команды игровых разработчиков **оценивают длительность задач** так точно, как могут [1]. Добиться этого не просто, но влияние на результативность огромно. Регулярная переоценка длительности, позволяющая сохранить точность картины, также демонстрирует свои преимущества.

17. Отличные команды игровых разработчиков стараются **свести к минимуму внутреннюю политику** и выработать атмосферу, в которой политические ходы неуместны [1].

Нельзя позволять ответственному подходу превратиться в культуру перевода стрелок и перекладывания вины.

Сотрудники должны заниматься разработкой замечательной игры, а не попытками возвысить себя и потопить товарища.

Не позволяйте членам команды намеренно умахать своими действиями усилия других [2].

18. Отличные команды игровых разработчиков **открыто обсуждают причины неудач** [1]. Это помогает создать атмосферу психологического комфорта.

Провальные идеи часто становятся вдохновением для выигрышных. Иногда от идеи, казавшейся неудачной, всего шаг до успеха.

Если сотрудник умолчал о неудачной попытке, то коллектив потерял возможность развиваться. Также это может быть признаком общего разлада. Ошибки - обязательная часть опыта, недобор которого в конечном итоге дорого обходится.

19. Отличные команды игровых разработчиков **не позволяют участникам ставить персональные цели в проекте выше общих** [1].

Сотрудники не должны ставить собственное эго, свою карьеру, жажду признания, свою часть команды или дисциплину выше целей команды. Любое из этого - признак глубинных проблем, требующих скорого решения и при необходимости устранения проблемных сотрудников.

Отличные команды следят за добросовестностью друг друга и критикуют действия товарищей, если те мешают двигаться к общей цели [2].

20. Отличные команды игровых разработчиков **ценят и активно задействуют уникальные умения** каждого в коллективе [1, 2]. Убедитесь, что обязанности и должности каждого участника точно соответствуют его или её талантам и навыкам.

21. Отличные команды игровых разработчиков **привлекают всех заинтересованных лиц к принятию решений о значительных переменах** в игровом замысле и архитектуре [1].

22. Отличные команды игровых разработчиков **не жалеют похвалы** [1]. Хорошо проделанная работа не должна оставаться незамеченной.

23. Отличные команды игровых разработчиков **придерживаются политики открытых дверей** [1]. У каждого в команде должен быть незатруднённый доступ к руководству для высказывания мыслей, отзывов и обсуждения кадровых вопросов.

24. Отличные команды игровых разработчиков **имеют ясные ожидания от каждого участника** [1].

Задачи каждого участника должны быть чёткими и ясно изложенными [2].

Всегда должно быть понятно, чем каждый участник команды должен заниматься и кто на проекте занимается чем.

25. Отличные команды игровых разработчиков **имеют ясную для участников организационную и должностную структуру** с самого начала проекта и тщательно доносят всякие изменения [1].

26. В отличных командах игровых разработчиков **каждый подкован в методологии производства компании** [1]. В процессе разработки они постоянно и целенаправленно развивают используемые техники производства.

Однако несмотря на это, не выявлено статистической разницы между командами, применяющими agile, agile со Scrum или же "каскадную модель" [2]. Единственный подход к производству, показавший отличие - это отсутствие всякого подхода. Наше исследование демонстрирует, что это оказывает катастрофическое влияние на результативность команд сколько-нибудь существенного размера.

Похоже, здесь нет универсального рецепта. Необходимо выбирать методологию согласно нуждам конкретной команды и конкретного проекта.

27. Отличные команды игровых разработчиков **не умалчивают важное** [1]. Они не оставляют без внимания очевидные проблемы.

Для этого необходим психологический комфорт в коллективе, позволяющий указывать на проблемы и выносить критику.

28. Отличные команды игровых разработчиков **предоставляют участникам возможности обучаться, расти и развивать навыки** [1, 2]. Хотя бы кто-то должен позаботиться о том, чтобы побуждать остальных к профессиональному росту.

В идеале это включает как получение опыта внутри команды, так и доступ ко внешним курсам, семинарам и преподавателям.

29. Отличные команды игровых разработчиков **используют надёжные инструменты (как софт, так и железо), действительно увеличивающие эффективность производства** [1]. Они поддерживают постоянную работоспособность движка, а также цепочки утилит и конвейера ресурсов (ассетов).

30. Отличные команды игровых разработчиков **вверяют участникам самостоятельно и на регулярной основе определять свои задачи** [1]. Они также включают исполнителя в обсуждение оценки длительности его или её задач [2].

31. Отличные команды игровых разработчиков **тщательно контролируют технологические сдвиги в процессе разработки** [1], особенно кардинальные. Переход на другой движок или радикальные изменения в используемом чреватых рисками, и отличные команды внимательно относятся к этим рискам.

32. Отличные команды игровых разработчиков **обсуждают приоритеты задач всей командой** при планировании каждой вехи или спринта [1].

33. Отличные команды игровых разработчиков **регулярно собираются** для обсуждения важных тем, решения вопросов и определения узких мест производства [1].

34. В отличных командах игровых разработчиков **каждый ответственно относится к соблюдению сроков** [1].

В то же время сроки НЕ считаются в таких командах вопросом жизни и смерти, и никто не казнит сотрудника за срыв срока. Иногда ожидания бывают необоснованными, или же особенности игрового замысла либо новой технологии выявляют неожиданные трудности.

Не стоит жертвовать слаженностью команды из-за несоблюдения индивидуального срока. В конечном счёте первое гораздо важнее.

35. Отличные команды игровых разработчиков **культивируют атмосферу взаимопомощи** [1]. Необходимо поощрять сотрудников помогать друг другу и просить о помощи. Атмосфера, в которой стыдно попросить поддержки, рождает и игры, которые стыдно показать.

36. Хорошая практика - иметь **техническое описание или подробную документацию** (дизайн-документ), с самого начала хранящие видение игры [1]. Хотя это не замена тщательного, постоянного развития игрового замысла, однако наличие описательной

документации демонстрирует положительную корреляцию с соблюдением производственного плана и достижением поставленной цели.

37. Отличные команды игровых разработчиков **относятся друг к другу по-человечески и действительно дружны** [1]. Отношение к сотрудникам как к механизмам контрпродуктивно и вредит отработке бюджета.

Не надо терпеть "гениальных мерзавцев". Как и вообще мерзавцев.

38. Отличные команды игровых разработчиков **применяют только индивидуальные премии** [1].

Премии в качестве финансового мотиватора оказывают удивительно малое действие, и то только когда они связаны с персональными успехами. Отчисления с доходов (роялти) не продемонстрировали влияния на результативность, равно как и премии за командные успехи или баллы на MetaCritic. Если хотите подстегнуть разработку премиями, рекомендуем придерживаться персональных премий или иного поощрения индивидуальных достижений.

39. Отличные команды игровых разработчиков - особенно крупные - используют **взаимный просмотр кода, парное программирование или внутреннее подтверждение занесений в репозиторий** [1]. Эти методы показывают положительную корреляцию с соблюдением производственного плана и достижением поставленной цели, особенно для больших коллективов. Также есть убедительные свидетельства, что это снижает количество дефектов и улучшает навыки программистов.

40. Отличные команды игровых разработчиков признают, что даже лучшие производственные планы иногда требуют уточнения. Любой предварительный план устаревает по мере того, как развивается создаваемый проект. Большинство лучших команд в нашем опросе **определяли приоритеты каждой вехи или спринта на основе текущего состояния проекта** [1].

Опыт также оказывает огромное влияние на результативность - но это вы наверняка знали. Чего вы не знали, так это что важность опыта примерно на уровне нашего пункта 36. Первые 35 пунктов имеют более сильную корреляцию с результативностью, чем средний опыт команды.

Итог

Главный вывод нашего исследования - то, что несмотря на неотъемлемые риски игровой разработки, судьба проекта определённа в наших руках. Всё зависит от культуры, которая должна намеренно создавать, развивать и поддерживать эффективную командную работу.

Мы тратим много времени на оттачивание кода и художественных ресурсов. Почему бы не тратить столько же усилий на оттаивание команды? Надеемся, наше исследование подскажет некоторые инструменты этого процесса.

Проект "Результативность игровой разработки" хотел бы поблагодарить сотни действующих и отошедших от дел разработчиков, поучаствовавших в опросе и сделавших исследование возможным. Также мы хотели бы поблагодарить членов "IGDA Production SIG" Клинтона Кейта и Чака Хувера за помощь в составлении опроса; Кейт Эдвардс, Тринтин Хайтауер и "IGDA" за помощь в распространении; Кристиана Натта и редакторский коллектив "Гамасутры" за помощь публикации.

Чтобы следить за объявлениями о проекте, подпишитесь на нас в Твиттере на @GameOutcomes.