Spotify – домашно 1 по блокчейн - консултантски аналаиз

(източник: [тук](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121223000444" \l "d1e403))

Докато съвременните софтуерни компании се стремят да увеличат автономността на екипа, за да им позволят да работят успешно със софтуера, който разработват и внедряват, ефективните начини за оркестриране на работата на множество автономни екипи, работещи паралелно, все още са слабо разбрани. В този документ ние докладваме как автономността на екипа се поддържа в Spotify в мащаб, въз основа на екипни ретроспективи, интервюта с мениджъри на екипи и архивен анализ на корпоративни бази данни и работни процедури. По-конкретно, ние описваме как управленската власт е децентрализирана чрез различни работни групи с колективна власт, какви компромиси се правят с автономността на екипа, за да се осигури съответствие и кои фактори, свързани с екипа, могат допълнително да възпрепятстват автономността. Нашите открития показват, че увеличената автономия в Spotify не означава анархия или неограничена всепозволеност. Вместо това от екипите се очаква да поемат отговорност за работата си и да координират, комуникират и съгласуват действията си с другите и да се съобразяват с няколко позволяващи ограничения. Освен това отрядите вземат много решения независимо без контрол от ръководството или поради колективни усилия, които заобикалят формалните гранични структури. Механизмите и стратегиите, които позволяват самоорганизация в Spotify, са свързани с ефективно споделяне на кодовата база, постигане на привеждане в съответствие, работа в мрежа и споделяне на знания и са описани, за да насочват други компании в усилията им за мащабиране на автономността.

Тъй като размерът, сложността и разнообразието на днешния софтуер продължават да растат и скоростта на промяната се увеличава, софтуерните компании търсят нови начини за ефективно оркестриране на своите дейности. Една от тенденциите, които помагат за справяне с тези предизвикателства, е дебюрократизацията, която бележи пътуването към създаване на сложни работни места в прости организации вместо прости работни места в сложни организации (de Sitter et al., 1997). В резултат на това през последното десетилетие организационната децентрализация придоби основно внимание (Hackman, 1986, Lee и Edmondson, 2017, Olsson и Bosch, 2016). Стъпките, предприети от компаниите за по-малко йерархично организиране, варират от ситуативно делегиране на правомощия до радикалното официално признато в цялата компания премахване на властта над отношенията между ръководството и подчинените (Lee and Edmondson, 2017). Въпреки това, общото разбиране за това как сложната взаимозависима работа може да бъде извършена ефективно в мащаб при липса на управленски авторитет остава оскъдно (Lee and Edmondson, 2017).

Опитите за децентрализация на вземането на решения водят до необходимостта от практическа подкрепа на автономността на оперативно ниво, което в софтуерните компании означава, че се дава повече автономия на екипите. Колко автономия трябва да бъде дадена при какви обстоятелства е все още открит дебат (Moe et al., 2021). Традиционните аджилисти твърдят, че екипната автономия означава, че екипите трябва да могат да решават как най-добре да извършат работата си (Sutherland and Schwaber, 2013). За да постигнат това, екипите трябва да поемат отговорност и да бъдат отчетни, да наблюдават своето представяне, да управляват и подобряват начините на работа и активно да търсят липсващи знания, или с други думи, да се самоуправляват (Hackman, 1986). Мнозина твърдят, че екипите трябва да имат по-широки правомощия от контрола върху собствения си процес. На практика екипите се нуждаят от мандат за планиране на работата си, осигуряване на качеството на работа, набиране и освобождаване на членове или дори предлагане на идеи за нови продукти (Hackman, 1986) и вземане на решения с икономически последици (Guzzo и Dickson, 1996). Изследванията на екипната автономия предполагат, че членовете на автономните екипи са по-щастливи, по-иновативни, по-ангажирани, по-мотивирани, по-продуктивни, по-точни и способни да решават по-сложни задачи от ръководените от мениджъри екипи (Janz et al., 1997a, Cohen and Bailey , 1997, Langfred, 2007, Bernstein et al., 2016). Автономията подобрява качеството на трудовия живот (Kalliamvakou, 2017); целенасочените, отговорни лица не искат да бъдат управлявани или контролирани (Rey et al., 2019). И все пак, разрешаването на автономната работа на множество екипи, работещи паралелно (автономия в мащаб), е предизвикателство поради сложността на координацията (Bernstein et al., 2016) и наличието на твърде много зависимости между екипите (Moe et al., 2021) и е понякога се нарича въпрос на управленско изкуство и наука (Mankins and Garton, 2017). Твърди се, че понятието „граници на необходимата координация и подравняване“ (Rey et al., 2019) е абсолютно необходимо. Ограничената автономия обаче не е добре проучена. Освен това, егоцентричната автономия може да страда от асоцииране с неяснота, неефективност, организационен хаос (Mankins and Garton, 2017) или просто опортюнистично поведение. Ето защо някои изследователи свързват автономията със свободата за вземане на решения и отговорността за завършване на работата (Janz et al., 1997b). И все пак практическите съвети за това как да се разпредели вземането на решения в голяма организация и да се даде възможност за автономност в мащаб все още липсват.

В тази статия ние описваме организационната децентрализация в Spotify, новото поколение гъвкава компания с емблематични начини на работа, които насърчават автономността на екипа и овластяването на служителите и се опитваме да разберем механизмите, които позволяват автономността на екипа в мащаб.

Spotify, водещият световен доставчик на услуги за стрийминг на музика, разработи свои собствени начини на работа, които станаха емблематични за много гъвкави организации от ново поколение. Културата на ангажираност и работа в екип е подчертана в организационните структури на Spotify и уникалната терминология, използвана за тяхното описание (отряди, племена, мисии). Отрядите са инженерни екипи в Spotify, които първоначално бяха създадени да се чувстват като мини стартиращи фирми, да бъдат многофункционални и самоорганизирани (Smite et al., 2019) и да могат да прототипират, тестват, кодират, внедряват, работят , и A/B тестови функции и услуги независимо една от друга. Отрядът обикновено използва смесица от бекенд инженери, уеб инженери и специалисти по данни, за да гарантира способността за разработване и предоставяне на функционалност от край до край. Има обаче и специализирани отряди само с бекенд инженери или само уеб инженери. Spotify е целенасочена организация (Rey et al., 2019) с мисии (бизнес области) като организационни единици, които обединяват няколко племена (отдели), работещи в определена функционална област. Мисиите са формирани така, че да са независими и, ако е възможно, съвместно разположени, за да се улесни координацията и вземането на решения.

През пролетта на 2020 г. Spotify нае работа

500 отряда в шест мисии (бизнес области), разделени на

50 племена (департаменти), разработващи и поддържащи хиляди услуги, мобилни функции и канали за данни. Тъй като компанията и нейното продуктово портфолио нарастваха по размер и сложност, поддържането на автономност ставаше все по-трудно. Някои организационни структури са изоставени (като глави Mankins and Garton, 2017), някои са с намалена популярност (като гилдиите Smite et al., 2019, Šmite et al., 2020) и са въведени някои нови структури (като като мисии). И все пак, никакво организационно преструктуриране не може да облекчи необходимостта от сътрудничество и координация между екипите. В следващите два примера ние илюстрираме мащаба на координация между отборите. Фигура 1 показва броя на техническите зависимости в мрежа от бекенд микроуслуги. Отряд, работещ с бекенда, може да притежава една или повече микроуслуги. Малко са изолирани (вижте периферията на графиката). Повечето са взаимосвързани, често със услуги, притежавани от други отбори (вижте центъра на графиката). Координацията на работа между екипи може да бъде разрешена чрез искане на екипа собственик да направи промените в техните микроуслуги (или друг тип код) или чрез предлагане на промените в заявка за изтегляне. Фигура 2 показва мрежата от такива заявки за изтегляне на кръстосани екипи, отчитащи 435 комбинации автор-рецензент. За една година (2019) всеки отряд средно (средно) е взаимодействал с 26 други отряда, което показва, че отрядите извършват силно взаимозависима работа и допринасят за много хранилища, притежавани от други.

За да разберем как Spotify позволява автономност на екипа в голям и непрекъснато нарастващ мащаб и пред какви предизвикателства са изправени, ние разгледахме как е организирано изпълнението на работата. Попитахме шест екипа, отговорни за внедряването на функции или услуги, относно тяхното възприятие за автономност, изпълнявана власт и нейните ограничения, механизми, позволяващи изпълнението на работата и бариери пред тяхната автономност.