



рекадро™

Экспертные кадровые решения

2020

Практики грейдирования IT-специалистов



Rekadro

30.11.2020

Практики грейдинга ИТ-специалистов

Период проведения исследования: октябрь–ноябрь 2020 года.

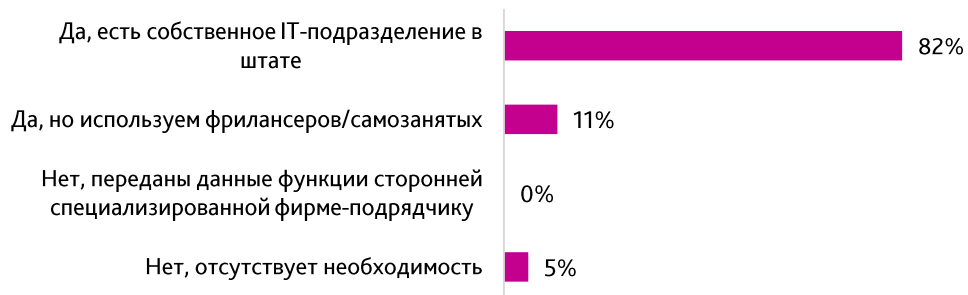
Источники исследования: открытый опрос представителей профессий в сфере управления персоналом (519 человек).

Оценка ИТ-специалистов имеет большое значение как для развития карьеры самого специалиста, так и для роста бизнеса в целом. Когда и как повышать ИТ-специалиста от junior до middle и от middle до senior? Какие критерии найма сотрудников разных грейдов эффективны? Компания «Рекадро» узнала мнение HR по этому вопросу.

ИТ-подразделение в компаниях

В большинстве опрошенных компаний есть собственное ИТ-подразделение в штате (82%). Часть предприятий (11%) используют для решения своих задач фрилансеров или самозанятых, а 2% передают данные функции сторонней фирме-подрядчику. У 5% предприятий отсутствует необходимость в ИТ-специалистах.

Диаграмма 1. Наличие выделенного ИТ-подразделения, % респондентов



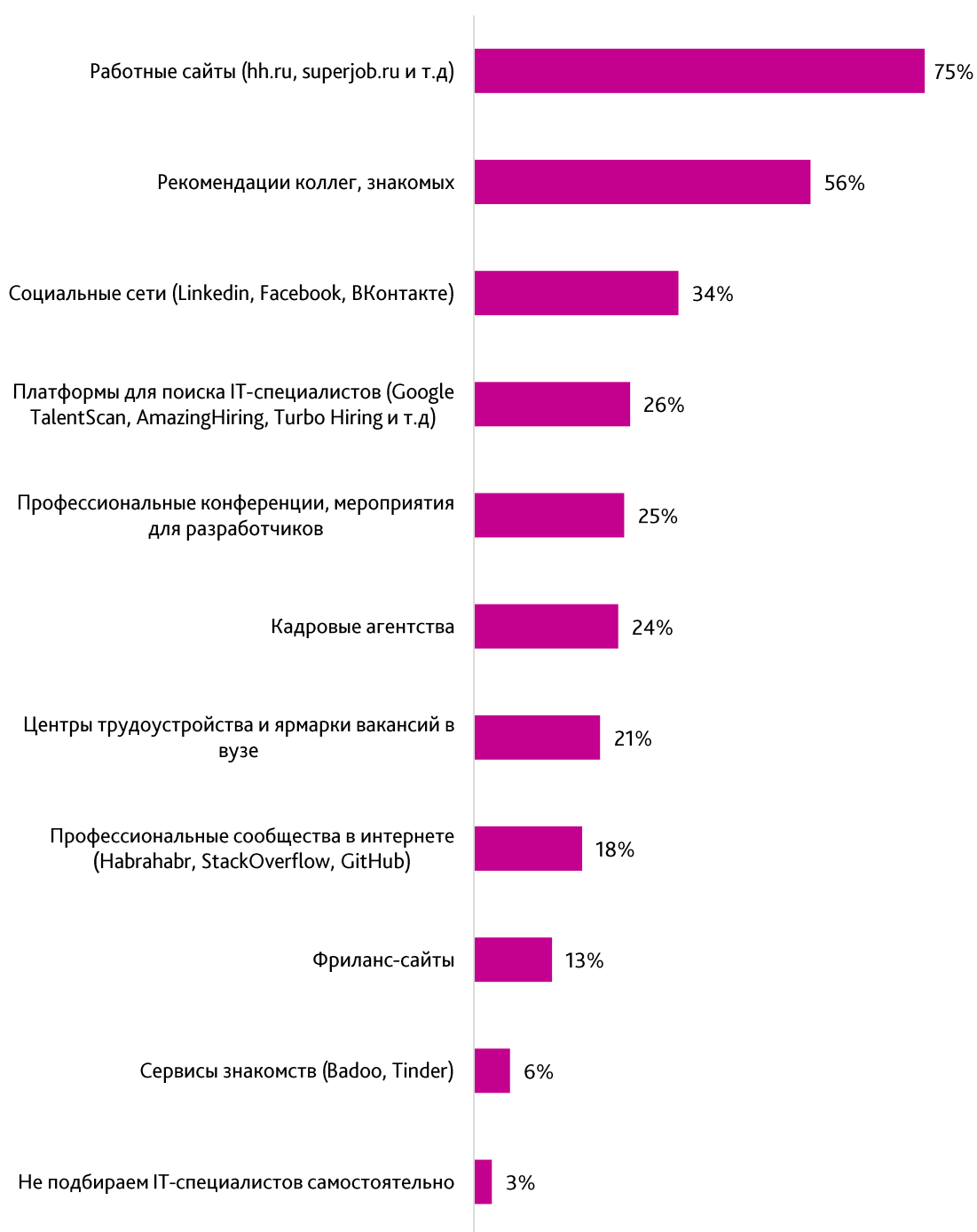
Ключевая функция сотрудников ИТ-подразделения – поддержка и администрирование (83%). На втором месте у 58% компаний стоит задача по разработке программного обеспечения. Третье место делят тестирование, управление проектами и аналитика. Менее популярны направления работы ИТ-специалистов – технический писатель и Full Stack.

Диаграмма 2. Специализация ИТ-специалистов, % респондентов



Основным источником кандидатов в IT-сфере остаются рабочие сайты, однако часто для поиска уникальных работников HR подключают и рекомендации, и поиск через социальные сети, такие как LinkedIn, Facebook и ВКонтакте. Четверть рекрутеров ищут специалистов через кадровые агентства, на профессиональных конференциях и мероприятиях для разработчиков, а также на специализированных платформах - Google TalentScan, AmazingHiring и Turbo Hiring. Такие профессиональные сообщества, как Habrahabr, StackOverflow, GitHub также пользуются популярностью среди 18% HR-специалистов.

Диаграмма 3. Каналы подбора IT-специалистов, % респондентов

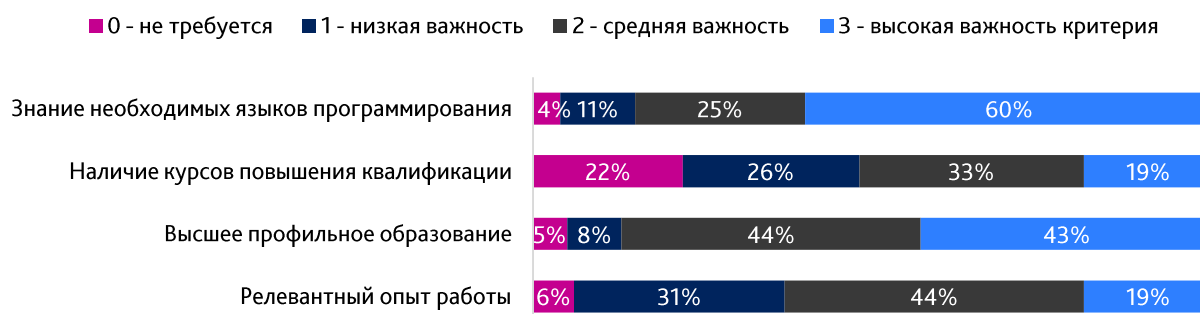


Критерии найма IT-специалистов

На сегодняшний день нет единой универсальной для всех линейки грейдов. В каждой компании свои грейды, и сеньор из одной может оказаться чуть ниже миддла в другой.

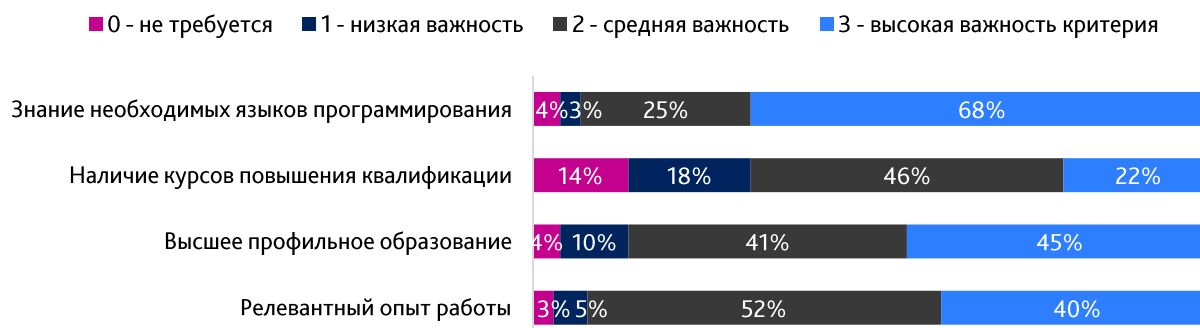
Согласно данным опроса, основное требование к джуну при приеме на работу – знание необходимых языков программирования. Работодатели предъявляют также условие наличия высшего профильного образования. А вот наличие сертификатов о повышении квалификации на данном уровне необязательно.

Диаграмма 4. Критерии найма для junior IT-специалистов, % респондентов



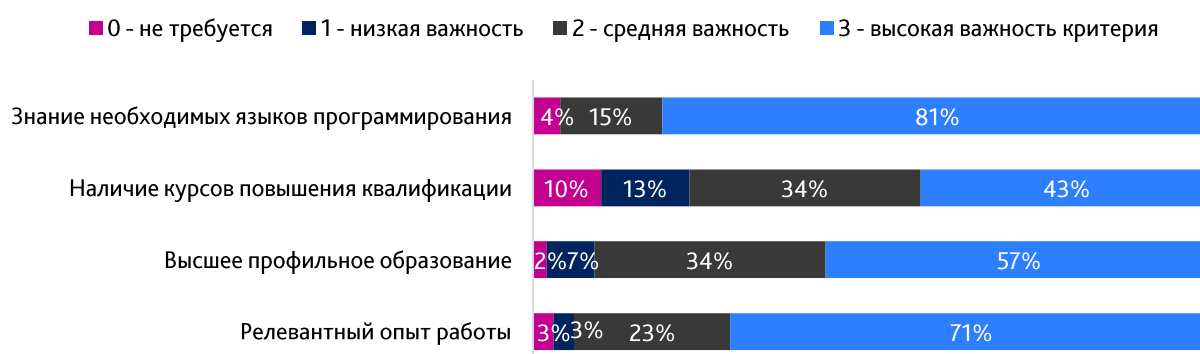
Для миддла, помимо знания языков и высшего образования, уже важно иметь релевантный опыт работы и не лишним будет наличие пройденных курсов повышения квалификации.

Диаграмма 5. Критерии найма для middle IT-специалистов, % респондентов



Тимлиды уже должны показывать все критерии на высшем уровне – и опыт, и навыки.

Диаграмма 6. Критерии найма для senior IT-специалистов, % респондентов



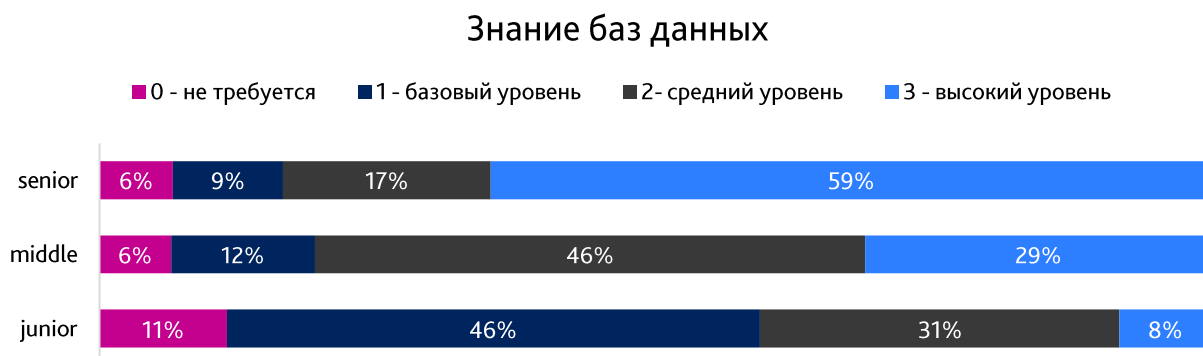
Требования к знаниям и опыту IT-специалистов

Знания и опыт, которым должны обладать специалисты разных грейдов, делятся традиционно: для уровня джуна, как правило, достаточно знаний и навыков на базовом уровне или не требуются вовсе (такие, как сложные навыки архитектуры и проектирования). Миддлы должны обладать уже практическим опытом. А вот к сеньору уже предъявляют более жесткие требования.

Диаграмма 7. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов

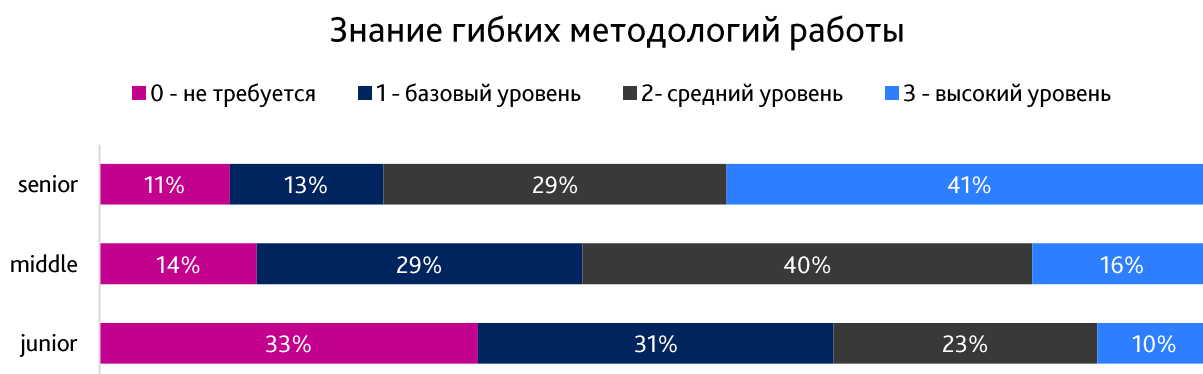


Диаграмма 8. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов



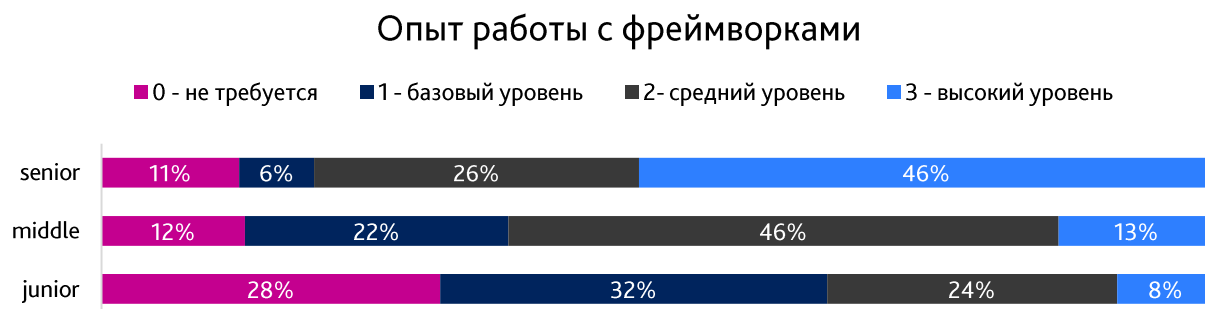
Знание гибких методологий работы – очень узкая тема и часто вовсе не нужна для джунов.

Диаграмма 9. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов



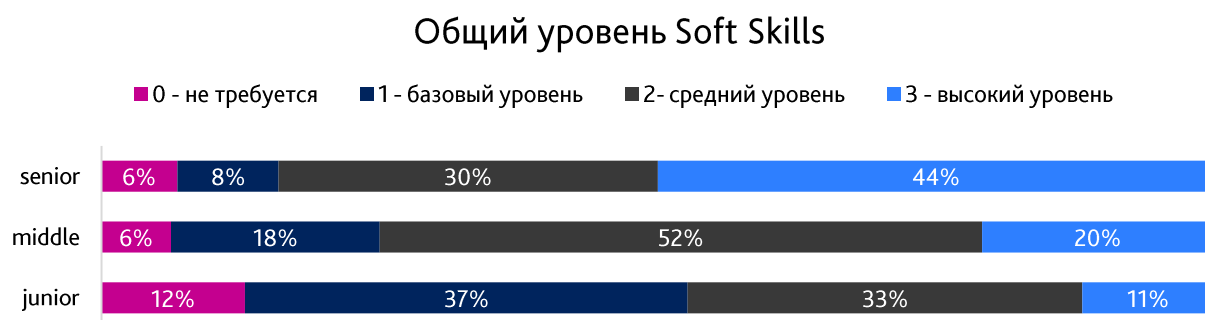
В зависимости от функционала IT-специалиста в компании, требование релевантного опыта работы с фреймворками может начинаться уже с уровня middle.

Диаграмма 10. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов



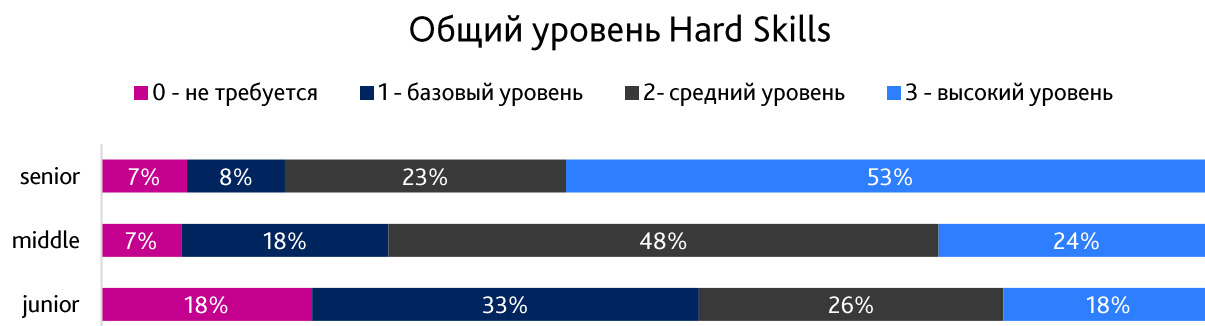
Компании часто требуют наличия определенных софт скиллов: здесь уже 44% из них говорят о значимости данного компонента для джуниор-специалиста.

Диаграмма 11. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов



С хард скиллами уже сложнее: они приходят с практическим опытом, и миддлы в 70% случаев должны показывать уровень выше среднего, а сеньоры иметь их по умолчанию.

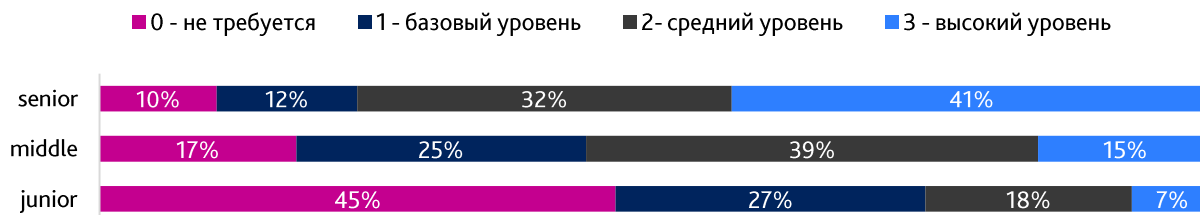
Диаграмма 12. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов



Такие сложные навыки, как архитектура и проектирование, – достаточно узкий функционал, зачастую у бизнеса нет потребности в нем и, соответственно, требования к нему ниже.

Диаграмма 13. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов

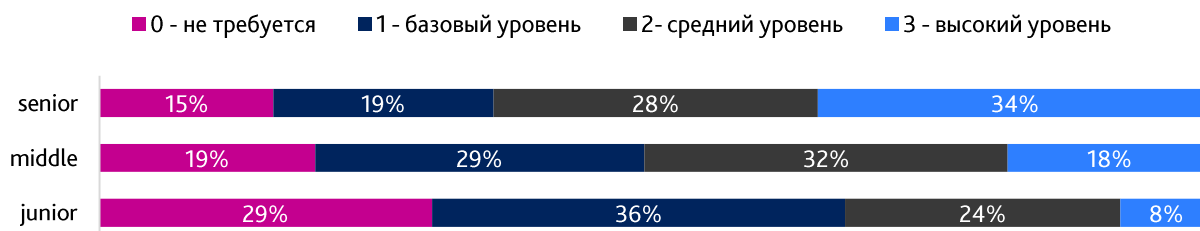
Сложные навыки (архитектура и проектирование)



Знание иностранного языка – еще одна проблема современных IT-специалистов. Те кандидаты, что освоили хотя бы один из них, успешно переходят в иностранные компании, а вот остальные знают необходимый язык на базовом уровне с переводчиком и не собираются изучать дальше. Компании же даже у тимлида требуют хорошего знания иностранного языка лишь в 34% случаев.

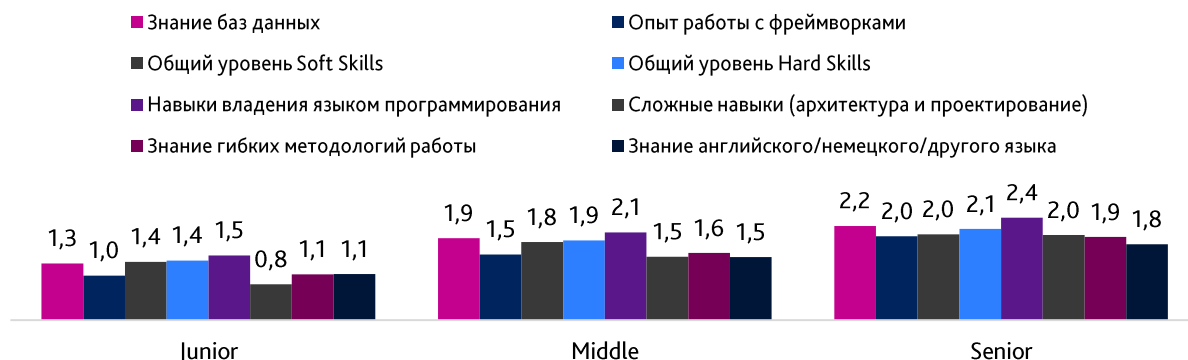
Диаграмма 14. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов разного грейда, % респондентов

Знание английского/немецкого/другого языка



Подводя итоги, можно отметить, что для junior специалиста требования к знаниям и опыту находятся в среднем на уровне 1,2 балла по 3-х балльной шкале, где 1- базовый уровень, а 3 - высокий. Middle специалист должен владеть навыками не ниже 1,7 в среднем, а часть навыков - на уровне 1,9-2,1. В свою очередь, тимлиду необходимы знания и опыт на отметке от 1,8 до 2,4 балла в среднем по опрошенным компаниям.

Диаграмма 15. Требования к знаниям и опыту IT-специалистов, % респондентов



Обучение и развитие IT-специалистов

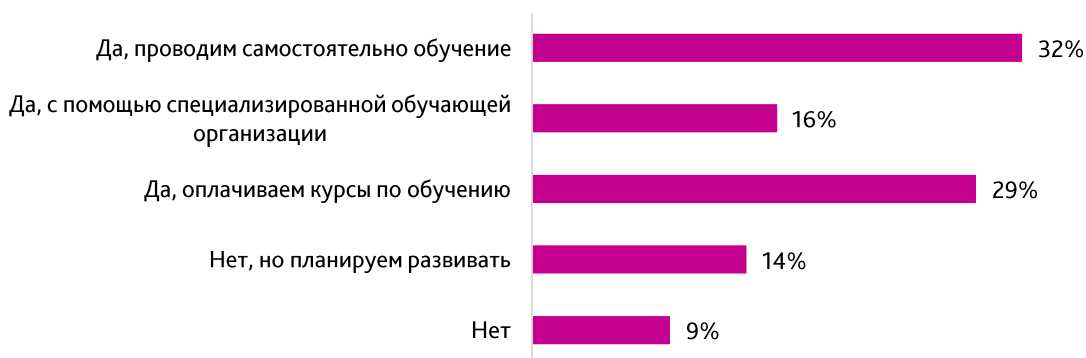
Помимо профессиональных знаний, согласно данным опроса, IT-специалистам не хватает и софт скиллов, таких как умение общаться с другими отделами. 27% компаний выделили трудности у специалистов в изучении новых трендов и технологий, способности работать эффективно в напряженных условиях и успешно обмениваться знаниями.

Диаграмма 16. Недостаток soft skills у IT-специалистов, % респондентов



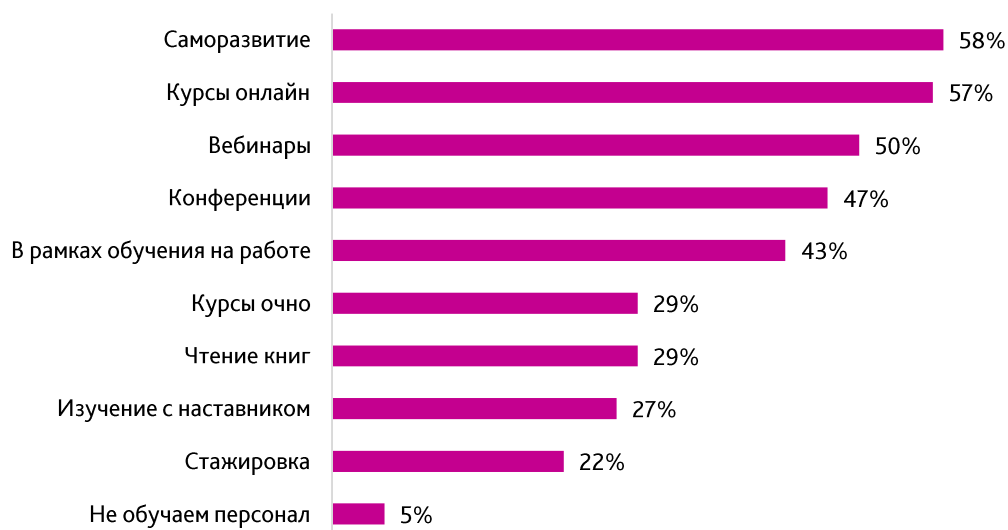
Ключ успеха любой профессиональной сферы – постоянное саморазвитие, особенно это касается специалистов IT-сферы. Помимо саморазвития сотрудника, компании, как правило, организуют дополнительное обучение и проводят его самостоятельно, либо используют готовые учебные курсы. 16% предприятий обращаются за содействием в специализированную обучающую организацию. Только планируют приступить к обучению сотрудников IT-сферы 14% опрошенных компаний.

Диаграмма 17. Практика развития IT-специалистов, % респондентов



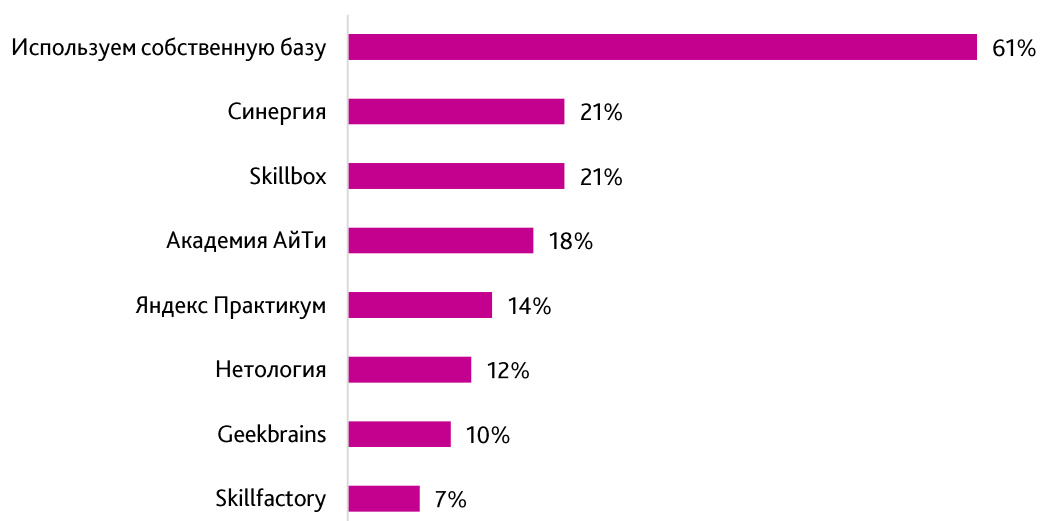
Многие программы профессионального развития специалистов включают в себя большой пласт самостоятельного обучения, изучения современных трендов и передовых практик. Входят в развитие и просмотр онлайн-курсов, вебинаров, а также посещение конференций. В 43% компаний персонал обучается в процессе работы. Очные курсы, ввиду ограничений мероприятий с личным присутствием, заменяются онлайн-форматами. Обучение в процессе стажировки – классический метод, используемый 22% опрошенных предприятий.

Диаграмма 18. Виды дополнительного обучения для IT-специалистов, % респондентов



На рынке учебных курсов на сегодняшний день большой выбор организаций, тем не менее, 61% предприятий используют собственные разработки и свой накопленный опыт для развития IT-сотрудников. Каждая пятая компания обращается к помощи таких центров обучения, как Синергия и Skillbox.

Диаграмма 19. Онлайн ресурсы для развития IT-специалистов, % респондентов

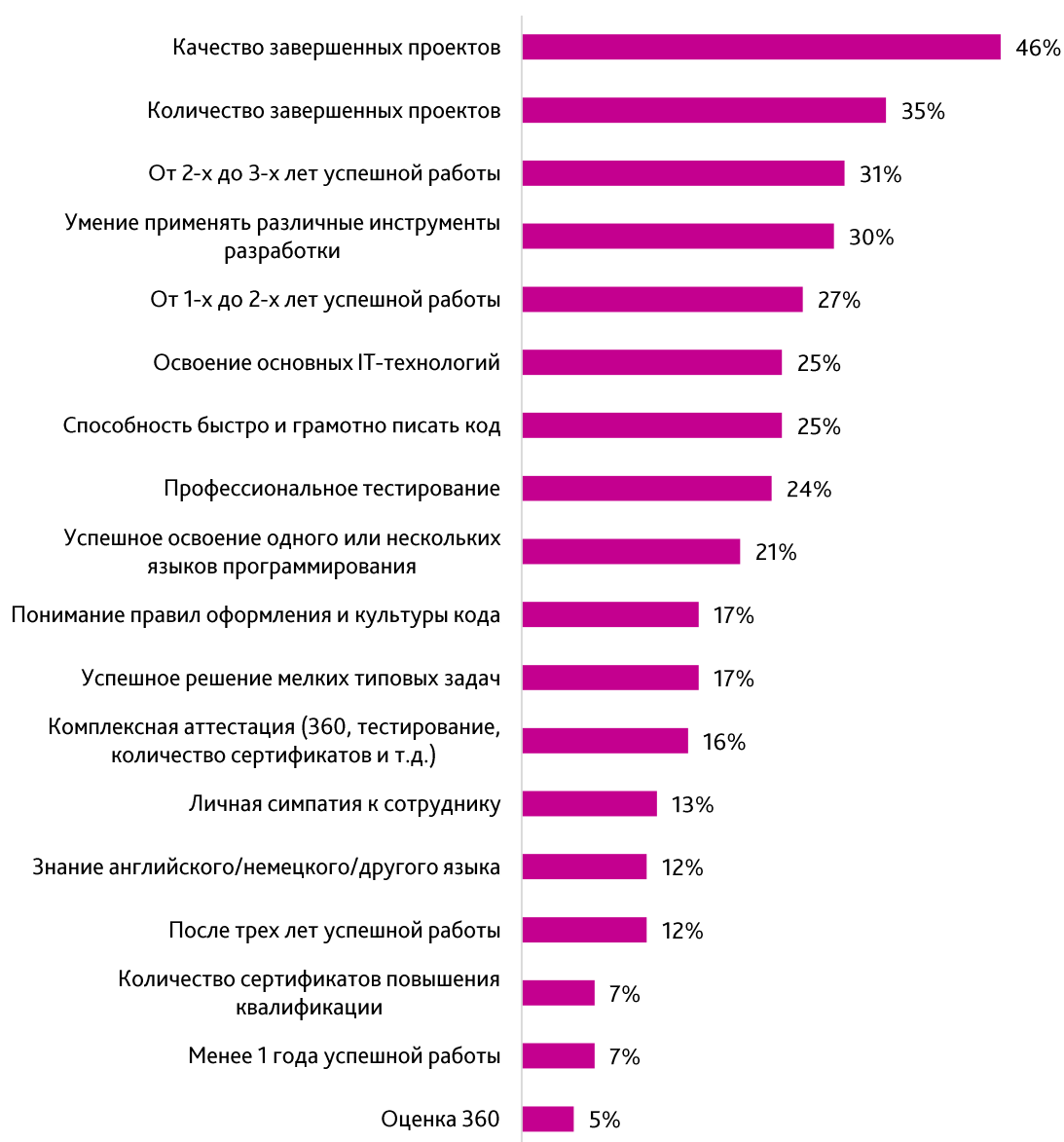


Карьерный рост от джуна до миддла

Единой практики повышения IT-специалистов, как и критериев найма, нет. В большинстве случаев, джун может рассчитывать на повышение при высоком качестве и достаточном количестве выполненных проектов и умении применять различные инструменты разработки. Как правило, в совокупность факторов, необходимых для получения повышения, входит и срок работы в компании на текущей позиции – 31% предприятий отметили период 2-3 года, для 27% достаточно года или двух. Четверть отмечает необходимость освоения основных IT-технологий и способность грамотно писать код. 13% компаний повышают сотрудника на основе личной симпатии к нему.

Для оценки работников крайне редко используется только метод 360, чаще выбирают профессиональное тестирование или комплексную аттестацию.

Диаграмма 20. Критерии, влияющие на повышение IT-специалистов уровня от Junior до Middle

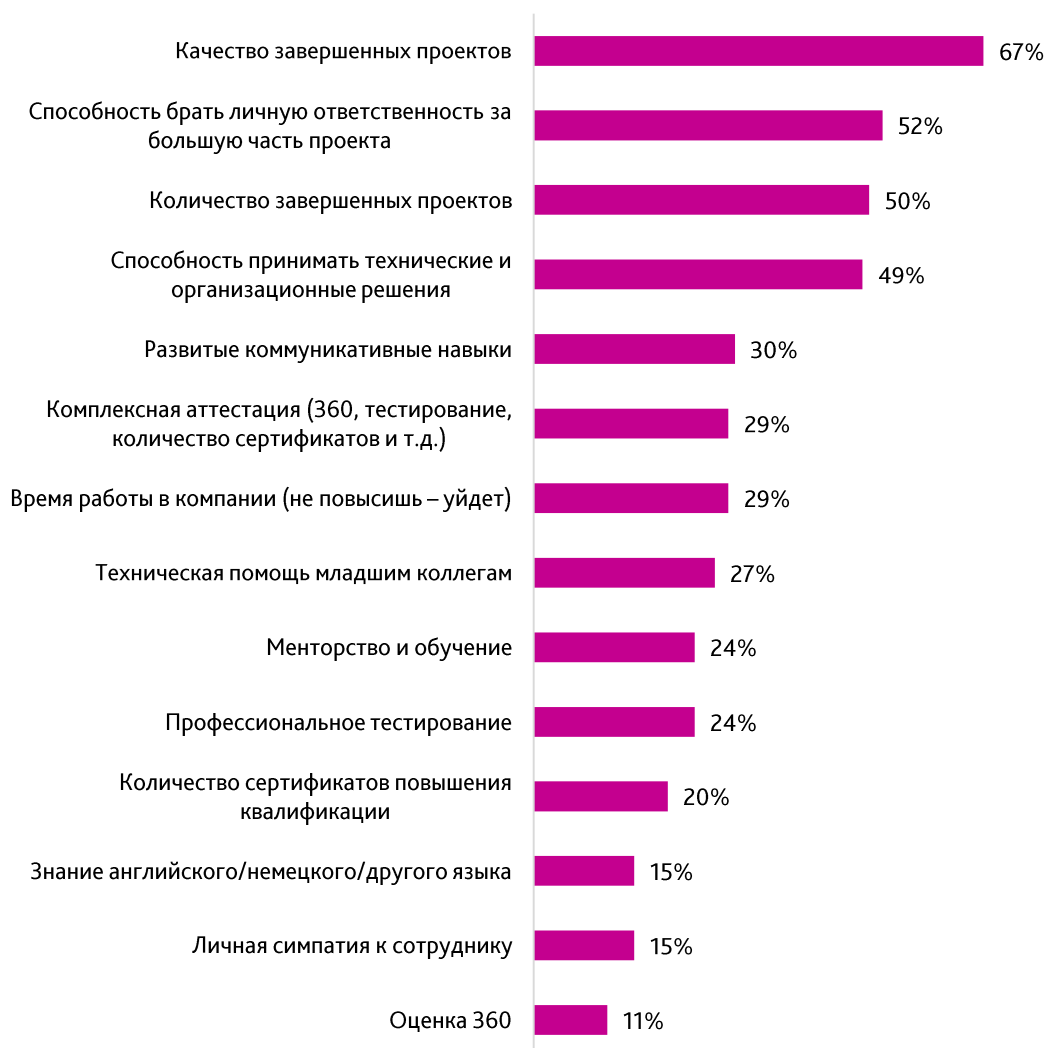


Карьерный рост от миддла до сеньора

Для того чтобы получить повышение до уровня сеньор или тимлид, необходимо показать высокое качество завершенных проектов. Однако куда более ценным и значимым будет обладание способностью брать личную ответственность за большую часть проекта или проект целиком, принимать технические и организационные решения. Не лишним будут и развитые коммуникативные навыки, техническая помощь младшим коллегам, менторство и обучение. Знание иностранного языка как условие для карьерного роста озвучено у 15% организаций. Чаще сотрудников оценивают с помощью комплексной аттестации, включающей в себя и метод 360°, и тестирование, и количество сертификатов повышения квалификации.

Тем не менее каждая четвертая компания вынуждена повышать сотрудника от уровня middle до senior, чтобы не потерять его. Личная симпатия к сотруднику влияет на решение у 15% опрошенных предприятий.

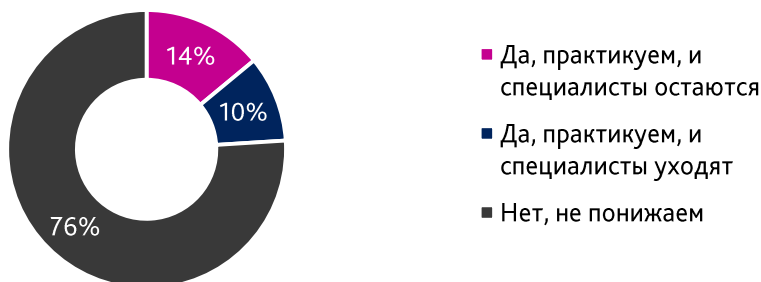
Диаграмма 21. Критерии, влияющие на повышение IT-специалиста уровня от Middle до Senior, % респондентов



Система оценки и повышения IT-специалистов

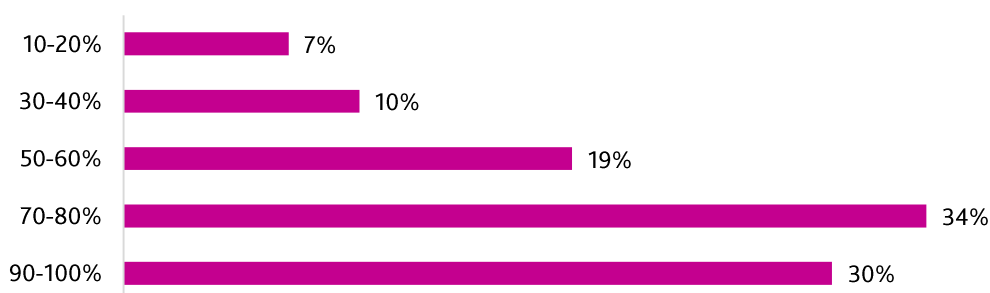
Такая практика, как понижение по грейду IT-специалистов, нечасто применяется в опрошенных компаниях. Только 24% используют данный способ для мотивации развития сотрудников, при этом у 58% из них данные специалисты остаются работать в компании, а у 42% они покидают компанию.

Диаграмма 22. Практика понижения по грейду IT-специалистов, % респондентов



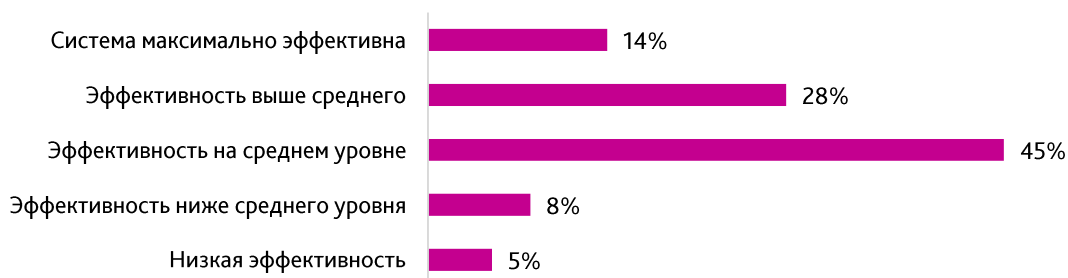
В среднем, 69% IT-специалистов успешно проходят аттестацию.

Диаграмма 23. Процент прохождения аттестации, % респондентов



Большинство участников опроса оценивают собственную систему повышения IT-специалистов на среднем уровне. Четверть представителей оценивают эффективность системы оценки в их компании выше среднего. 14% предприятий считают систему мотивации максимально эффективной, а 13% говорят об уровне эффективности ниже среднего и неэффективной вовсе.

Диаграмма 24. Оценка эффективности системы оценки и повышения IT-специалистов, % респондентов



Разные подходы к грейдированию

В большинстве IT компаний всех специалистов подразделяют на четыре уровня: junior, middle, senior, team leader:

- К уровню junior можно отнести выпускников вузов (например, МГУ, МГТУ, МИЭМ, НИУ ВШЭ), которые только в начале своей карьеры.
- Middle - более продвинутый уровень развития специалиста. Данный специалист ещё не принимает самостоятельных решений, но за ним уже не надо проверять корректность выполненных задач. Руководитель обозначает рамки и описывает проект, а программист выполняет всё в срок и качественно.
- Следующий грейд - senior, его также называют ведущий программист. Специалист может самостоятельно принимать решения и несёт полную ответственность за их качество и результат. Помимо этого, он курирует одного или нескольких специалистов уровня джуниор или миддл.
- Самый высокий уровень профессионального развития у тимлида. На этом этапе человек не просто принимает правильные решения, но и управляет командой. Он может распределять задачи так, чтобы они были оптимально реализованы командой из пяти-шести человек.

У компаний существует также и варианты шести уровней разработчиков: junior, junior+, middle, middle+, middle++, senior.

- Junior знает основы своей технологии, выполняет простые задачи, но пока не готов работать самостоятельно.
- Junior+ на простых задачах работает самостоятельно и умеет применять типовые операции.
- Middle полностью самостоятельно решает типовые задачи, однако ему требуется поддержка в проектировании или ревью кода.
- Middle+ отлично знает фреймворк, на котором работает, начинает изучать и другие фреймворки и уже может помогать джунам.
- Middle++ можно доверить работу на продакшн. Он, как правило, готов заниматься проектированием не слишком сложных систем. При необходимости подключается к общению с заказчиком.
- Senior имеет в своём арсенале достаточное количество фреймворков, у него накопленный опыт проектирования и разработки сложных систем.

Встречаются и 11 грейдов, и 20, в зависимости от специфики работы и отрасли компании.

При этом существует и ряд сложностей: как учитывать то, что у каждого разработчика свой стек технологий, а у кого-то их несколько. Грейды для сотрудников, которые занимаются реализацией типовых и нетиповых решений, отдельно компаниями, как правило, не разрабатываются. Однако практически каждая успешная реализация нетипового решения

приводит к повышению статуса специалиста в компании. Бытует мнение, что отталкиваться нужно от уровня сложности задач, оставляя свободу IT-специалистов менять направление развития при желании.

Существуют особенности в работе компании без junior и senior, где зарплата сотрудника зависит не от грейда, а от показателей компании.

Динамическая система мотивации делает систему вознаграждения более прозрачной. Первая составляющая – оклад, что дает для сотрудника гарантию стабильной оплаты труда. Вторая часть – переменная, которая высчитывается исходя из потраченных часов и зависит от сложности проекта. Она показывает взаимосвязь между зарплатой конкретного программиста и рыночной стоимостью его работы. И третья сторона – премиальная часть, которая выплачивается раз в месяц/квартал/полгода и зависит от общей прибыли компании.

Каждая составляющая заработной платы играет свою роль в мотивации сотрудников. Окладная часть обеспечивает ощущение стабильности, переменная – стимулирует работать больше в настоящее время, а премиальная, в свою очередь, мотивирует вкладываться в работу команды ради будущего результата.

Для роста в заработной плате IT-специалистам необходимо постоянно развиваться. А это значит, что компания должна обеспечить им возможность развиваться и подключать актуальные технологии в работу по проектам. Руководству компании необходимо следить за технологическими трендами, чтобы вовремя рекомендовать специалистам обновлять и расширять свои навыки.

Отсутствие грейдов усложняет процесс найма сотрудников, но отчасти может сделать его более эффективным и не ошибиться при оценке кандидата. Такой подход дает возможность найти действительно стоящих специалистов и отсеять тех, кто гонится за высокой заработной платой. Отсутствие привычной системы с четкими грейдами привлекает более свободолюбивых и увлеченных людей, которых не привлекает идея годами работать на одном и том же языке за ту же зарплату. Такие специалисты, как правило, хотят развиваться, решать интересные задачи и получать деньги не за «выслугу лет», а за реальные достижения.

В каждой команде есть свой стек технологий, своя специфика работы, процессов и производимого продукта. Далек не все привязываются к прибыльности проектов. Единой системы грейдирования, которая могла бы быть справедливой для всех, нет. Необходимо проработать процессы в организации, качество продукта и личную стимулирующую выплату IT-специалистам.

Выводы и рекомендации по итогам исследования

1. В 82% опрошенных компаний есть собственное IT-подразделение в штате, основные функции специалистов – **ПОДДЕРЖКА И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ** (83%), **РАЗРАБОТКА ПО** (58%), тестирование (51%), **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ** (50%) и **АНАЛИТИКА** (50%).
2. Для поиска уникальных IT-специалистов подключают **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ПОДБОРА**, такие как кадровые агентства, профессиональные конференции и мероприятия для разработчиков, специализированные платформы (Google TalentScan, AmazingHiring и Turbo Hiring), а также профессиональные сообщества (Habrahabr, StackOverflow и GitHub).
3. **КРИТЕРИИ НАЙМА IT-СПЕЦИАЛИСТОВ:**
 - **JUNIOR:** начальные знания необходимых языков программирования и наличие высшего профильного образования.
 - **MIDDLE:** помимо знания языков и высшего образования, уже необходимо иметь релевантный опыт работы и наличие освоенных курсов повышения.
 - **SENIOR:** должны показывать все критерии на высшем уровне – и опыт, и навыки, и образование.
4. Знания и опыт, которым должны обладать специалисты разных грейдов, делятся традиционно: для уровня джуна, как правило, достаточно знаний и навыков на базовом уровне или они не требуются вовсе (такие как сложные навыки архитектуры и проектирования). Миддлы должны обладать практическим опытом на среднем уровне и выше. А вот к синьору уже предъявляют более жесткие требования.
5. IT-специалистам **НЕ ХВАТАЕТ** таких навыков и компетенций, как **УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ С ДРУГИМИ ОТДЕЛАМИ**, трудности в **ИЗУЧЕНИИ НОВЫХ ТРЕНДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ**, способности **РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНО В НАПРЯЖЕННЫХ УСЛОВИЯХ** и **УСПЕШНО ОБМЕНИВАТЬСЯ ЗНАНИЯМИ**.
6. Помимо собственного развития, компании, как правило, организуют дополнительное обучение и проводят его самостоятельно либо с помощью купленных обучающих курсов. 16% предприятий обращаются за помощью к специализированной обучающей организации.
7. В качестве дополнительного обучения в компаниях принято **САМОРАЗВИТИЕ** (58%), **ПОСЕЩЕНИЕ КУРСОВ** (57%) и **КОНФЕРЕНЦИЙ** (47%), **ПРОСМОТР ВЕБИНАРОВ** (50%) и обучение в процессе работы (43%).
8. **БОЛЬШИНСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ** (61%) **ИСПОЛЬЗУЮТ СОБСТВЕННЫЕ РАЗРАБОТКИ** и свой накопленный опыт **ДЛЯ РАЗВИТИЯ IT-СОТРУДНИКОВ**.
9. **КАРЬЕРНЫЙ РОСТ:**
 - **ПРАКТИКА ПОВЫШЕНИЯ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ УРОВНЯ ОТ JUNIOR ДО MIDDLE:** при высоком качестве и достаточном количестве выполненных проектов и умении применять различные инструменты разработки. При определенном сроке работы в компании на

текущей позиции – 31% предприятий повышают за период 2-3 года, для 27% достаточно год или два. Четверть отмечает необходимость также освоения основных IT-технологий и способность грамотно писать код.

- **ПРАКТИКА ПОВЫШЕНИЯ IT-СПЕЦИАЛИСТА УРОВНЯ ОТ MIDDLE ДО SENIOR:** специалисту необходимо показать высокое качество завершенных проектов, брать личную ответственность за большую часть проекта или проекта целиком, принимать технические и организационные решения, а также иметь развитые коммуникативные навыки, оказывать техническую помощь младшим коллегам, менторство и обучение.
10. **ПРАКТИКА Понижения сотрудников по грейду принята лишь в 24% компаний**, у 42% из них после понижения специалисты покидают компанию. При этом 69% IT-специалистов в среднем успешно проходят аттестацию.
 11. Большинство участников опроса оценивают собственную систему повышения IT-специалистов на среднем уровне. Четверть представителей оценивают эффективность системы оценки в их компании выше среднего. 14% предприятий считают систему мотивации максимально эффективной, а 13% говорят об уровне эффективности ниже среднего и неэффективной вовсе.
 12. Учитывая перегретый рынок в отношении IT – специалистов и их высокую востребованность, работодателям следует обратить внимание на создание прозрачной системы оценки и грейдирования специалистов, расширять сферу их опыта, обеспечивая карьерный и профессиональный рост, тем самым сохраняя их интерес к задачам и развитию компании.
 13. Согласно данным исследования и рекомендациям рекрутеров Рекадро, приведенным ниже, IT специалисты всегда стремятся к разнообразию и масштабности реализуемых проектов, повышению уровню дохода, и, работодатель, выстраивая кадровую и бизнес-стратегию, должен четко понимать свой ограничительный потолок в развитии IT сотрудника.

Комментарий эксперта

Ангелина Мельникова, IT-рекрутер компании «Рекадро»

На начальных этапах карьеры для IT-специалиста хороший вариант - устроиться стажером в большую продуктовую компанию, так как здесь уже выстроены процессы и это отличный способ разобраться, как устроена система внутри, пообщаться с более опытными коллегами. Далее имеет смысл смотреть в сторону стартапов.

Отсутствие карьерного роста при этом – далеко не самая частая причина ухода разработчиков из компании. Гораздо чаще специалисты покидают компанию из-за отсутствия порядка в рабочих процессах, проблем с руководством, невыполнения обещаний, отсутствия возможностей профессионального развития.

Чтобы удержать IT-специалиста, кроме финансовой составляющей, важно предлагать развитие и профессиональный рост. Необходимо также поддерживать контакт с сотрудниками, формировать команду, например, в виде тимбилдингов внутри отдела.

Приложение 1. Информация о респондентах

Диаграмма 25. Распределение респондентов по происхождению бизнеса

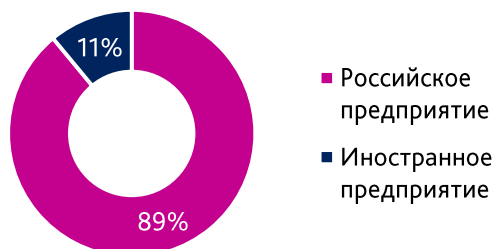


Диаграмма 27. Распределение респондентов по количеству сотрудников

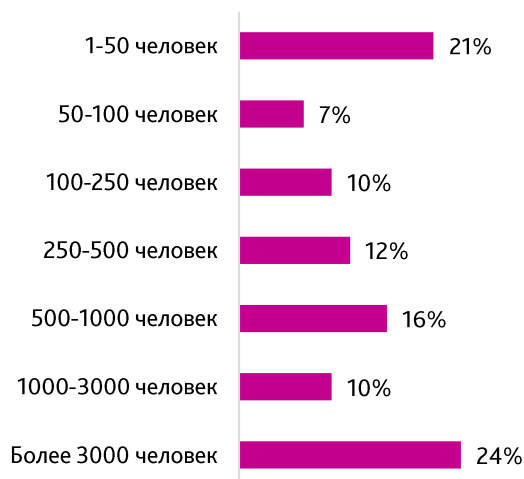


Диаграмма 26. Распределение респондентов по отрасли предприятия

