





*Спешу вас обрадовать, Альберт!  
Мы наконец открыли должность  
старшего продуктового дизайнера  
и можем повысить вас до сеньора!*

## Карьерный рост

Чтоб получить приставку «сеньор», обычно достаточно отработать определенное количество лет. Со стафф-дизайнером дело обстоит иначе — переход на эту ступень не происходит сам собой, его нужно заслужить.

Тут снова можно провести аналогию с военными — поначалу новые звания присваиваются по выслуге лет, но на каком-то этапе дальнейшее продвижение требует особых условий:

- для более высокого звания есть фронт работ;
- кандидат доказал, что может работать на более высокой позиции;
- вышестоящий офицер или комиссия одобрили повышение.

У дизайнеров ситуация аналогичная:

- повышение до уровня «сеньор» ожидаемо;
- кандидату в стафф-дизайнеры требуется продемонстрировать свою способность оказать значительное влияние на результаты деятельности компании;
- в организации должны быть соответствующие ресурсы и возможности;
- руководство или комитет по карьерному росту должны одобрить выдвижение.

В книге мы рассмотрим все эти пункты. В этом разделе мы узнаем, в чем заключаются роли и обязанности стафф-дизайнера.

## Кому нужны дизайнеры стафф+?

IS-эксперты выше уровня сеньора обычно работают в компаниях следующего типа:

- **Крупные организации**, которым нужны дизайнеры, способные самостоятельно вести масштабные, важные и нетиповые проекты от начала и до конца. Предлагая возможности дальнейшего развития в роли эксперта, такие компании удерживают сеньор-дизайнеров и не вынуждают их становиться руководителями, если тем это не по душе или не по силам. В эту категорию входят такие компании, как:
  - **техногиганты:** Meta, Google, Amazon и т. д.
  - **публичные акционерные компании:** Bumble (часть Match Group), Instacart, Dropbox и т. д.
  - **зрелые стартапы:** Babbel, Stripe, Reddit и т. д.
- **Стартапы, делающие ставку на дизайн**, где опытные дизайнеры нужны для первоклассных результатов:

Linear, Notion, Mercury и т. д. Для таких стартапов характерны:

- культура, ориентированная на дизайн;
- высокий уровень зрелости дизайна;
- учредители или руководители с опытом работы дизайнерами или соответствующим образованием.

Стафф-дизайнеры работают и в компаниях другого типа, но реже.

## Иерархия

В организационной структуре после карьерной развилки стафф- и принципал-дизайнеры находятся на одном уровне с руководителями и директорами. Это подразумевает несколько важных характеристик.

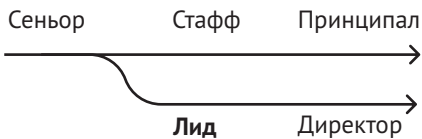
- **Структура подчиненности.** Поскольку стафф-дизайнеры располагаются на той же ступени, что и менеджеры-управленцы, они подчиняются руководителям того же или более высокого уровня — обычно это топ-менеджер или директор. Как отметил Юхан Шёstrand (Johan Sjostrand), сеньор-стафф-дизайнер в Instacart, «сотрудникам с широкой зоной ответственности нужны руководители с не меньшим размахом». Сейчас Юхан находится на уровне 8 (сеньор-стафф-дизайнер), и его руководитель также находится на уровне 8 (директор).
- **Оплата.** Компании стараются уравнивать вознаграждение экспертам и руководителям на аналогичном уровне, то есть стафф-дизайнер будет зарабатывать столько же, сколько менеджер.
- **Гибкость.** Часто компании разрешают стафф-дизайнерам, — а иногда даже поощряют их этому — в случае необходимости брать на себя управленческие обязанности (и наоборот).

## Название должности

Единой системы наименования должностей в отрасли нет, поэтому сложно сравнивать уровни в разных компаниях. Где-то стафф-, лид- и принципал-дизайнеры могут быть синонимами (обычно это следующий уровень после «сеньор»), а где-то они следуют друг за другом: лид > стафф > принципал.

Вот несколько примеров карьерных треков в разных компаниях:

### КАРЬЕРНЫЙ ТРЕК ПРОДУКТОВОГО ДИЗАЙНЕРА



Иногда должности и структуры могут меняться в процессе. Например, одна из собеседниц, которых я опросил при работе над книгой, устроилась лид-дизайнером в ведущий международный маркетплейс. Через две недели компания пересмотрела организационную структуру, и название должности изменилось на «стафф-дизайнер».

Несколько советов, чтобы разобраться в этой путанице:

- **Приставка lead (лид) может обозначать как ИС-эксперта, так и руководителя или совмещение этих обязанностей.** В Twitch, Docusign, Salesforce, GoodRX, Stripe, Cisco и Wayfair уровень «лид» означает специалиста выше сеньора. А в Square и Uber лиды управляют людьми.
- **Названия должностей иногда зависят от региона.** В США lead — скорее ИС-специалисты, а в странах Европы, Ближнего Востока и Африки (ЕМЕА) — управленцы (тимлиды). По подсчетам Крис Хольшевой (Kris Holysheva), рекрутера в сфере дизайна, в регионе ЕМЕА около 65 % лидов управляют командами, а 35 % работают специалистами.
- **Место может быть вакантным.** Если в компании есть должность главного (или принципал-) дизайнера, это еще не значит, что ее кто-то занимает. Так бывает по разным причинам. Например, прежний главный дизайнер перешел в менеджмент, уволился или его уволили. Или компании прямо сейчас не нужен специалист такого уровня, но должность существует, чтобы дизайнеры видели свои карьерные перспективы.
- **Выше принципала бывают и другие должности, но редко.** Чем крупнее организация, тем больше уровней она использует. Например, в IBM есть distinguished product designer (выдающийся продакт-дизайнер), а в Salesforce — experience architect (UX-архитектор со стажем).
- **У одного и того же дизайнера в разных компаниях могут быть разные должности и уровни.** Чем сильнее

компания, тем «слабее» название. Сеньор-дизайнер в стартапе на 50 человек не обязательно сможет устроиться на ту же должность в Google. И наоборот — менеджер дизайн-команды в компаниях FAANG (Facebook (теперь Meta), Amazon, Apple, Netflix, Google) может стать директором в стартапе.

- **Термины «джуниор» (junior) и «младший специалист» используются редко.** Во многих компаниях джуниор-дизайнер означает специалиста первого уровня, например «дизайнер I» или «IC 5» (где 5 — нижний уровень). Подробнее об уровнях — далее в этом разделе.

### *Терминология, принятая в книге*

Для простоты мы будем называть:

- **стафф** — следующий уровень специалиста-эксперта (IC) после уровня «сеньор» (в разных организациях приняты термины «стафф», «лид», «принципал»);
- **стафф+** — все уровни специалистов-экспертов выше уровня «сеньор» (стафф, сеньор-стафф, принципал и т. д.).

Также мы будем придерживаться следующей схемы, в которой «менеджер» означает первый уровень менеджмента, хотя в некоторых организациях он может называться тимлидом.



### **Карьерные уровни**

В крупных компаниях, например в MAANG, часто используют собственную систему грейдов, присваивая разным уровням нейтральные обозначения, скажем L3 или M6, где

L относится к специалистам, а M — к руководителям. Эти уровни обычно известны только самому сотруднику и его руководителю, хотя бывает иначе.

Одна должность может включать несколько уровней. Например, в Coursera у младшего дизайнера всего один уровень (L1), а у остальных должностей — по два: L2 и L3 — продуктовый дизайнер, L4 и L5 — сеньор-дизайнер, L6 и L7 — принципал. VMware использует другие обозначения: PD1, PD2, PD3 (где PD — это Product Designer, или продуктовый дизайнер), сеньор, стафф, стафф 2, сеньор-стафф, заслуженный дизайнер-эксперт (distinguished).

Преимущества деления на уровни:

- Структурирование системы оплаты труда. Каждой должности можно присвоить уровень, и если менеджер дизайн-команды находится на одном уровне со стафф-дизайнером (M5 и L5), им назначается одинаковая заработная плата.
- Возможность повышать сотрудников, не афишируя этого, без изменения должности.

В таких компаниях, как Meta и Figma, все продуктовые дизайнеры называются продуктовыми дизайнерами, и никто в компании не знает, кто на каком уровне находится и сколько вообще в организации стафф- или принципал-дизайнеров.

С другой стороны, дизайнеры часто указывают свой уровень в профиле LinkedIn. Если в LinkedIn у пользователя написано, что он работает стафф-дизайнером в Meta, возможно, его коллеги и не знают о его позиции.

Время между повышениями увеличивается с каждым уровнем: переход с L3 на L4 займет меньше времени, чем с L7 на L8.

Для простоты я использую не цифровые обозначения (IC4, L3 и т. д.), а описательные (сеньор, стафф и т. д.).

× Amazon	× Google	× Airbnb	× Facebook
L4 Дизайнер I	L3 Дизайнер II	L6	IC3
L5 Дизайнер II	L4 Дизайнер III	L7	IC4
L6 Дизайнер III	L5 Сеньор-дизайнер	L8	IC5
L7 Принципал-дизайнер	L6 Стафф-дизайнер	L9 Продуктовый сеньор-дизайнер	IC6
L8 Сеньор-принципал-дизайнер	L7 Сеньор-стафф-дизайнер	L10 Продуктовый стафф-дизайнер	IC7
	L8 Принципал-дизайнер	L11 Продуктовый сеньор-стафф-дизайнер	IC8
		L12 Продуктовый принципал-дизайнер	

Уровни IC-специалистов в разных компаниях, источник: Levels.fyi

## Кто становится стафф-дизайнером?

Вот несколько характеристик стафф-дизайнера:

- **Обычно у них стаж работы от восьми до пятнадцати лет.** Я пришел к этому выводу, изучив данные с двух сторон.
  - В 2024 году в описании вакансий требовалось не менее восьми лет опыта в дизайне — чуть больше, чем в 2023-м (семь с половиной):
    - ◆ стартапы или нетехнологические компании согласны на дизайнеров с пятилетним опытом;

- ◆ ведущие технологические компании — Netflix, PayPal, Calendly — указывают более десяти лет, а Figma, Dropbox, LinkedIn и Robinhood — от семи до десяти.
- Фактический опыт работы, когда дизайнера впервые назначили стаффом. Судя по данным о 449 стафф-дизайнерах, эта должность со временем становится более доступной (или появляется больше позиций):
  - ◆ в 2023–2024 году в среднем дизайнеры имели одиннадцать лет опыта (у половины было от восьми до пятнадцати);
  - ◆ в 2021–2022 году было в среднем двенадцать лет (у половины — от десяти до шестнадцати).
- **20 % занимались предпринимательством** и были основателями, генеральными директорами или владельцами бизнеса.
- **43 % раньше были руководителями.** После уровня «сеньор» дизайнеры часто меняют трек специалиста на управленческий, и наоборот. Подробнее об этом — далее.

*Последние две цифры я вывел на основе данных о 671 стафф-дизайнере в США, Лондоне, Индии и Берлине. Скорее всего, это относится к стафф-дизайнерам из крупных компаний.*

## **Почему название должности имеет значение?**

Вот как на этот вопрос отвечают в Medium применительно к программистам:

«Можно выделить три причины: дать сотрудникам ощущение прогресса, намеренно наделять сотрудников полно-

мочиями, если это не происходит само по себе, и продемонстрировать свой уровень профессиональных компетенций “внешнему миру”»<sup>1</sup>.

Все три причины применимы и к дизайнерам:

- **Ощущение прогресса.** Дизайнеры хотят развивать карьеру, и новая должность подтверждает карьерный рост, в то время как внутренняя система уровней может обеспечить продвижение без формальной смены должности.
- **Полномочия.** Внутри компании указание должности помогает понять, чего ожидать от человека. У стафф-дизайнера, например, больше полномочий, он может обращаться к руководителям более высокого уровня и пользуется у них большим доверием. Однако высокая должность сама по себе, волшебным образом, не избавит вас от проблем. Как сказал Энди Бадд (Andy Budd), продакт-дизайнер, ставший инвестором, «формальных полномочий и власти обычно недостаточно. Власть дает возможность на что-то повлиять, но сама по себе ничего не решает»<sup>2</sup>.
- **Демонстрация уровня** подтверждает ваши компетенции при поиске новой работы.

## Будьте осторожны с обещаниями

При поиске работы остерегайтесь компаний, которые обещают изменить название вашей должности после того, как вы согласитесь поступить на более низкую позицию. Дескать, через несколько месяцев вы получите повышение до желаемого уровня.

---

<sup>1</sup> <https://medium.com/s/engineering-growth-framework/engineering-growth-frameworkoverview-4e02ab330524>

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=j6a9kMvN2Kk>