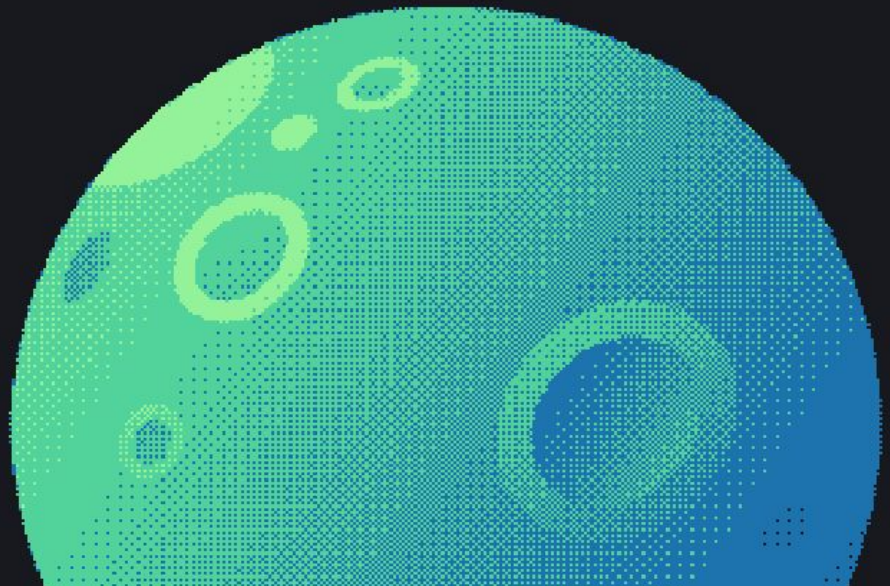
ЗП-система без C&B: успехи и фэйлы

DODO BRANDS

DODO ENGINEERING



Дарья Мамлыгина

IT HR в УК Dodo Brands

Dodo Brands

Наша компания развивает три бренда: Додо Пицца, Дринкит и Донер 42, на базе единой инфраструктуры и самописной цифровой платформы Dodo IS.

13 стран мира
(США, Румыния,
Великобритания, Нигерия и др.)

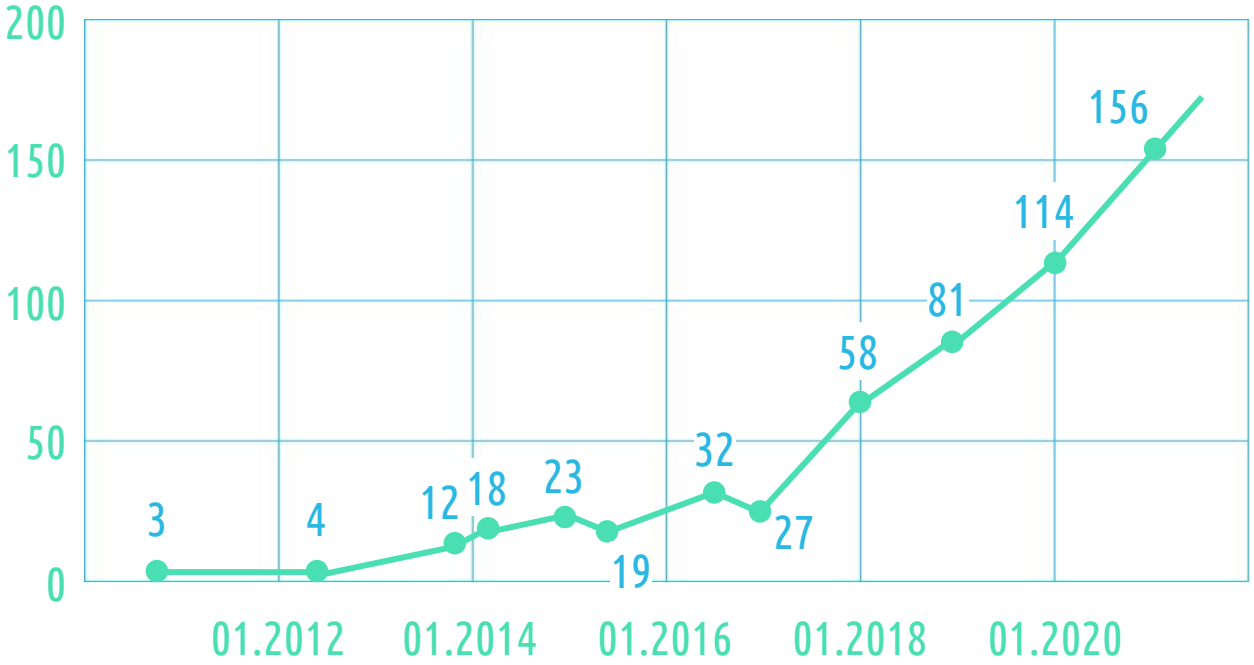
700 точек питания

23 000 сотрудников
работает в наших точках
питания

400 сотрудников
в Управляющей компании

IT команда Dodo Brands

DODO ENGINEERING



Офисы

- Москва
- Нижний Новгород
- Сыктывкар

+ удалёнщики из других городов

Почему возник ЗП-проект

В пульс-опросе много людей жаловались на ЗП

Рост сотрудников

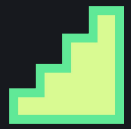
СТО уже не может принимать решение по ЗП

Мы не понимаем, где мы по ЗП на рынке

Сложно делать офферы, когда нет вилки

Чего у нас не было:

ЗП-вилок



Уровней и/или грейдов

C&B

Системы оценки.
Перф ревью

А что было:

ЗП сколько дали при найме

Просто роли (back, front и тп)

Рекрутер-HR

Ничего

А что у нас было?

- Желание решить проблему
- Поддержка CTO
- Небольшая команда, которая начала драйвить проект
- Цикл пересмотра зарплаты 2 раза в год

Таймлайн проекта

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

Февраль-август

Аналитика зп-схем в других компаниях, Создание и проведение перф.ревью

Scrum Master

CTO

Таймлайн проекта

СТАРТ ПРОЕКТА

Сентябрь-октябрь

1

Аналитика рынка зарплат, создание наших вилок, переработка перф. ревью, создание сеток (уровни+вилки)

Devrel lead

Scrum Master

HR

CTO

Ноябрь-декабрь

2

Цикл пересмотра ЗП

Этап – Уровни сотрудников

Описание ответственности - jun, middle, middle+, senior, principal

Middle	**Ответственность на уровне целей** - Начинает взаимодействовать на уровне команды, при этом хорошо делает свою часть. В составе команды отвечает за достижение целей. Принимает решения в контексте целей.
Middle+	**Ответственность на уровне команды и целей** - Умеет добивать задачу бизнесово, когда надо просить помощи, чтобы дожать (дизайнеров, PO, Backend-еров, mobile и тп). Может растить других. Делает все, чтобы цель команды была достигнута.
Senior	**Ответственность на уровне команды и целей:** - Отвечает за декомпозицию глобальной цели, сам находит проблемы и способы их решения, не ограничиваясь только кодом. Как часть команды, отвечает за достижимость целей. *И* **Ответственность за пределами команды:** - Отвечает за работу и синхронизацию между командами внутри Dodo Engineering. Лидирует сообщество внутри компании. Развивает себя и людей из других команд. Приносит и внедряет новые практики в компанию из внешних сообществ. *ИЛИ* - Оказывает влияние на внешнее нишевое сообщество во вне. Хорошо известен в узких кругах.

Этап - Hard Skills для ролей

📍 Техническое описание уровней делали сами ребята из команд и\или лидеры.

Hard Skills: Уровни решения задач

Junior	Самостоятельно может выполнять мелкодекомпозированные задачи. Обязательно проверка по итогу.
Middle	Самостоятельно работает с четко описанными задачами. Контроль в исполнении не требуется.
Middle+	Может самостоятельно решить слабоформализованную задачу, (за исключением проектирования и архитектуры нового сервиса).
Senior	Может самостоятельно сделать проект с 0 сам или с командой. Не требует вмешательства в ходе решения.
Principal	Senior, который обладает уникальными знаниями. Может привнести инновацию.

Этап – Hard Skills для ролей

Уровни знаний технологий

0. None	Слышал название и могу примерно сказать, что и откуда. Не трогал.
4. Little	Знаю поверхностно или совсем ничего. Мог читать статью на тему и даже потыкал руками.
16. Minimum enough	Знаю достаточно, чтобы сделать задачу за разумное время (до недели). Знаю как работает и для чего нужна, могу привести несколько аргументов за и против использования. Но нет уверенного практического опыта использования технологии в продакшене.
32 Good enough	Уверенное знание. Практические навыки использования в продакшене. Уверенное и быстрое исполнение задач, способен поставить задачу другому разработчику и проверить пул реквест за ним.
64. Well done	Отлично знаю технологию/инструмент. Знаю некоторые тонкости реализации и использования. Могу выступить на митапе/дев форуме. Могу заниматься точечно тюнингом и оптимизацией. Делаю задачи быстро, качественно, не дорого.
128. Local Expert	Считаюсь экспертом по теме, регулярно обращаются коллеги за советом. Читаю исходники/общаюсь с девелоперами. Могу на реальных примерах продемонстрировать к чему приводит незнание/неправильное использование и могу это исправить. Могу составить стратегию и сам все сделать, было бы время. Прекрасно понимаю, что у нас в додо с этой темой и какое развитие по ней нам требуется. Способен выступать на конфах по теме.
256. Deep	Знаю технологию/инструмент очень глубоко, много нюансов использования. Контрибьючу в open-source или выступаю на внешних конференциях по теме. Могу быть постоянным участником митапов.

Hard Skills	Junior	Middle
	Самостоятельно может выполнять мелкодекомпозированные задачи. Обязательно проверка по итогу	Самостоятельно работает с четко описанными задачами. Контроль в исполнении не требуется
Java. Структура данных	16	32
Java. Многопоточность	4	16
Java. JVM	16	16
Java. JDK	16	32
Kotlin. SDK	16	32
Kotlin. Coroutine/Flow	4	16
Android. UI	16	32
Android. Building Blocks (Components)	32	32
IoC (DI/Service Locator/Factory)	4	16
CI/CD	4	16
Network layer (http/websocket/ udp/tcp/)	4	16
Persistence	4	16
Total		

Этап – определение уровня сотрудника

📍 Сотрудник заполняет Self assessment
📍 Tech Lead проводит оценку по сотруднику и если нужно на 1-1 калибрует уровень сотрудника

Ответственность: Выбери свой уровень тут =>

	Как понять
Junior	Ответственность на уровне задачи - Отвечает за таску, работает в команде, понимает цели и как его работа ложится на цели.
Middle	Ответственность на уровне целей - Начинает взаимодействовать на уровне команды, при этом хорошо делает свою часть. В составе команды отвечает за достижение целей. Принимает решения в контексте целей.

Технологии/Языки

Java. Структура данных	0
Java. Многопоточность	0
Java. JVM	0
Java. JDK	0
Kotlin. SDK	0
Kotlin. Coroutine/Flow	0
Android. UI	0
Android. Building Blocks (Components)	0
IoC (DI/Service Locator/Factory)	0
CVS (git)	0
Build Sytem (gradle)	0
CI/CD	0
Архитектура	0
Unit test	0
Network layer (http/websocket/udp/tcp/)	0
Persistence	0
Total	**0**
Ответственность	---
Уровень решения задач	---
Технологии	---
Итог	

Определение Уровня сотрудника – Итого

Участвовали все сотрудники *(кроме тех, кто был на больничном)*:

- Ребятам было интересно пройти оценку
- Они сами инициировали важность системы
- Лояльные ребята в IT
- Новички заполняли из интереса

Заняло 2 недели

Администрировало 2 сотрудника

Определение Уровня сотрудника – итого

Все итоговые уровни мы сделали открытыми

Backend		Frontend	
Иван Иванов	Middle+	Павел Павлов	Senior
Петр Петров	Senior	Артем Артемов	Senior
Сергей Сергеев	Middle+	Кирилл Кириллов	Senior
Костя Костин	Middle+	Иван Петро	Principal

Этап – ЗП-вилки

Параллельно с остальными задачами

Запрос ЗП аналитики у GMS. GMS под ТЗ выбрала респондентов из своей базы и отправила им анкету.

Получили данные. Отсортировали по опыту работы и должностям. Убрали выбросы. Посмотри медиану и 25-75 перцентили. На основе этого сделали свои вилки

Посмотрели какой % от ФОТ нам нужен будет на повышение. Защитили у финансов.

Приняли решение, что мы живем по Московской зп-вилке

1*	**В каком городе вы проживаете?**
	Москва
	Санкт-Петербург
	Другой (указать)
2*	**Вы работаете:**
	В офисе
	В офисе и удаленно (есть возможность несколько дней в неделю работать удаленно)
	Удаленно
3*	**Вы оформлены:**
	По ТК РФ
	Контрактная основа
	Как Индивидуальный Предприниматель
	Другое (указать)
3*	**Выберите вашу основную специализацию:**

В итоге

📍 ЗП-сетка открыта в рамках своей роли

	Intern	Junior	Middle		Middle +		Senior		Principal
ЗП вилка		max	min	max	min	max	min	max	min
	Ответственность								
		Ответственность на уровне задачи - Отвечает за таску, работает в команде, понимает цели и как его работа ложится на цели.	**Ответственность на уровне целей** - Начинает взаимодействовать на уровне команды, при этом хорошо делает свою часть. В составе команды отвечает за достижение целей. Принимает решения в контексте целей.		**Ответственность на уровне команды и целей** - Умеет добивать задачу бизнесово, когда надо просить помощи, чтобы дожать (дизайнеров, PO, Backend-еров, mobile и тп). Может растить других. Делает все, чтобы цель команды была достигнута.		**Ответственность на уровне команды и целей:** - Отвечает за декомпозицию глобальной цели, сам находит проблемы и способы их решения, не ограничиваясь только кодом. Как часть команды, отвечает за достижимость целей. *И* **Ответственность за пределами команды:** - Отвечает за работу и синхронизацию между командами внутри Dodo Engineering. Лидирует сообщество внутри компании. Развивает себя и людей из других команд. Приносит и внедряет новые практики в компанию из внешних сообществ. *ИЛИ* - Оказывает влияние на внешнее нишевое сообщество во вне. Хорошо известен в узких кругах.		**Ответственность на уровне продукта или всей системы:** - Отвечает за долгосрочный вижн и стратегию на уровне нескольких продуктов или всей системы. *И* **Ответственность на уровне индустрии:** - Оказывает влияние на индустрию. Создаёт инструменты, в которые контрибьютят разработчики вне Dodo Engineering. Участвует в индустриальных движах (например, состоит в ПК ТОП-3 нишевых технологических конференций или соорганизатор ТОП-3 нишевых технологических сообществ). Рассказывает вне Додо на уровне вещей, по которым скажут «Ого! А так можно было?» (например, доклад по оптимизации от Гоши Полевого или Beyond the corp от Глеба Лесникова).

Hard Skills	**Intern**	**Junior**	**Middle**	**Middle +**	**Senior**	**Principal**
	Делает все задачи в паре с опытным коллегой.	Самостоятельно может выполнять мелкодекомпозированные задачи. Обязательно проверка по итогу.	Самостоятельно работает с четко описанными задачами. Контроль в исполнении не требуется.	Может самостоятельно решить слабоформализованную задачу, (за исключением проектирования и архитектуры нового сервиса).	Может самостоятельно сделать проект с 0 сам или с командой. Не требует вмешательства в ходе решения.	Senior, который обладает уникальными знаниями. Может привнести инновацию.
Java. Структура данных	4	16	32	32	128	256
Java. Многопоточность	4	4	16	32	64	256
CI/CD	0	4	16	16	64	64
Network layer (http/websocket/udp/tcp/)	4	4	16	32	64	64
Persistence	0	4	16	32	64	256
Total	**44**	**152**	**336**	**608**	**1408**	**2944**

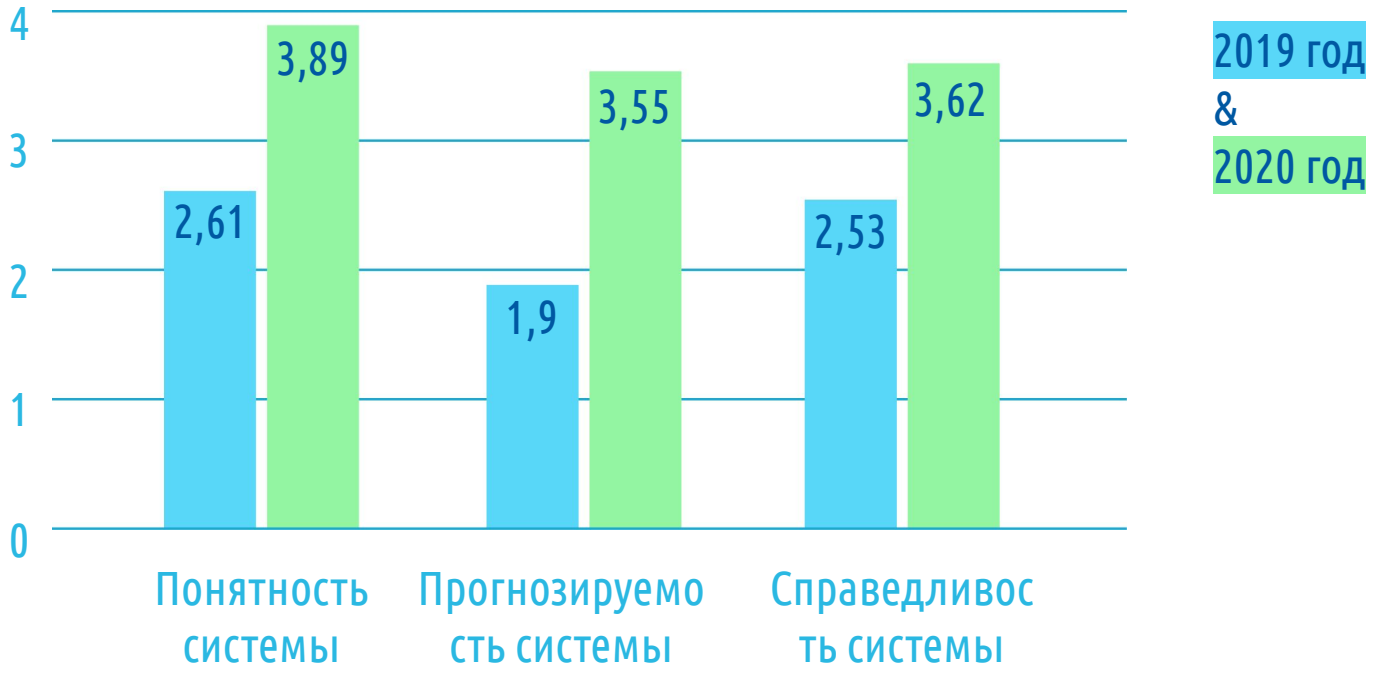
Грабли

- Не подключили C&B как полноценного консультанта. Долго разбирались с зп-аналитикой, потратили время на аналитику рынка, т.к. не хватало знаний.
- Переобулись на ходу. Обещали всем открыть ЗП-вилки, в итоге открыли только внутри роли. Не просчитали риски.
- Стартанули проект без HR.
- За короткий промежуток времени сделали самую бОльшую часть проекта.

Что нам помогло

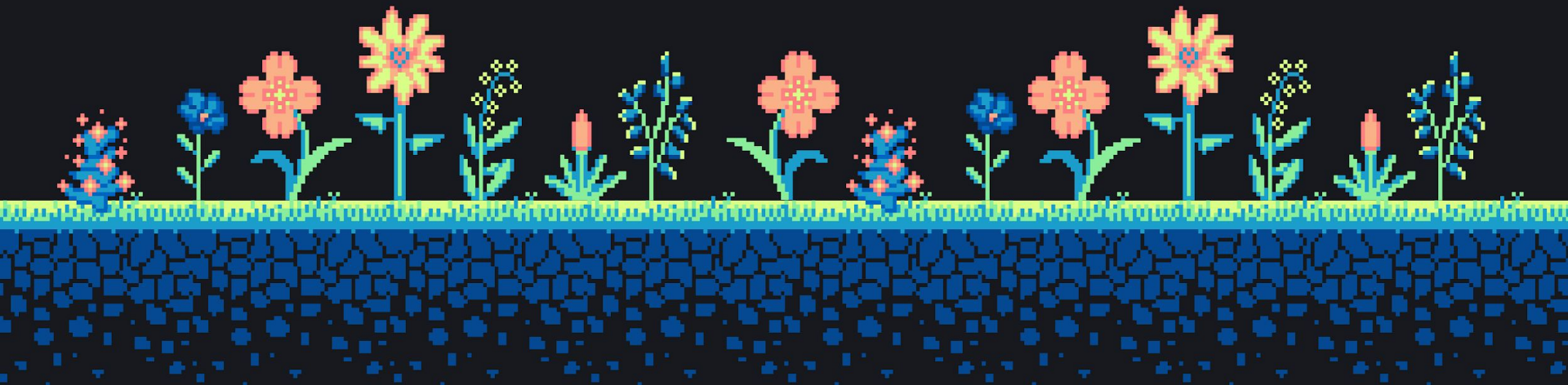
- Подключение дополнительных людей в управление проекта
- Подключение к процессу ребят из IT команды для помощь в составление уровней и проверки гипотез.
- Поддержка CTO

Метрики


4
3
2
1
0
3,89
2,61
3,55
1,9
3,62
2,53
Понятность системы
Прогнозируемость системы
Справедливость системы
2019 год
&
2020 год

Наши выводы

- Важно заранее согласовывать ФОТ и рассчитывайте риски.
  Если нужно, то в сколько этапов будет делаться повышение.
  Какому проценту сотрудников надо будет делать пересмотр.
  (Мы сделали 2 этапа пересмотра ЗП, в первый – пересмотр был у 74% сотрудников)

- Внедрение системы может сильно демотивировать сотрудников,
  так что они могут уволиться. (У нас не было увольнений из-за ЗП-проекта)

Спасибо за внимание.
Готова ответить на вопросы.