



РУКОВОДСТВО ДЛЯ
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Перевод: Shifroval
Махxxxxxxxxzzz

Верстка: Махxxxxxxxxzzz

Проверка: Binocl
Brush Titizen
Mr. Crowley
Bender и др.

Большое спасибо всем тем, кто каким-либо образом
помогал нам в процессе перевода.

Перевод v.1
2012 г.

Халферское сообщество Playground.ru



РУКОВОДСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Бесстрашное приключение
в том, что знаешь что делать,
когда никто не говорит
тебе этого

ПЕРВОЕ ИЗДАНИЕ
2012



Посвящено семьям всех
сотрудников Valve.

Спасибо за вашу помощь
в стенах этой невероятной компании.

Содержание:

Предисловие	vii
Как использовать эту книгу	viii
Часть 1: Добро пожаловать в Valve	1
Ваш первый день	
Факты о Valve, которые следует знать	
Добро пожаловать в страну, где все равны	
Часть 2: Устроившись	7
Ваш первый месяц	
Над чем работать	
Почему я должен выбирать себе проект? Но как мне решить над чем работать? Как мне узнать, какие проекты сейчас в разработке?	
Краткосрочные цели против долгосрочных, что насчет тех вещей, которые я не смог закончить? Как Valve решают над чем работать? Как мне принять участие в следующий раз, когда Valve решают вопрос о X?	
Команды, рабочее время и офисы	
Собрания, лидеры команд, иерархия случается, рабочее время, офис	
Риски	
Что если я потерплю неудачу? А что если мы ВСЕ потерпим неудачу?	
Часть 3: Как это делаю я?	25
Ваши коллеги и Ваша деятельность	
Экспертные оценки, рейтинг (и заработная плата)	
Часть 4: Выбери себе приключение	35
Ваши первые полгода	
Роли, развитие против роста, поместите больше инструментов на свою панель	
Часть 5: Valve расширяется	41
Ваша самая важная роль	
Найм, почему это так важно в Valve? Как мы выбираем правильных людей для этой работы?	
Мы ценим "Т-образных" людей, мы ищем людей сильнее, чем мы сами, найм в своей основе одинаков во всех областях	
Часть 6: Эпилог	51
Что у Valve получается не очень хорошо?	
Что произойдет, если все эти вещи перестанут работать?	
Куда вы нас приведёте?	
Глоссарий	55

Предисловие

В 1996 году мы были намерены делать великие игры, но мы знали, что сначала должны создать место, которое было бы сделано так, чтобы способствовать этому величию. Место, где невероятно талантливые люди имели бы право передать свои лучшие работы в руки миллионов с минимальными препятствиями на их пути. Эта книга представляет собой краткий сборник наших руководящих принципов. По мере того как Valve продолжает расти, мы надеемся, что эти принципы будут служить каждому новому сотруднику, вступившему в наши ряды. Если вы новичок в Valve - добро пожаловать. Хотя цели этой книги очень важны, но на самом деле это ваши идеи, талант и энергия, которые будут помогать Valve оставаться на вершине в ближайшие годы. Спасибо за то, что вы здесь. Давайте делать великие вещи.

© 2012 Valve Corporation. All Rights Reserved. Printed in the United States of America.

This handbook does not constitute an employment contract or binding policy and is subject to change at any time. Either Valve or an employee can terminate the employment relationship at any time, with or without cause, with or without notice. Employment with Valve is at-will, and nothing in this handbook will alter that status.

First edition: March 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

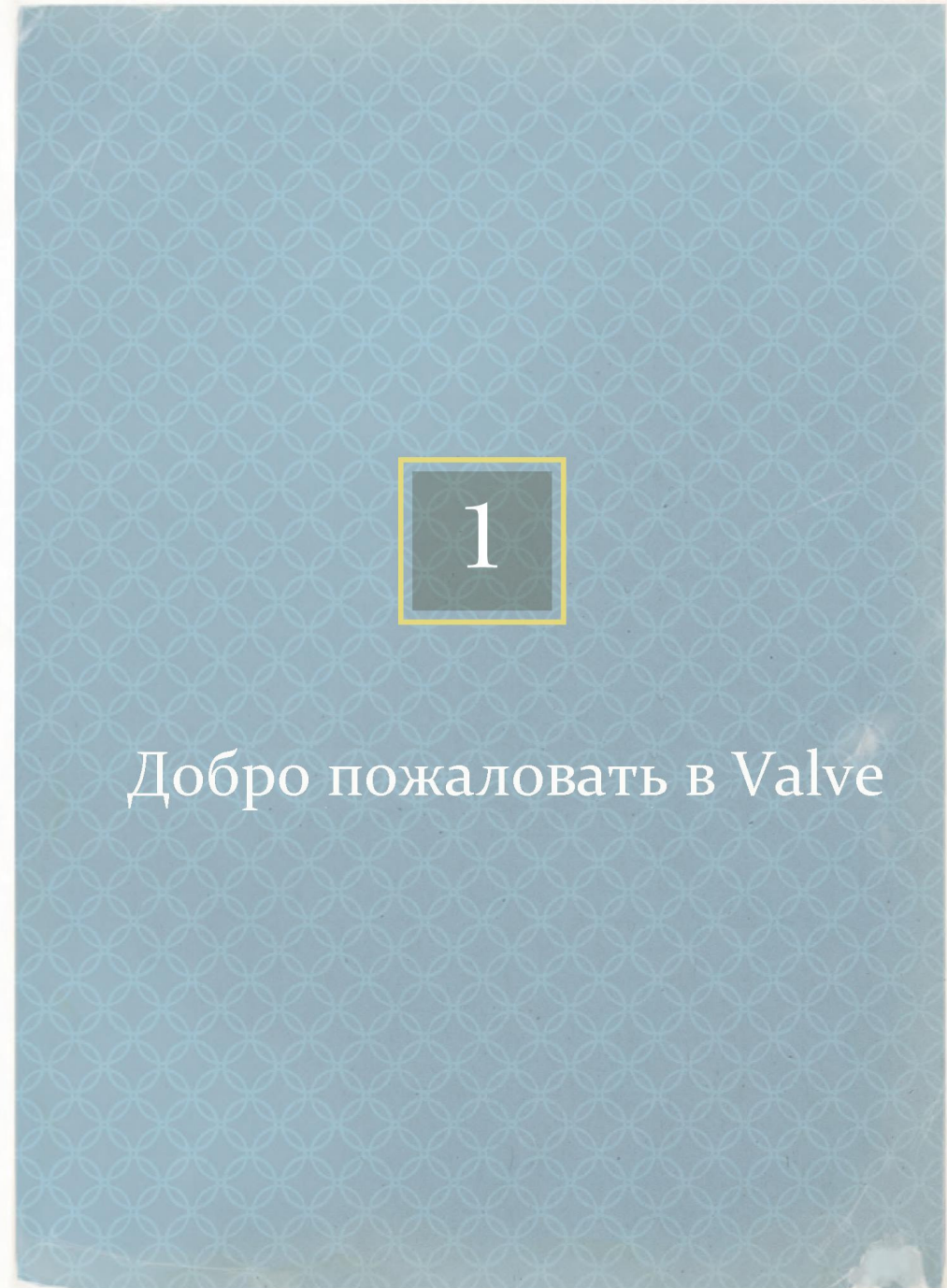
*Designed by Valve
Typeface: ITC New Baskerville*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Как использовать эту книгу

Эта книга не о дополнительных льготах или о том, как настроить ваш компьютер, или о том где найти исходный код. Методы Valve на первый взгляд могут показаться парадоксальными. Это руководство рассказывает о выборах, которые вам предстоит сделать и о том как о них думать. В основном, речь идет о том, как не волноваться, если вы здесь.

Для получения большей информации есть официальный интранет Valve (<http://intranet>). Посмотрите там, как сделать паровое депо или солнечные очки, покрывающие ваш план расходов. Эта книга также находится в интранете, так что вы можете её редактировать. После того как прочитаете её, помогите нам сделать её лучше для других людей. Предложите новые разделы или измените существующие. Дополните словарь. Если вам неудобно редактировать самому, то прокомментируйте её: оставьте свои предложения или пожелания. Мы коллективно рассмотрим изменения и внесем их в следующие версии.



Ваш первый день



Рис. 1-1

Итак, вы прошли собеседование, контракты подписаны, и вы, наконец, здесь, в Valve. Поздравляем, и добро пожаловать.

Valve имеет невероятно уникальные методы работы, которые дадут вам наибольший профессиональный опыт в вашей жизни, однако к этому нужно привыкнуть. Эта книга была написана людьми, которые уже давно были там, где вы находитесь сейчас и которые хотят сделать ваши первые несколько месяцев в этой компании как можно проще.

Факты о Valve, которые следует знать



Рис.1-2

Valve самофинансируется. Мы никогда не принимали внешнего финансирования. С самых первых дней этот факт играл невероятно важную роль в обеспечении свободы для формирования компании и её деловой практики.

Valve является владельцем своей интеллектуальной собственности. Это далеко не норма в нашей отрасли или в самых успешных компаниях, предоставляющих контент. Мы не всегда владеем всей ей, но благодаря некоторым конфликтам с нашим первым издателем, после того, как Half-Life был отправлен на золото, мы получили это право. Это позволило нам свободно принимать собственные решения насчет наших продуктов.

Valve это больше, чем игровая компания. Мы начали наше существование как довольно заурядная игровая компания. И мы остались ей, но чрезвычайно расширили фокус интересов. И это здорово, потому что в результате мы получаем возможность делать игры лучше

и разнообразить их. Мы - компания, специализирующаяся на играх. Компания, производящая программное обеспечение. Но в большей степени, мы - компания, в которой работают яркие энтузиасты, которые любят те продукты, что мы создаем.

Добро пожаловать в страну, где все равны

Иерархия прекрасно подходит для управления предсказуемостью и повторяемостью. Это упрощает планирование, и большой группой людей управлять "сверху" становится легче. Вот почему военные организации так сильно полагаются на неё. Но когда вы в компании, специализирующейся на развлечениях, которая потратила последние десять лет только лишь на поиск самых умных, креативных и талантливых людей на Земле, то посадив их за стол и сказав, что делать, вы лишаете их 99% ценности. Поэтому в Валв нет иерархии. Этим мы хотим сказать, что у нас нет руководящих структур и никто ни перед кем не "отвечает". У нас есть основатель\ президент, но даже он не является вашим начальником. Это ваша компания, вы управляете ей, ведя её к возможностям и уводя подальше от рисков. У вас есть право давать проектам зелёный свет. И у вас есть право выпускать на рынок эти продукты.

Такая структура стирает все организационные барьеры

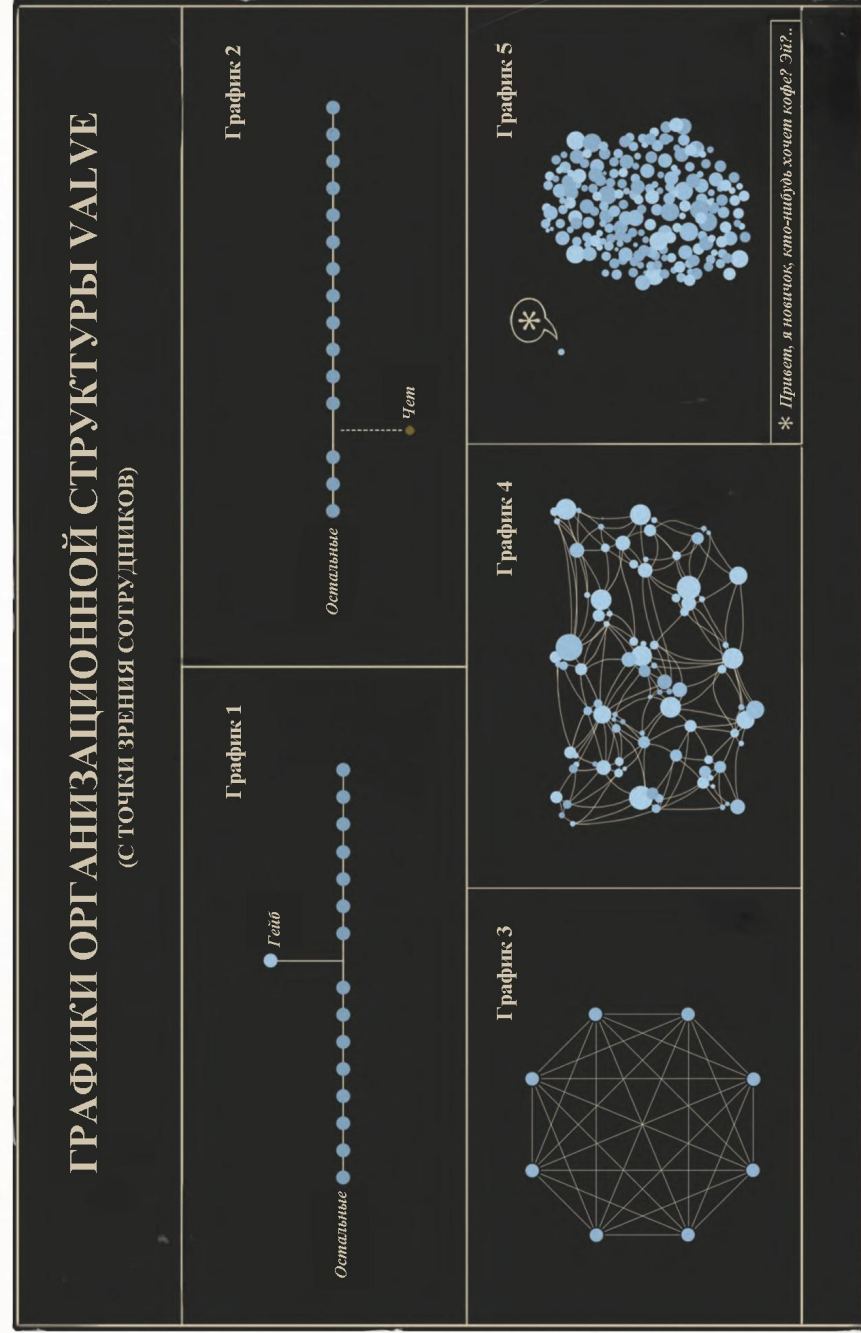


Рис. 1-3

между вашей работой и клиентом, наслаждающимся этой работой. В любой компании вам скажут, что "клиент это главное", но здесь эта фраза не пустой звук. Ничто не запрещает вам самому узнать, что хотят наши клиенты, а затем предоставить им это.

Если вы сейчас подумали: "Ух ты, кажется, это большая ответственность", то вы правы. Именно поэтому приём на работу это самая важная вещь, чем вы будете заниматься в Valve (см. раздел "Приём на работу" на стр. 43). Каждый раз, когда вы беседуете с потенциальным сотрудником, вам нужно спросить себя, а только ли талантлив он, или хорошо работает в команде, но и способен ли он в буквальном смысле управлять этой компанией, ведь именно этим ему и предстоит заниматься.

Зачем вашему столу колёсики? Воспринимайте их как символическое напоминание того, что вам всегда придётся размышлять, куда вам стоит перейти, чтобы приносить больше пользы. Но также думайте об этих колёсиках как о собственно колёсиках, ибо они ими и являются, и вы можете передвигать с их помощью ваш стол.

Вы заметите, как люди часто переходят с места на место, часто целые команды передвигают свои столы, чтобы находиться ближе друг к другу. Нет никакой организационной структуры, которая бы запрещала вам находиться ближе к тем людям, которым вы можете помочь или которым, что более вероятно, будут помогать вам.

Людей порой трудно найти из-за того, что все постоянно перемещаются внутри компании. Поэтому у нас есть **http://user** - взгляните сами. Мы знаем о том, где вы находитесь по тому, в каком месте подключён ваш компьютер, потому используйте этот сайт для просмотра карты, которая покажет вам расположение сотрудников на данный момент.

2

Устроившись

Ваш первый месяц

Итак, вы решили, где поставить ваш стол. Вы знаете, где кофе-машина. Вы даже уверены, что вы знаете имя этого парня. Вы больше не волнуетесь. На самом деле, вы готовы явиться на работу этим утром, наточить эти карандаши, включить компьютер. И что тогда?

В следующем разделе вы сможете узнать, как выбрать то, над чем вы будете работать. Вы узнаете о том, как устроены проекты, как проходят собрания, и как продукты покидают двери Valve.

Над чем работать

Почему я должен выбирать себе проект?

Мы слышали, что другие компании выделяют сотрудникам часть времени на самостоятельные проекты. В Valve этот показатель составляет 100%.

Так как в Valve нет иерархии, люди не присоединяются к проектам, потому что им так сказали. Вместо этого вы решаете над чем работать, задав себе необходимые вопросы (подробнее об этом позже). Сотрудники "голосуют" за проекты своими ногами (или колесиками столов), присоединяясь к ним. Сильными проектами являются те, в которых можно увидеть их ценность, они легко набирают людей.

Если вы работаете здесь, то это означает, что вы хорошо выполняете свою работу. Люди захотят, чтобы вы работали с ними над их проектами, и они будут очень стараться заполучить вас. Но решение остаётся за вами. (На самом деле, иногда вы будете очень хотеть, чтобы вместо сотен, был лишь один человек, который будет говорить вам, чем, по его мнению, вам стоит заниматься.)

Но как мне решить, над чем работать?

Решать, над чем работать, может быть самой трудной частью вашей работы в Valve. Как вы только что узнали, это потому, что вас наняли не потому, что вы подходите по специальности. Вас наняли, чтобы вы постоянно смотрели вокруг и искали наиболее ценное занятие для вас. В конце работы над проектом, вы, возможно, сможете делать то, что было далеко от ваших основных профильных умений.

В Valve не существует никакого списка правил по выбору проекта или задания. Но полезно будет ответить на эти вопросы:

- Среди всех текущих проектов, над какой самой ценной задачей я могу работать?
- Какой проект окажет наибольшее влияние на наших клиентов? Как сильно на него повлияет моя работа?
- Может быть, Valve делает не то, чем она должна заниматься?
- Что заслуживает внимания? Что из этого наиболее стоящее? Где моим способностям найдётся наилучшее применение?

Как мне узнать, какие проекты сейчас в разработке?

Существуют списки текущих проектов, но лучший способ узнать о них на данный момент - это спросить людей.

Любого человека, абсолютно любого. Когда вы это сделаете, то узнаете, что происходит в компании, и ваши коллеги также узнают о вас. Множество людей в Valve хотят и желают знать о том, что вам небезразлично, что вы умеете хорошо делать, о чём вы беспокоитесь, в чём вы имеет опыт и т.д. И чтобы, в свою очередь, самому узнать об этом, начните говорить с людьми на эти темы. Таким образом, пока вы узнаете о проектах, вы также сообщаете о своем собственном положении соответствующей группе людей.

Есть идея, как Valve может изменить принцип оповещения о состоянии проектов\компании? Отлично. Займитесь этим. Тем временем, стул рядом с любым из чьих-то столов неподалёку всегда свободен, потому почаще садитесь туда.

Краткосрочные цели против долгосрочных.

Так как все мы ответственны за выбор своих приоритетов в работе, и так как мы добросовестно стремимся быть полезными, то как люди мы, как правило, тяготеем к проектам, которые приносят наибольшую прибыль компании и являются предсказуемыми. Потому, когда есть явная возможность преуспеть в ближайшей бизнес-цели, которая точно принесёт прибыль, то мы все хотим принять в этом участие. И когда мы сталкиваемся с проблемой или

угрозой, при этом с очевидными затратами, то нам трудно не начать бороться с ней немедленно.

Всё это выглядит хорошо, так часто и бывает, но все же есть некоторые недостатки, о которых стоит помнить. В частности, если мы не будем осторожны, то эти качества могут привести нас к метанию туда и обратно между краткосрочными целями и возможными угрозами, заставляя поддаваться этому влиянию, а не работать с упреждением. Поэтому отсутствие у нас традиционной структуры накладывает и важные обязанности. Это зависит от всех нас, тратить ли усилия, концентрируясь на том, что мы понимаем под долгосрочными целями компании.

Кто то сказал мне работать (или не работать) над X. А они здесь уже давно! В общем-то, правильным ответом будет подумать, правы ли ваши коллеги или нет. Увеличьте число тем для разговора. Цепляйтесь за свои цели, если вы уверены, что они правильны. Проверьте свои суждения. Втяните в это больше людей. Прислушайтесь. Не верьте тому, что кто-то имеет больше власти над решением, которое вы пытаетесь принять. У них её нет, но у них, возможно, есть ценный опыт, на который они опираются, или же информация/данные, которых у вас нет, или новая догадка. При обдумывании результата не верьте, что кто-то кроме вас является "пайщиком". Им являетесь вы. А клиенты Valve это те, кого вы обслуживаете. Делайте для них то, что должны.

Jump on a team that's shipping!



Есть много историй о том, как Гейб принимал важные решения самолично, нанял целую команду *Portal 1* прямо в середине их встречи. Хотя есть примеры, где такой процесс принятия решений был успешным, но это не является нормой для Valve. Если бы это было так, то все мы были бы такими же умными, как Гейб или менеджеры, и они бы принимали наши важные решения за нас. Гейб был первым, кто сказал, что он не может быть прав так часто, чтобы мы работали по такой схеме. Его решения и запросы подвержены такому же количеству внимания и скептицизма, как чьи-либо ещё. (Так что если он говорит вам, чтобы вы вставили его любимый нож в *Counter-Strike*, то вы просто можете сказать ему “Нет”.)

Неважно, в какой вы группе, будь то создание серверов в Steam, перевод статей для техподдержки, или же создание 100500й шапки для *Team Fortress 2*, всё это касается вас. Важно то, что вы поверите в это, потому мы повторим это ещё пару раз в этой книге.

Что насчет того, что я не смог закончить?

В такой среде естественно чувствовать, что вы постоянно ошибаетесь, потому что на каждое задание, над которым вы решили работать, будут десятки других, которые не получают вашего внимания. Поверьте, это естественно. Никто не ждет, что вы будете уделять время каждой задаче, которая попадется на вашем пути. Вместо этого мы хотим, чтобы вы научились выбирать ту работу, что важна больше.

Как Valve решает, над чем работать?

Таким же образом мы принимаем и другие решения: ждём, пока кто то не решит, что нужно заниматься этим, а затем пусть он подыщет других людей, чтобы работать над этим вместе с ним. Мы доверяем друг другу в таких решениях, и эта вера показала себя с хорошей стороны множество и множество раз.

Но вместо того, чтобы просто полагаться на смекалку друг друга, мы также постоянно проверяем и наши собственные решения. Каждый раз, когда мы натываемся на неизведанную область, наши выводы зачастую начинают определять наши прогнозы гораздо сильнее, чем мы признаем себе в этом. Мы считаем жизненно важным, каждый раз как это возможно, не действовать согласно предположениям, недоказанным теориям или бытовым знаниям.

Такие испытания случаются в нашем бизнесе, начиная от разработки игр, найма и заканчивая продажей игр в Steam. К счастью, Steam это великолепная платформа для изучения бизнеса. Её задача - быть развлекательной платформой и предоставлять сервисы для наших клиентов, а это значит, что она также является проводником для постоянного общения между ними и нами.

Прописные истины продаж, маркетинга, регионального и сезонного разделения, интернета, принципа покупок, игрового дизайна, экономики и найма удивительно часто оказываются неверны.

Потому мы поняли то, что когда мы совершаем практически любое действие, лучше всего это делать таким образом, чтобы его последствия можно было измерить и предсказать, и проанализировать результаты. Контроль и оценка найма может быть сложным процессом. Хотя мы всегда пытались быть рационалистами в плане найма людей, с годами мы стали видеть перспективу развития этого метода. Мы значительно продвинулись во внедрении большей предсказуемости, оценки и анализа в процесс найма. Процесс, к которому многие относятся как к "мягкому" искусству, потому что он связан с людьми, личностями, языком и нюансами, на деле имеет большой запас для применения в нём науки. Однако пока что мы не предоставляем весь процесс роботам (*смотрите "Приём на работу" на стр. 43*).

Как мне принять участие в следующий раз, когда Valve решают вопрос над X?

Да. Нет никаких тайных встреч, где решается такое. Неважно какой это проект, вы уже приглашены. Всё что нужно сделать это или (1) Начать работать над ним, или (2) Начать общаться со всеми людьми, которые по-вашему могут уже работать над ним, и узнать, как быть более полезным. Вам будут рады - вам никто не запрещает это, и нет никакого процесса одобрения. Всё совсем наоборот - это ваша работа быть там, где по-вашему вы должны быть.

Команды, рабочее время и офисы

Собрания

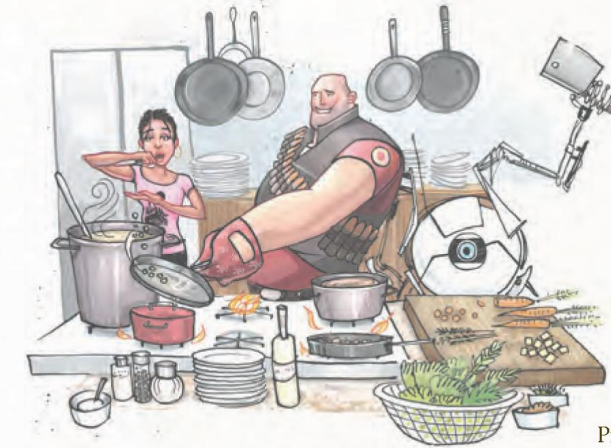


Рис. 2-1

Собрания это на самом деле просто многопрофильные проектные группы. Мы самоорганизовались в эти большие временные группы с первых дней работы Valve. Их задача это предоставить конечный продукт или фичу. Как и любая другая группа или команда в компании, они образуются сами по себе. Люди решают присоединиться к группе на основе их собственных убеждений в том, что задача группы достаточно важна, чтобы они над ней работали.

Для справки, прочитайте статью Кена Бердвелла о собраниях. В ней рассказано откуда появились собрания и что они значили для нас в первое время: <http://tinyurl.com/ygam86p>.

Лидеры команд

Зачастую, кто-то оказывается "лидером" проекта. Роль этого человека отличается от роли обычного менеджера. Очень часто они являются информационным центром. Они держат детали сразу всего проекта в голове, чтобы люди могли использовать их как ресурс и проверять свои решения. Лидеры работают на команду, являясь её центром.

Иерархия случается

Команды проектов часто имеют внутреннюю структуру, которая создаётся временно, чтобы соответствовать нуждам группы. Хотя у людей в Valve нет чёткого описания их работы или ограничения на размер их ответственности, они могут и зачастую ясно представляют суть своей "работы" в любой обозначенный день. Вместе со своим окружением они создают такое описание работы, которое эффективно подходит под цели группы. Это описание меняется вместе с требованиями, но временная структура позволяет всем получить общее понимание того, чего ожидать от других. Если кто то уходит в другую группу или команда меняет свои приоритеты, каждый волен взять на себя совсем иную роль, подходящую под новые требования.

Valve не целиком отвергает всю организационную структуру - она постоянно всплывает в разных формах, но временно. Однако проблемы начинаются, когда иерархия

или систематизированное разделение труда или не были созданы участниками группы, или когда эти структуры существуют длительное время. Мы считаем, что эти структуры неизбежно начинают преследовать свои собственные цели, вместо целей клиентов Valve. Иерархия начнёт усиливать свою структуру, находя людей, кто подходит ей, усаживая их на места подчинённых, выполняющих роль поддержки. Участники такой группы также склонны к проявлению погони за рентой, что использует преимущества властной структуры, вместо того, чтобы сосредотачиваться просто на предоставлении пользы клиентам.

Рабочее время

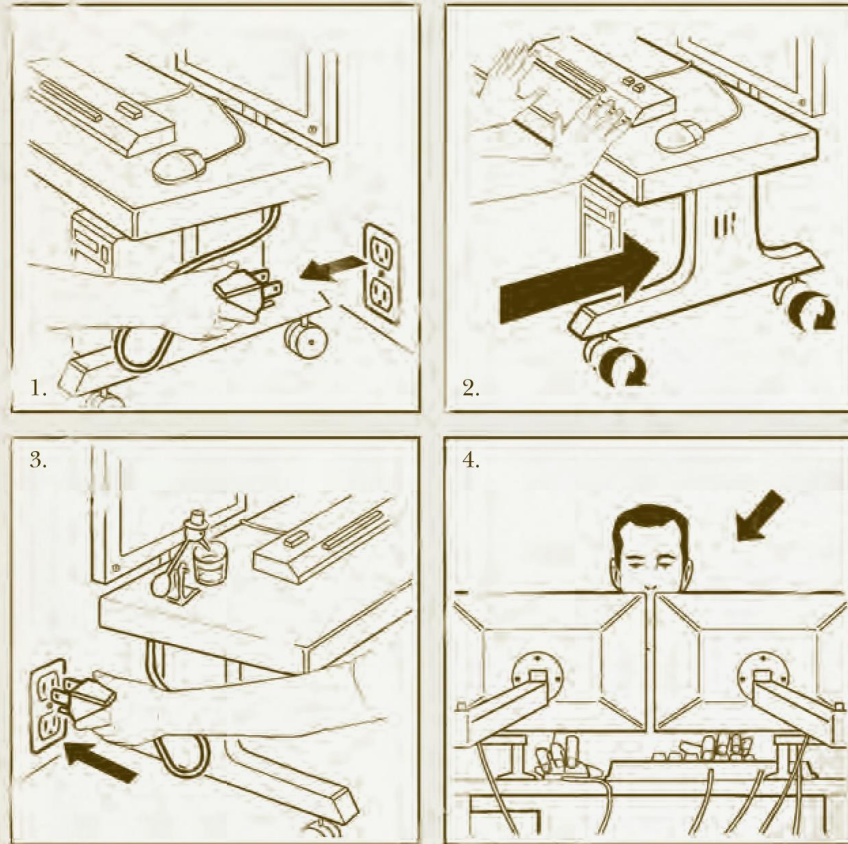
Хотя иногда люди загоняют себя, чтобы отработать лишние часы, когда выпускается что-то очень большое, по большей части длительная работа сверхурочно означает полный провал в планировании или коммуникации. Если такое происходит в Valve, это знак того, что чему-то нужна переоценка или что-то нужно исправить. Если вы смотрите вокруг и удивляетесь, почему люди не в "авральном режиме", то ответ довольно прост. То, над чем мы работаем больше всего - это принятие на работу хороших людей, потому мы хотим, чтобы они держались поблизости и не разрывались между работой и семьёй и прочими важными в жизни вещами.

Если вы вдруг начнёте работать подолгу, или же просто

(продолжение на странице 19)

История Valve

Рис. 2-2 Как передвигать ваш стол



- Шаг 1. Вытащите кабели из розеток
- Шаг 2. Передвиньте ваш стол
- Шаг 3. Подключите кабели в розетки
- Шаг 4. Вернитесь к работе

1996

VALVE®

1997



Valve создана в г. Кирклэнде, штата Вашингтон, Гейбом Ньюэллом и Майком Харрингтоном.

Бумаги о регистрации были подписаны в день свадьбы Гейба.

Лицензирован Quake engine, игровой движок, созданный Id Software.

Начинается разработка игры, которая позже будет известна как **Half-Life (HL)**.

Начинается производство второй игры Valve - **Prospero**.

Valve нанимает сотрудников для двух команд, первым из которых стал иностранный разработчик из Великобритании.



Гейб обещает, что если **HL** станет самой продаваемой игрой, то вся компания уйдет в отпуск.

После внутреннего обзора **HL** посчитали недостаточно готовой для выхода.

Команда **HL** начинает все сначала.

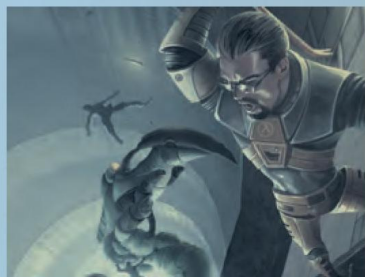
Prospero отменен.

1998



Выпущено OEM демо **Half-Life: Day One**.

Демо выпущено в комплекте с видеокартами Voodoo Banshee. OEM релиз распространился далеко за пределы первоначальной целевой аудитории. Valve понимает то, как сильно ждут полную игру.



Выпущен **Half-Life**.



После инцидента в Черной Мезе мир больше никогда не станет прежним.

Приобретена TeamFortress Software.

Создатели **Team Fortress (TF)** присоединяются к Valve и начинают работу над **Team Fortress Classic**.

Первый отдых компании в Кабу Сан Лукас, в Мексике.
Сотрудников: 30
Детей: 0

1999

У Valve появляется принцип поддерживать лучшие моды и время от времени приобретать их.

Выпущен **Half-life: Opposing Force**.

Аддон повествует о событиях в Черной Мезе с точки зрения вражеского солдата.

Выпущен **Team Fortress Classic**.



2000

Майк Харрингтон расторгает партнерство с Гейбом Ньюэллом, который остается единственным главой Valve Corporation.

Выпущен **Counter-Strike (CS)**.



Выпущен **Ricochet**.

Робин Уолкер демонстрирует сообществу мододелов как легко сделать игру с помощью Valve's SDK.

2001

CS становится самой популярной онлайн игрой в мире.

Выпущен **Half-Life: Deathmatch Classic**.

Выпущен **Half-Life: Blue Shift**.



2002



— Valve становится мал первоначальный офис в Кирклэнде и они переезжают в центр г. Белвью, штата Вашингтон.

— Steam анонсирован на GDC.

Steam предлагает третьим лицам набор инструментов и сервисов, которые изначально были созданы Valve для собственных игр, таких как HL или CS.

— Выпущен Valve Anti-Cheat (VAC).

Valve агрессивно решает проблему онлайн-читерства в областях, где оно портит игровой процесс у многих клиентов.

2003

— Украден исходный код **Half-Life 2 (HL2)**.

Вор проникает в систему Valve и крадет исходные коды HL2, еще находящейся в разработке.

Начинаются года обсуждения Бореалиса и базы "Кракен".

— Выпущен Steam.



— CS выпущен как первая игра Valve для платформы Xbox.

— Выпущен **Day of Defeat**.

Популярный мод получает полную поддержку Valve и становится одним из её продуктов.



2004

— Выпущен Source engine.



— Выпущена **Half-Life 2 (HL2)**.

Мир впервые (официально) увидел Source engine, а также игру на нём: HL2

HL2 стала первой игрой, доступной как в Steam, так и в розничном виде.

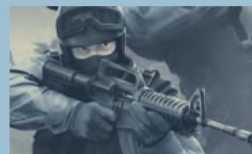


HL2 стала второй игрой Valve, выпущенной для Xbox.



— Выпущен **Counter-Strike: Source (CSS)**.

Годы работы над Source engine наконец дали плоды.



Выпущен **Counter-Strike: Condition Zero**.

— Выпущен **Half-Life: Source**.

Оригинальный HL графически обновлен.

2005

В Steam выходят первые игры сторонних разработчиков.

Steam - новая веха в цифровой дистрибуции, он предоставляет разработчикам ПК игр альтернативу розничной продаже их игр.

Выпущено техно-демо **Half-Life 2: Lost Coast**.

Оно поддерживает первую версию популярных комментариев разработчиков.



Выпущен **Day of Defeat: Source**.

Valve нанимает шестерых студентов Института технологии DigiPen, увидев демо их игры Narbacular Drop.


2006

Выпущен **Half-Life 2: Episode One**.
Первый эксперимент Valve в эпизодическом повествовании.



Выпущен **Half-Life Deathmatch: Source**.

2007

 The Orange Box[®]

Выпущен **Orange Box**, в который включены две ранее выпущенных игры и три новых:



Team Fortress 2 (TF2), долгожданный сиквел классической мультиплеерной игры.

Half-Life 2: Episode Two - поднял планку эмоционального повествования.

Portal - сразу же был принят миром как классика.

Увидело свет Steam комьюнити, вместе с первым набором функций, созданных для того, чтобы помочь своим друзьям освоиться в Steam.

Число активных пользователей Steam, играющих в более чем 200 игр, достигает 15 миллионной отметки.

2008

LEFT 4 DEAD

Выпущен **Left 4 Dead**.

STEAMWORKS

Представлен Steamworks, тем самым дав возможность сторонним разработчикам бесплатно использовать набор технических и бизнес инструментов из состава Steam.

Число пользователей Steam достигает 20 миллионов, а число игр более 500.

TF2 получает классовое обновление для Медика, Пиро и Хэви.

Эти обновления доступны в Steam для всех владельцев TF2.



2009



Выпущен **Left 4 Dead 2**.

Количество предзаказов до сих пор остается рекордным среди остальных игр Valve.

Steam предоставил первый загружаемый контент для инди игры The Maw.

Выпущен SteamCloud, предлагающий незаметное онлайн-хранилище для любых типов файлов, включая сохранения игр, файлы настроек и др.

Число пользователей Steam достигает 25 миллионов, а число игр более 1000.

Для **TF2** выпущено обновление "Снайпер против Шпиона", за которым последовало обновление "ВОЙНА".

После этого количество обновлений для TF2 значительно возросло: их было выпущено более 280 штук.

В **TF2** появилась первая шапка.



почувствуете, что этот баланс нарушен, сообщите об этом кому угодно, кто, как вы считаете, вам поможет. Дина любит заставлять людей брать отпуска, потому вы можете пойти сразу к ней.

Офис

Иногда всё в офисе может показаться слишком хорошим, чтобы быть правдой. Если вы поняли, что идёте по холлу утром с тарелкой свежих фруктов и чашкой стамптаунского эспрессо, а затем отдаёте одежду в стирку и направляетесь в один из массажных кабинетов, то не волнуйтесь. Всё это здесь именно для того, чтобы вы пользовались этим. И не беспокойтесь, если кто-то будет осуждать вас за то что вы пользуетесь всем этим, расслабьтесь! И если, возвращаясь из массажного кабинета, вы остановитесь поиграть в дартс, или позаниматься в тренажёрном зале, или ещё чемнибудь, это не признак того, что всё здесь полетит к чертям, как какой-то стартап 1999х годов. Однако, если мы когданибудь сделаем ланчи с икрой, тогда что-то может быть не так. Если там будет икра - тогда точно можете беспокоиться.

2010

2011

2012



Valve переезжает в помещение побольше, в Белвью, штат Вашингтон.

Valve анонсирует Steam и Source для Macintosh.



Valve анонсирует дату выхода **Portal 2** - 2011 г.



Valve начинает разработку **Dota 2**.

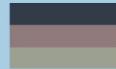
Portal 2 выпущен на нескольких платформах, что вызывает одобрение.



Dota 2 представляют на выставке Gamescom в Кёльне, там же проводится первый ежегодный чемпионат по **Dota 2**.



Найм 44-го иностранного сотрудника, на этот раз из Германии.



В 2012 Valve отправляется в десятый большой отпуск на Большой остров на Гавайях.
Сотрудников: 293
Детей: 185

Первый квартал: Руководство для новых сотрудников уходит в печать.



Что дальше? Скажите нам сами...

Риски

Что, если я потерплю неудачу?

Никто никогда в Valve не был уволен за ошибку. Работать таким образом для нас не имело бы смысла.

Предоставлять свободу ошибаться - это важная черта компании, у нас не было бы столько людей, если бы мы также наказывали людей и за ошибки, даже серьёзные ошибки, или те, которые выливаются в очень большой публичный провал. Мы всегда можем исправить ошибку или извиниться за неё.

Ошибка это отличный способ понять, что ваши предположения были неверными, или что ваша модель мира была слегка неточна. Пока вы исправляете эту модель и двигаетесь вперед, вы всё делаете правильно. Ищите способы проверить ваши убеждения. Никогда не бойтесь экспериментировать или собирать больше данных.

Это поможет сделать предположения и предвидеть возможные неприятные результаты. Спросите себя: "Что я бы мог ожидать увидеть, если бы ошибся?". Затем спросите себя: "Что я вижу сейчас?". Если случится что-то совершенно неожиданное, то попытайтесь выяснить, почему это произошло.

Конечно, есть и несколько способов ошибиться. Повторяя ту же самую ошибку снова, это один. Не слушать клиентов или сотрудников, до или после другой ошибки, это другой. Никогда не игнорируйте факты, в частности, когда они указывают на то, что вы ошибаетесь.

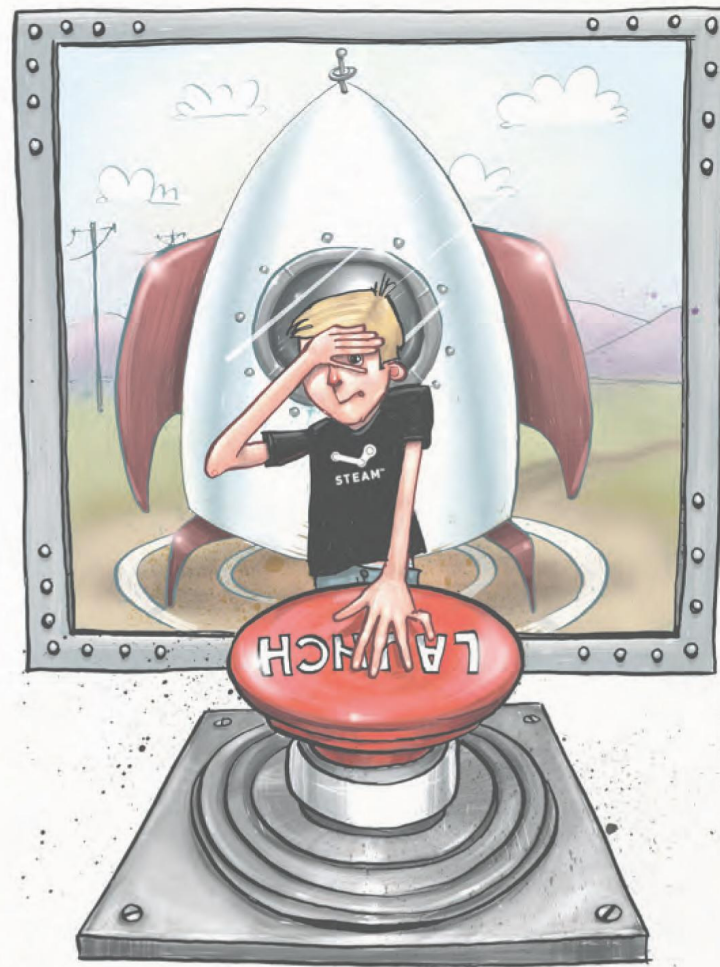


Рис. 2-3

Рис. 2-4 Как узнать, что сейчас происходит



Шаг 1. Поговорите с кем-нибудь во время встречи

Шаг 2. Поговорите с кем-нибудь в лифте

Шаг 3. Поговорите с кем-нибудь на кухне

Шаг 4. Поговорите с кем-нибудь в уборной

Но что, если мы ВСЕ потерпим неудачу?



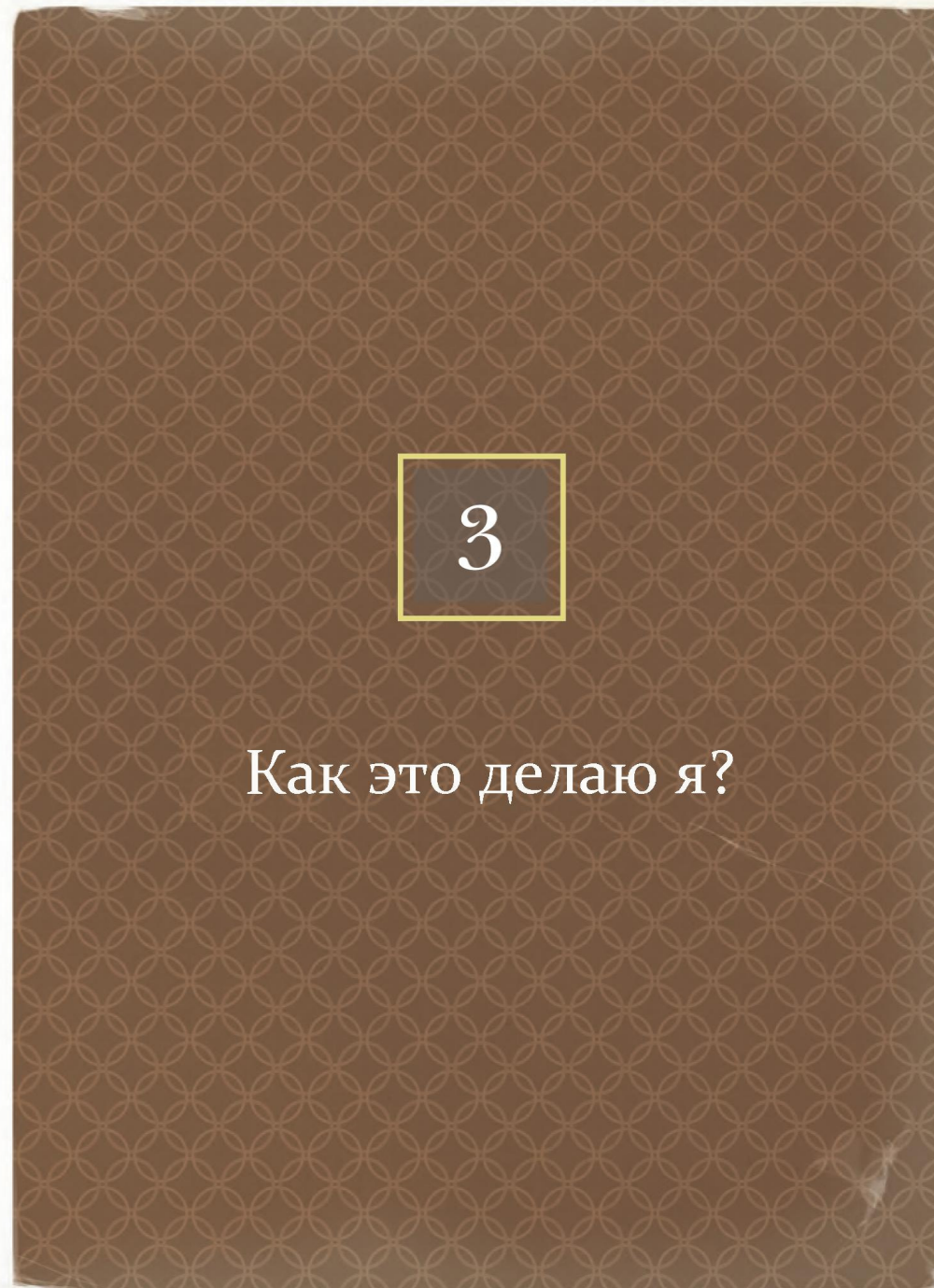
Рис. 2-5

Если каждый сотрудник самостоятельно принимает решения, то как понять, что это не хаос? Как Valve может быть уверена в том, что компания движется в правильном направлении? Когда все из нас одновременно находятся у руля, то опасения, что кто-то из нас свернёт машину под названием Valve в кювет вполне естественны.

Со временем мы узнали, что наша общая способность преодолевать трудности, использовать возможности и отвечать на угрозы гораздо больше, если ответственность за это распределена как можно шире. А именно на каждого человека в компании.

Мы все распорядители наших долгосрочных отношений с нашими клиентами. Они видят как мы, порой открыто, совершаем ошибки.

Иногда они злятся на нас. Но потому, что мы всегда делаем это в их лучших интересах, есть надежда, что мы сделаем всё лучше, и если мы ошиблись сегодня, то это не потому, что мы пытались злоупотреблять их доверием.



Ваши коллеги и ваша деятельность

У нас сформировалось два метода оценки друг друга: оценка окружающих и рейтинг. Оценка окружающих проводится для того, чтобы сообщить друг другу полезную информацию о том, как лучше всего расти как индивид, который вносит свой вклад. Рейтинг нужен прежде всего как метод регулирования объёма заработной платы. Оба метода используют информацию, полученную от друг друга, т.е. от ваших коллег.

Оценка окружающих.

Все мы нуждаемся в информации о результатах нашей деятельности, чтобы работать лучше и чтобы знать что мы не ошибаемся. Раз в год мы отправляем друг другу информацию о нашей работе. Помимо этих формализованных оценок мы ждём, что просто получим нужную информацию из окружения тогда, когда нам нужно.

Существует структура передачи этой информации друг другу. Определённые люди (меняющиеся каждый раз) опрашивают каждого человека во всей компании, спрашивая, кто с кем работал со времени прошлого опроса и каков был опыт работы с этими людьми. Цель оценки окружающих заключается в предоставлении людям информации, которая поможет их росту. Это означает, что наиболее точная информация это та, что содержит указания и инструкции, и которую

сможет использовать человек, о котором вы говорите.

Затем информация собирается, сортируется, анонимизируется и передаётся каждому опрошенному. Анонимность, конечно, имеет свои плюсы и минусы, но мы думаем, что это лучший способ донести наиболее полезную информацию каждому человеку. Если вы хотите передать информацию о ком-то раньше, то у вас нет причин утаивать её до начала опроса. На самом деле будет гораздо лучше, если вы будете делать это часто и вне рамок официальных опросов.

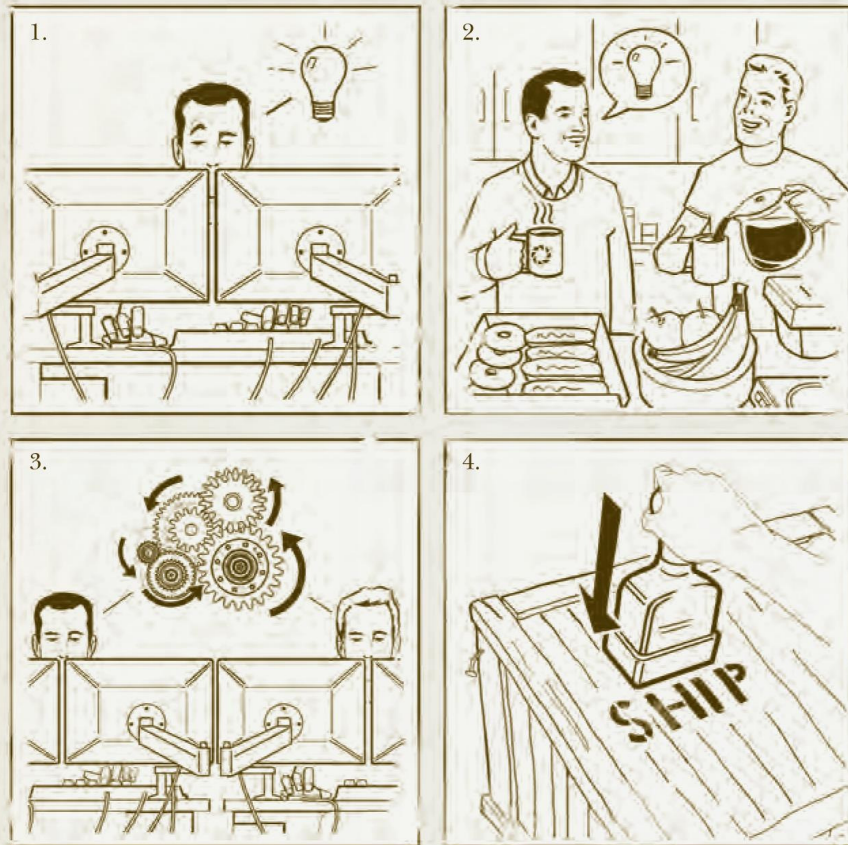
При передаче информации оценок, полезно помнить те же категории, используемые в рейтинге, потому что они точно характеризуют, насколько ценными мы считаем каждого.

Рейтинг (и заработная плата)

Это другие оценки, которые мы производим ежегодно, это получение рейтинга относительно друг друга. В отличие от оценок окружающих, которые дают информацию по каждому человеку, рейтинг служит для того, чтобы получить представление, кто представляет наибольшую ценность в компании и тем самым регулировать зарплату каждого сотрудника так, чтобы она соответствовала его практической ценности.

По сравнению с отраслевыми нормами, Valve платит людям очень хорошо. Наша доходность на одного сотрудника выше, чем например у Google, Amazon или Microsoft, и мы с уверенностью считаем, что в данном случае правильно будет выплачивать каждому как

Рис. 3-1 Как работать без босса



Шаг 1. Явите на свет яркую идею

Шаг 2. Расскажите о ней сотрудникам

Шаг 3. Начните работать с ними над этим

Шаг 4. Выпустите её!

можно больше. Valve не выйдет победителем, если вам платят меньше, чем стоит то, что вы создаёте. И люди, которые здесь работают, не выиграют, если будут получать больше, чем стоит их труд.

Таким образом цель Valve в том, чтобы ваша зарплата была "правильной". Мы стремимся быть очень гибкими, когда к нам приходят новые сотрудники, прислушиваясь к их требованиям к зарплате и делая для них то, что можем. Со временем зарплата меняется в зависимости от изменения их оценки окружающими. Вот что мы понимаем под "правильной" зарплатой - платить столько, сколько вы заслужили (что мы можем делать, используя мнения окружающих).

Если вы считаете, что ваша зарплата не соответствует той работе, которой вы занимаетесь, то вы должны поднять этот вопрос. В Valve такие разговоры проходят удивительно легко и просто. Изменение зарплаты обычно происходит в рамках процесса, описанного в этом тексте. Но говорить об этом всегда стоит, если на то есть причина. Волноваться о размере вашей зарплаты без информации о том, как её изменить дорого обойдется для вас и для Valve.

В этом процессе для Valve первостепенное значение имеет устранение предвзятости. Мы считаем, что наши сотрудники являются лучшими судьями нашей значимости как личностей. Отсутствие иерархии частично устраняет предвзятость, которая присутствовала бы в рейтинговой системе в любом другом месте. Задача нашего процесса получения

рейтинга - это как можно более полное устранение этого недостатка.

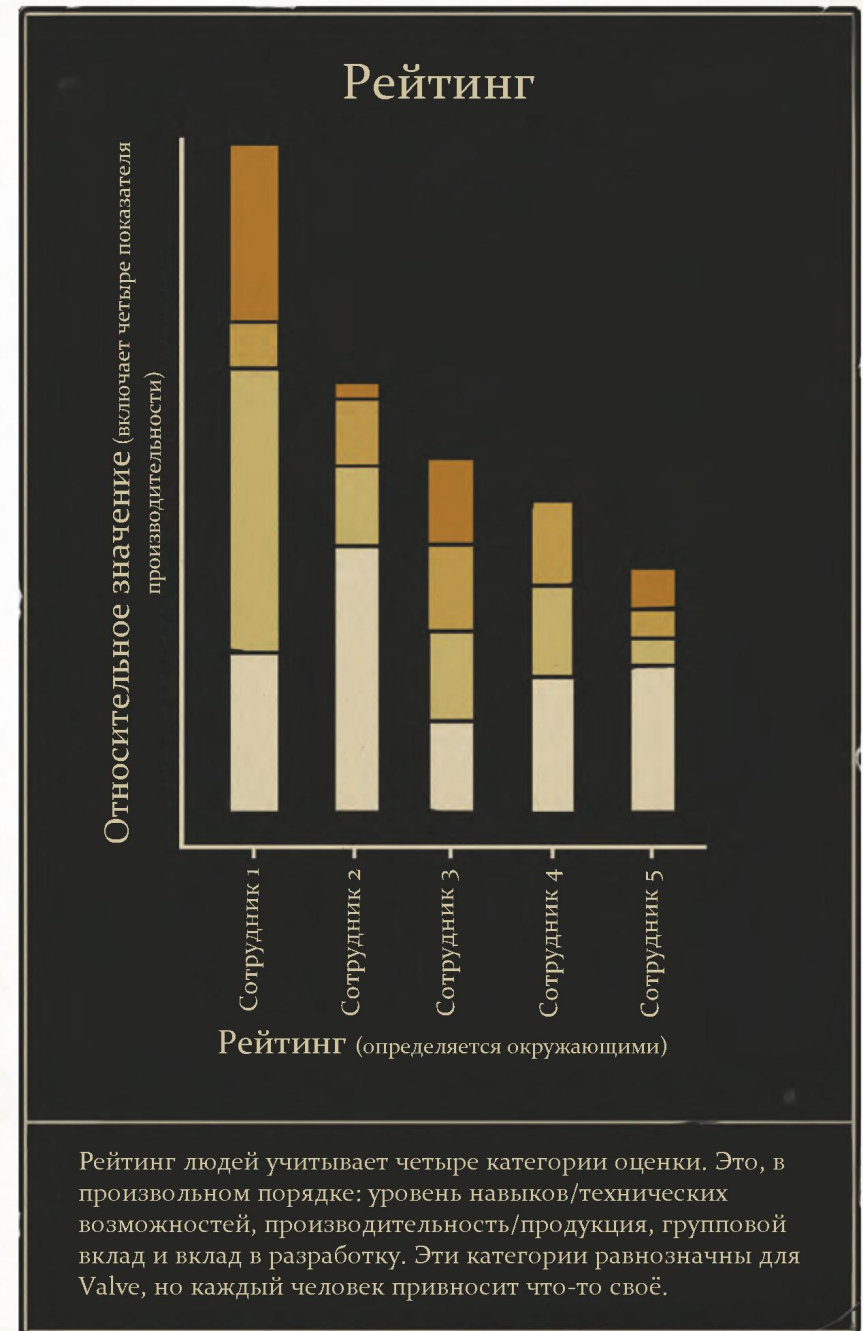
Каждую проектную группу или группу, ответственную за продукт, просят оценить их собственных людей. (Людей не просят оценивать самих себя, потому мы делим группы на части, а потом каждая часть оценивает тех, кто в другой части). Сам по себе рейтинг рассчитывается на основании следующих четырёх показателей:

1. Уровень навыков/технических возможностей

Насколько высока сложность и ценность тех проблем, которые вы решаете? Насколько важна/критична проблема, решение которой вам можно поручить? Способны ли вы однозначным образом (в компании? Отрасли?) решать конкретный класс задач, создавая определённый тип артистической ценности, внося свой вклад в дизайн, литературные произведения, или музыку и т.д.?

2. Производительность/Продукция

Сколько работ, готовых к изданию (не обязательно таких, которые уже получили клиенты), ценных, законченных, вы сделали? Многочасовая работа, как правило, не связана с производительностью и, после определённого момента, говорит о неэффективности. Важнее будет, если вы сможете поддерживать



3. Групповой вклад

Как много вы привносите в процесс работы в студии, найм, в процесс интеграции людей в команду, в совершенствование рабочего процесса, помогая вашим коллегам, или занимаясь написанием инструментов, используемых другими? Вообще, быть участником группы означает, что вы выбираете между работой в группе и работой в одиночку. Взять и начать исполнять ведущую роль может быть хорошо для уровня вклада вашей группы, но став лидером это не даёт и не гарантирует более высокий рейтинг. Это всего лишь роль, которую люди исполняют время от времени.

4. Вклад в продукты

Как много вы привносите в более широких рамках, используя ваш основной навык? Насколько ваша работа важна для продукта? Как сильно вы влияете на правильное распределение приоритетов в работе, или на вопросы выбора ресурсов? Хороши ли вы в предвидении того, как клиенты будут реагировать на решения, которые мы принимаем? Например, в данную категорию попадают хорошие тестеры или отловщики багов на стадии выпуска.

Выбирая эти категории и основывая рейтинг на них, компания явно утверждает: "Вот это - важно." Мы считаем, что эти категории предлагают множество различных способов того, как вы можете принести пользу компании.

После того, как определен групповой рейтинг, информация объединяется и становится доступной для всей компании. Мы не будем вдаваться в данный аспект методологии в этом тексте. На Википедии есть страница о взаимодействии сотрудников и рейтинге, где есть подробная информация по каждому процессу.

Рис. 3-3 Как провести отпуск с компанией



Шаг 1. Найдите кого-то, кто будет следить за вашими кошками

Шаг 2. Взойдите на борт чартерного авиалайнера

Шаг 3. Расслабляйтесь у бассейна

Шаг 4. Расслабляйтесь у бассейна дальше

4

Выбери себе
приключение

Ваши первые полгода

Вот вы и решили самые главные проблемы. Теперь вы вышли за пределы простого желания быть продуктивным день ото дня - вы готовы сами создавать своё будущее и будущее Valve. Ваш профессиональный рост и рост Valve теперь в ваших руках. Вот несколько мыслей как продвинуть к успеху и то и то.

Роли

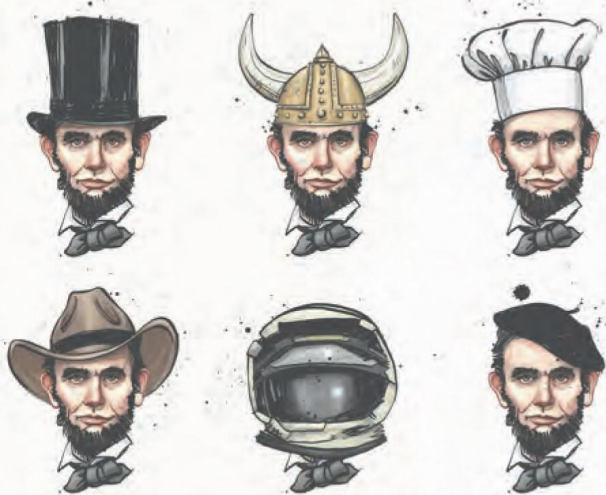


Рис. 4-1

Теперь уже стало очевидно, что роли в валв непостоянны. Традиционно, в валв ни у кого нет настоящих званий. Так предусмотрено, чтобы устранить организационные недостатки. Вместо этого у нас вещи, которые мы для удобства называем сами. В частности, люди, которые

взаимодействуют с другими людьми вне компании, сами дают себе различные звания, потому что так им так легче делать их работу.

Однако внутри компании мы все берём на себя такую роль, которая лучше подходит для работы, которая нам предстоит. Каждый это дизайнер. Каждый может поставить под сомнение работу другого. Каждый может нанять другого для своего проекта. Каждому приходится быть "стратегом", что на самом деле означает поиск того, как сделать для наших клиентов то, что им нужно. Мы все занимаемся анализом, измерениями, прогнозированием, оценкой.

Одно из внешних выражений этих идей - это список авторов, который мы вставляем в наши игры - это просто длинный список имён, отсортированных по алфавиту. И всё. Это было сделано специально, когда мы выпускали HL1, и мы гордимся, что продолжаем эту традицию по сей день.

Развитие против роста

Из за того, что в Valve нет традиционной иерархической структуры, может быть сложно понять то, как Valve вписывается в ваш план карьерного роста. "До Valve я работал в Голливуде техническим ассистентом второго режиссёра анимации. Я планировал через пять лет стать режиссёром. Как же мне сохранить своё продвижение по службе здесь?"

Работая в Valve, вам открывается возможность для очень эффективного и, во многих случаях, очень быстрого

карьерного роста. В частности, эта работа предоставляет возможность расширить круг ваших навыков гораздо дальше тех узких рамок, которые есть в большинстве других компаний.

Таким образом, "лестница роста" приспособлена для вас. Она работает именно с такой скоростью, с какой вы растёте



Рис. 4-2

сами. Вы отвечаете за ваш путь и можете попросить в этом помощи у окружающих в любое время. К вашему сведению, мы обычно не проводим никаких формальных мероприятий по "развитию" сотрудников (курсы, наставничество), потому что для старших сотрудников это обычно неэффективно. Мы считаем, что люди с большой эффективностью работы в целом способны

самосовершенствоваться.

Большинство людей, которые хорошо устроились в Valve, будут иметь лучшее положение, после того как проведут долгое время здесь, чем если бы они проводили это время в общем-то где угодно.

Кладём больше инструментов в ваш ящик

Наиболее успешные люди в Valve одновременно (1) хорошо разбираются в большом количестве вещей и (2) являются экспертами мирового уровня в гораздо более узкой дисциплине. (См. про "Т-образных" людей на стр. 46) Из-за разнообразия талантов в Valve, зачастую гораздо проще научиться разбираться в том, что не входит в список ваших основных навыков.

Инженеры: код - это лишь начало

Если вас приняли как инженера ПО, то теперь вас окружает многодисциплинарная группа экспертов во всех сферах деятельности - креативной, правовой, финансовой и даже психологической. Многие из этих людей скорее всего каждый день сидят в одной комнате с вами, потому что возможности для обучения огромны. Пользуйтесь этим фактом каждый раз когда это возможно: чем больше вы сможете узнать о механике, лексике и анализе из других областей, тем больше становится ваша ценность.

Не инженеры: программируйте или запрограммируют вас

Очевидно, что частью создания наших продуктов

являются различные дисциплины, но нашей основной деятельностью по-прежнему является создание ПО. Это потому, что основа процесса создания ПО - это его разработка. А именно, написание кода. Если ваше мастерство не в написании кода, тогда каждая частичка энергии, которую вы направите на понимание процесса написания кода в создании ПО пойдёт вам (и Valve) на пользу. Вам не нужно становиться инженером, и нигде не сказано, что инженер гораздо ценнее, чем вы. Но расширяя ваш кругозор в сугубо техническом направлении вовсе не плохо. Это повысит либо качество, либо количество кусочков, которые вы можете "положить в коробки", что означает большее влияние на клиентов, что в свою очередь значит, что вы приносите пользу.

5

Valve расширяется

Ваша самая важная роль

Кажется, будто принципы, о которых идёт речь в этой книге, могут работать только в крошечном стартапе, но не в компании-с-сотнями-людей-и-многомиллиардным-доходом. Самый главный вопрос: как это всё вообще масштабируется?

Ну, пока что да. И мы считаем, что если будем осторожны, оно будет работать всё лучше и лучше, пока мы становимся всё больше и больше. Это может показаться парадоксальным, но это прямое следствие найма великолепных, превосходных, способных людей. Однако заставлять всё это работать это опасное предприятие, и очень сильно зависит от нашей постоянной бдительности в приглашениях/найме. Если мы начнём принимать в компанию людей, которые не могут справиться с принятием решением так же энергично и самостоятельно как мы, тогда многое из того, о чём идёт речь в этой книге, перестанет работать.

Одна вещь, которая меняется в процессе нашего роста это то, что мы уже не столь хорошо умеем распространять всем информацию (см *"Что у Valve получается не очень хорошо?"* на стр. 52).

Хорошая новость в том, что наша доходность на одного сотрудника увеличивается, так что в этом смысле мы точно все делаем верно.

Рост числа принимаемых сотрудников держится на уровне 10-15 процентов в год вот уже много лет. В 2010 году он повысился, но лишь до примерно 20 процентов в год.

В 2011 году этот рост сохранился, в основном благодаря большому числу принятых на работу в поддержку.

У нас нет каких то планов по расширению. Мы намерены продолжать нанимать лучших людей так быстро как можем, и продолжать расширять наш бизнес так быстро как можем, при помощи уже имеющихся сотрудников. К счастью, нам не приходится принимать решения по развитию, которые основаны на любых внешних воздействиях, а только на наших бизнес-целях. И для нашего успеха как компании, мы всегда вольны ограничивать планку этих целей, зная долгосрочный прогноз. В конце концов, мы в выигрыше, благодаря удерживанию планки найма на очень высоком уровне

Найм

Рис. 5-1



Грамотный найм - это самая важная вещь во вселенной. Ничто даже близко не стоит с этим. Это гораздо важнее, чем дышать. Потому, когда вы работаете в отделе кадров, участвуя в бесконечных собеседованиях, или привнося не что новое в общую идею найма - всё, что вы можете делать кроме этого это просто глупость и это нужно игнорировать!

Когда вы новичок в Valve, крайне важно начать участвовать в собеседованиях. Будьте рядом с теми людьми, которые давно занимаются этим. В какомто смысле процесс собеседования у нас похож на такой же в других компаниях, но у нас есть свой взгляд на него, требующий некоторой практики для освоения. Мы не будем так сильно углубляться в детали в этой книге - спросите других о подробностях и включайтесь в цикл собеседований.

Найм, почему это так важно в Valve?

В Valve, добавление в организацию новых людей может повлиять на наш успех гораздо больше, чем это влияет на успех в других компаниях, как положительно, так и отрицательно. Т.к. здесь нет организационного деления людей, добавление нового ценного человека может

Приведите своих друзей. Одна из самых ценных вещей, которые вы можете сделать как сотрудник, это сказать нам кого по вашему мнению мы должны нанять. Предполагая, что вы согласны с нами в том, что валв это лучшее место работы на земле, скажите нам кто лучшие люди на земле, чтобы мы могли привести их сюда. Если вы пока что не согласны, тогда подождите шесть месяцев и снова задайте себе этот же вопрос.

сказаться на всей компании. Если мы упустим возможность нанять его, то цена такой ошибки скорее всего будет самой высокой для нас.

Обычно сразу же становится очевидно, правильно ли мы поступили, наняв кого-то. Однако у нас нет привычных проверок и балансов, которые есть при наличии менеджеров, потому иногда может потребоваться время, чтобы понять, приспособливается ли новый человек или нет. Это один из недостатков "органической" структуры компании - неверный выбор при найме может нанести много вреда и иногда может быть не замечен очень долго. В конце концов, люди, которые приносят вред, всегда отсеиваются, но вред, который они наносят, всё ещё может быть большим.

Как мы выбираем правильных людей для этой работы?

Про то, как правильно нанимать людей, можно написать целую книгу. И её написание скорее всего стоит того. Нам это будет тяжело осознать, т.к нам кажется, что мы постоянно узнаём очень важные вещи о том, как мы нанимаем людей. А пока вот несколько вопросов, которые мы всегда задаём себе, когда определяем кандидатов:

- Хотел бы я, чтобы этот человек был моим боссом?
- Многому ли я научусь у него или неё?
- Что если этот человек уйдёт работать к нашему конкуренту?

Людей, умеющих работать сообща, мы ценим 24/7.

Это значит, что люди, умеющие делать всё то, что связано с производительной совместной работой - люди, которые видят причины возникновения проблем на лету и в это же время общаясь с коллегами, одновременно будучи изобретательными, способными выполнять рутинную работу, креативными, разговорчивыми и отзывчивыми. На самом деле всё это гораздо важнее, чем глубокие познания в одной области, или развитые навыки в узких специализациях. Именно поэтому мы часто не берём тех, кто, строго говоря, являются "лучшими" в их специальности.

Конечно недостаточно, чтобы кандидат умел только хорошо совместно работать - мы также обращаемся к тем же самым четырём показателям, на которые мы опираемся, когда оцениваем друг друга для определения потенциальных сотрудников. (См "Рейтинг" на стр. 27).

Мы ценим "Т-образных" людей.

Именно так, людей, которые являются и универсалами (имеют высокую квалификацию в широком спектре полезных вещей - это верхушка буквы Т) и экспертами (являются одними из лучших в конкретной узкоспециализированной области - это основание буквы Т).

Эта формула важна для успеха в Valve. Нам часто приходится отказывать в работе людям, которые очень универсальны, но не имеют опыта, или наоборот. Эксперт, специализация которого очень узка, плохо работает сообща. Универсал, который недостаточно хорошо разбирается в одной из областей, оказывается за бортом, не принося пользы как личность.



Рис. 5-2

Мы ищем людей, которые сильнее, чем мы.

Люди, когда за ними не следят, имеют склонность нанимать тех, кто слабее, чем они. Вопросы, перечисленные выше, созданы, чтобы помочь нам убедиться, что мы не начали нанимать людей, которые полезны, но не настолько сильны, как мы сами. Нам нужно нанимать людей, которые способны на большее, чем мы, не меньше.

В каком-то смысле, найм слабых людей - это естественная реакция на количество работы, которую предстоит сделать. В таких условиях нанимать кого-то, кто хотя бы немного способен что-то делать, может показаться (в краткосрочной перспективе) более разумным, чем не нанимать никого вообще. Но на самом деле это большая ошибка. Мы всегда можем

прибегнуть к временной помощи или помощи по контракту, чтобы помочь себе в затруднительном положении, но нам не следует никогда опускать планку найма. Другая причина, по которой найм начинает "катиться" - это причина политическая. Во многих организациях выгоднее иметь армию людей, которые исполняют ваши повеления. Однако, в Valve это не так. Так вы нанесёте вред компании и сами себя поместите в "сломанную" организацию. Просто великолепно!

Найм в своей основе одинаков во всех областях.

Существуют схожие правила или критерии для инженеров, художников, аниматоров и бухгалтеров. Некоторые их детали различны, например, художники и писатели показывают нам часть своих работ до того как приходят на собеседование, но непосредственно сам процесс собеседования в основе своей одинаков, неважно с кем вы беседуете.

"Наймут ли меня сегодня при такой высокой планке?" Хороший вопрос. Ответ может быть и нет, но это даже хорошо для нас, и мы все должны отпраздновать это, если это правда, потому что это значит, что мы развиваемся по верному пути. Пока вы приносите пользу и вам это нравится, это, в общем-то, остается спорным вопросом.

В: Если всё это хорошо работает у нас, то почему другие компании не работают так же?

А: Ну, на самом деле это сложно. В основном потому, что с самого первого дня это требует политики найма, которая очень отличается от той, которую используют другие компании. Это также требует дисциплины в придании модели компании большего значения, чем любой другой бизнес-цели. И это требует сильную независимость от внешних факторов - самофинансирование стало ключом к решению этой проблемы. Воистину редкость иметь такого основателя, который был бы достаточно решителен в создании такого места.

Другая причина того, что компанией трудно управлять таким образом, это то, что это требует бдительности. Если ключевые ценности изменятся, это будет путешествием в один конец. И для их поддержания требуется полная заинтересованность каждого, особенно тех, кто здесь дольше всех. Во многих компаниях, для "старших", накопление со временем большей власти и/или денег происходит путём перенимания более иерархичной культуры.

6

Эпилог

Что у Valve получается не очень хорошо?

У дизайна компании есть и свои минусы. Обычно мы считаем, что они стоят затрат, но ничто не стоит этих вещей, которые мы бы хотели уметь делать лучше:

- * • Помогать новичкам найти свой путь. Для помощи им мы написали эту книгу, но как было сказано выше, книга способна лишь на это.
- * • Обучение людей. Не просто помогать новичкам разобраться что к чему, но и заранее помогать людям расти в тех областях, где им требуется помощь. В этом мы не слишком сильны с организационной точки зрения. Оценка окружающих помогает, но не более того.
- * • Распространение информации внутри компании.
- * • Находить и нанимать людей совершенно новых специальностей (например, экономистов, промышленных дизайнеров).
- * • Мы упускаем шанс нанять талантливых людей, которые предпочитают работать в более традиционной структуре. Опять же, это является неотъемлемой частью компании и не является чем-то, что мы можем изменить. Но это стоит признать как наложенное на нас самими собой ограничение.

* See Diagram 5.19 5

Что произойдет, если все эти вещи перестанут работать?

Иногда философия и методы, описанные в этой книге, не идеально подходят к тому, что мы делаем каждый день. Но мы уверены, что даже когда проблемы не отступают какое-то время, Valve их решает.

Как вы считаете, существуют ли у компании области, в которых идеалы из этой книги реализованы более полно, чем в других? Что мы должны с этим сделать? Хорошо ли иметь такие различия? Что бы вы изменили? Эта книга рассказывает о целях, в выполнение которых мы верим. Если вы окажетесь в группе или проекте и поймете, что не выполняете эти цели, станьте тем, кто изменит это. Помогите убедить группу. Поговорите об этих целях с командой и/или с другими сотрудниками.

Куда вы нас приведёте?

В будущем, через несколько лет, Valve будет другой компанией, потому что вы измените её к лучшему. Нам не терпится узнать, чтобы узнать куда вы нас приведёте. Продукты, дополнения и впечатления, которые вы решаете создавать для клиентов, это вещи, которые будут определять нас.

Будет ли это новая игра, новая функция в Steam, способ сэкономить деньги клиентов, рисунок, который показывает нам, что есть красиво, что-то, что защищает нас от правовых угроз, новый шрифт, идея, как быть здоровее во время работы, новый инструментарий для создания шапок для TF2, великолепная анимация, новый тест, то, что позволит нам стать умнее, игровой контроллер, который сможет определить, испуганы ли вы, или игрушка, от которой четырёхлетние дети смеются, или (более вероятно) что-то, о чём ещё никто не думал - нам не терпится узнать, чтобы увидеть какое будущее вы выберете и

Глоссарий

Жаргон. Терминология. Кодовые слова.

14-летний мальчик - если вы увидите как он руководит вашим проектом, не волнуйтесь. Это на самом деле 57-летний Джош Вейер (см. *Джош Вейер*). Если у вас есть лишние стволовые клетки, отдайте их ему! Он купается в них каждый день.

Австралия - место, которое рядом с Новой Зеландией или и есть она. Здесь родилось более половины сотрудников Valve.

Город Сизтл - место, где основатели валв пообещали расположить наш офис, до этого выставив его как приманку и выбрав Истсайд (см. *Грег Кумер*).

Кофемашина, дозатор для правой руки - дозатор во всех кофемашинах в Valve с бобами кофе без кофеина. Насколько мы знаем, их никогда не нужно перезаправлять. Всё что мы знаем, это то, что это декоративные пластиковые бобы.

Отпуск всей компанией - каждый год компания собирает всех сотрудников и их семьи, отправляет нас куда то в тропики и даёт бесплатные отпуск на неделю. Популярные развлечения включают конкурсы бород, плавание с маской, вечеринки с мороженым, катание на водных мотоциклах, или просто времяпровождение на пляже, разговаривая с местными о том как много красивых ракушек у них нужно купить. (Ваша реакция: ни одной. Их предложение: тогда купите пять)

Пустая полка на пятом этаже - место, где мы планируем поставить все награды за *Ricochet*, когда игровой мир наконец сможет понять его.

Аквариум - конференц-зал рядом со столовой. Тот что с большой стеклянной стеной. Не позволяйте названию запутать себя - на самом деле мы не используем его как аквариум! Кроме, конечно, Аквариумных Пятниц, когда мы наполняем его десятью тысячами галлонов грязной морской воды, чтобы всем скатам и акулам можно было чем то дышать, пока они сражаются насмерть. Вы не увидите этого в вашем списке преимуществ, не потому что это не весело, а потому что это запрещено.

Грузовой лифт - (см. *"Как передвигать свой стол"* на стр. 18)

Гейб Ньюэлл - среди всех людей в этой компании кто не является вашим боссом, Гейб уж ТОЧНО не ваш босс, если вы понимаете о чём мы говорим.

Грег Кумер - единственный человек, кому не всё равно и кто помнит, что кто-то однажды мог сказать, что мы переезжаем в Сиэтл.

Ножи - то, чего ни у кого не бывает достаточно. Большая их коллекция уж точно не является компенсацией по Фрейду.

Менеджер - люди, которых у нас нет. Потому, если вы увидите одного из них, скажите кому-нибудь, потому что это, скорее всего, призрак того, кто был в этом здании до нас. Что бы вы ни сделали, не позволяйте ему рассказывать вам презентацию по парадигмам в спектральной профилактике.

Мани Ко - производитель консервативных, небезопасных продуктов для мужчин, которые иногда возгораются, и ещё чаще работают как в рекламе. Текущий владелец - Сакстон Хейл, он же управляет фирмой (см. Австралия).

Лифты в парковочном гараже - автономные устройства по захвату заложников со своей волей. Остерегайтесь.

Игровое тестирование - то, что мы делаем часто, начиная с самых ранних стадий. И шумно, если тестер - это Карен.

Пони - животные, которых любят в основном те, кто находятся вдали от своих компьютеров, и наиболее презираемые теми, кто любит слушать шутки только один раз.

Scorpions, Poison, Queen - длительное прослушивание нашего павловского рок-блок саундтрека для ванн, приведёт к тому, что вы не сможете облегчиться, пока кто-то не напoeт "Rock You Like a Hurricane"

Волшебник-говнюк - человек, ответственный за все баги в *Dota 2*. Aka Finol.

Talk Alias - внутренний блог Марка Лейдлоу.

(Не)утяжелённая Подушка-компаньон - вещь, которую Эрик Уолпа носит с собой и закрывает ей рот, после того как другие посидели на ней.

Деятельность Valve - вы научитесь любить ковку.

Джош Вейер - произносится как "Джош Виир", "Джош Вайр", "Джош Вое-Руе", "Джош вууу[затихание]" и "Джош Джошингтон" теми из нас, кому уже всё равно. Все варианты равнозначны!

WFH (Working From Home - Работа на дому, РНД) - то, что нужно делать, если с неба упадёт хотя бы одна снежинка.