

Слайд 1. Что за документ?

- Представлен SLA между продуктовой командой и командой разработки некоторого веб и мобильного приложения
- Конкретных указаний на тип продукта/сервиса нет, как и на состав команды
- В нем выделены следующие ключевые метрики:
 - Поддержка 80% доступных устройств пользователей
 - Багфиксы не критических инцидентов в течение 8-х часов
 - Багфиксы критических инцидентов в течение 4-х часов
 - Релиз каждые 4 недели
 - Аптайм > 95%
 - Время загрузки главного экрана < 2.5 сек (добавлено на 4 релизе)

Слайд 2. Перегибы, недочеты, риски

- Приведен SLA для некоторого абстрактного продукта
 - Например, не понятно, что это за продукт/сервис, какая приблизительная архитектура стоит за этим, какие изначальные бюджеты и запасы могут быть
 - Из-за этого, во-первых, не понятно насколько цели релизы действительно продвигают команду к реализации нужного им продукта. Во-вторых, тяжело оценить, насколько реалистичны реакции на черных лебедей и любые другие решения, принимаемые во время работы
 - Поэтому, следовало бы зафиксировать, как минимум, ключевой смысл продукта и основные зависимости
- Не прописано каким образом измеряются метрики, что под ними имеется ввиду, откуда берутся данные для их измерения
 - Например, не понятно: что такое «поддержка» для мобильных устройств и как это учитывается, что такое багфикс и как он фиксируется, что такое аптайм и как он считается
 - Это добавляет не точности формулировкам и возможности для нескольких трактовок
 - Поэтому, можно указать по каждой метрике: окно измерения, источник данных, метод расчета и исключения
- Не понятны взаимодействия с внешними провайдерами
 - Например, только после инцидента на 4 релизе было добавлено уточнение по времени исправления для инцидентов, вызванных внешними API
 - Но даже такая формулировка недостаточна, так как не понятны конкретные действия, которые должны быть совершены во время инцидента по вине внешнего провайдера
 - Поэтому, необходимо разделять ответственность, в первую очередь опираясь на внешний SLA с конкретным провайдером, а также необходимо более четко прописать ответственность внутри команды и что под этой ответственностью подразумевается
- Отсутствуют регламенты на случай не выполнения SLA
 - Например, не понятно, выплачивает ли команда за невыполнение ключевых метрик SLA, а если выплачивает, так как эта сумма рассчитывается
 - Это добавляет неясности для трактовки всего документа, так как не понятно каким образом сама команда относится к документу: как к формальному

описанию своих обязанностей или просто к некоторому ориентиру, который не имеет никакого значения для других

- Поэтому, следовало бы добавить ответственности по исполнению данного документа со стороны команды и описать (если это возможно для бюджета команды) денежную компенсацию не для невыполнения ключевых метрик SLA

Слайд 3. Оценка SLA в контексте черных лебедей

- Хорошо прописаны реакции на черных лебедей
 - Выбранные методы для «тушения пожара» в самом разгаре релиза действительно должны компенсировать возможные последствия и при этом являются адекватными по своей стоимости даже для почти минимально возможной команды для такого продукта
- Даже после черного лебедя не фиксируется, кто будет принимать решение во время похожего инцидента
 - Например, после 3 релиза ввели обязательный performance-чек на слабом устройстве перед каждым релизом, но не прописано, кем он проводится, и кто принимает решение, если данный тест не будет выполняться
 - Из-за этого размывается ответственность и может снова случиться тот же черный лебедь, хоть команда и ввела формальные требования
 - Поэтому, следует всегда фиксировать владельцев каждой процедуры, что добавляется для того, чтобы она выполнялась, а не была просто на бумаге
- Адаптация SLA не до конца докручивает последствия черного лебедя
 - Например, в релизе 7 сбой облачного хранилища удалось выявить на тестировании и в итоге адаптация SLA добавлена именно для данного случая, но не было прописано сценария при потере части данных, который вполне мог случиться
 - Из-за этого, упускаются возможные черные лебеди, которые вполне могут случиться и придется «тушить» новый пожар
 - Поэтому, нужно стараться смотреть каждый черный лебедь глубже и заранее прописывать моменты для того, чтобы по максимуму избегать либо черного лебедя, либо его последствия

Слайд 4. Что бы я не делал

- Не фиксировали бы в SLA абсолютные сроки исправления всех критических багов без классификации их источника/без учета внешних факторов
 - Взамен я бы ввел классификацию инцидентов (S1-S4, например), определил бы целевое время реакции и отдельно целевое время восстановления для каждого уровня, а также добавил бы условия в том числе для фиксирования случая связанного с внешним провайдером
- Не вводил бы метрику «поддержка >80% устройств» без четкого каталога этих устройств и критериев «поддержки»
 - Вместо этого я бы определил каталог официально поддерживаемых устройств, где также можно было выделить уровни (полная, ограниченная или поддержка не гарантируется)
 - Кроме того, точно бы определил термин «поддержка», как например, «корректное отображение и функционирование основного

задекларированного функционала продукта в соответствии с руководством пользователя»

- Не устанавливал бы цикл для релиза «каждые 4 недели» как незыблемое правило SLA, не предусмотрев процедуры для его официального сдвига при форс-мажоре
 - Взамен я бы определил, что значит цикл релиза, а также прописал бы процедуру сдвига или пропуска релиза по форс-мажорным обстоятельствам, примерный список которых также можно было бы привести

Слайд 5. Чтобы я сделал по-другому

- Добавил бы бизнес-метрики
 - Документ содержит в себе исключительно технические метрики, из-за чего не понятно: насколько релизами мы продвигается к цели продукта, каким образом зарабатываются деньги, удовлетворены ли клиенты продуктом и так далее
 - Например, добавил бы такие метрики, как «Удовлетворённость пользователя», «NPS»
- Старался бы предусматривать черные лебеди заранее и подготавливал процесс для уменьшения последствия
 - На протяжение всего документа изменения в SLA добавляются только после того, как пришел черный лебедь и из-за этого в каждом релизе происходит «тушение пожара» которое часто нарушает SLA
 - Я бы старался поменять эту последовательность, чтобы черный лебедь не так сильно влиял на достижения целей продукта, а также на возможность выполнения SLA
- Добавил бы больше DR и BC протоколов, а также ввел бы регулярную проверку критически важных процедур
 - Не смотря на большое количество черных лебедей, документу все равно не хватает таких протоколов (например, при отключение любого ключевого внешнего провайдера), что приведет к хаосу, если что-то подобное случится
 - Данный протокол содержал бы ответственных людей, процедуру активации плана, пошаговую инструкцию по восстановлению, коммуникационный план по информированию сотрудников и процедура возврата к нормальной работе
 - Проверка же нужна для того, чтобы быть уверенными, что даже то, что мы добавили на определенном релизе, будет работать и через некоторое время в будущем, а не является просто формальностью на бумаге

Слайд 6. Вывод

- Преимущества
 - SLA является живым документом, который развивается со временем
 - Видно, как команда анализирует черные лебеди и адаптирует процессы
 - В результате такой работы доля соблюдения SLA возросла с 40% до 80%
 - Интересные и познавательные методы для «тушения пожаров»
 - Выбранные методы для «тушения пожара» являются креативными решениями и мне интересно было прочитать, узнал для себя что-то новое
- Недостатки

- Фундаментальная размытость, многие аспекты не формализованы
 - Отсутствие контекста продукта и четких формулировок:
 - Во-первых, делает документ предметом вечных споров
 - Во-вторых, ставит под вопрос выполнимость всего документа, а также возможность точно проверить, что все выполняется
 - Отсутствие владения процедурами и ответственность за них
 - Не назначены ответственные за метрики, процедуры и принятие решений во время инцидента
 - Это приводит к тому, что в SLA описано «что», а не «кто»
 - Реактивность вместо проактивности
 - Все улучшения SLA вносятся уже после последствий, а не для их предотвращений
 - Таким образом, любой новый черный лебедь так и будет приводить к «тушению пожару» и к срывам SLA
 - Неполнота и отсутствие последствий
 - Нет бизнес-метрик, которая связывала бы работу технической команды с целями продукта
 - Нет регламента на случай невыполнения SLA
 - Нет процедуры сдвига релизов при форс-мажоре
 - В итоге, из SLA упускаются важные элементы, которые могут произойти, но бизнес их никак не формализует и не знает, как на них реагировать
- Оценка 3/10