

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СЕКТОРА

©2024 ФРИДЕЛЬ В. І.

УДК 331.3
JEL: J21; J23; M15

Фридель В. І. Методичні аспекти побудови системи кар'єрного планування на прикладі підприємств ІТ-сектора

Український ІТ-сектор залишається найбільш динамічним сектором економіки, незважаючи на геополітичні виклики повномасштабної війни, та продовжує активно розвиватися. При цьому попит на кваліфікованих ІТ-спеціалістів лише зростає, створюючи як можливості для молодих фахівців, так і конкуренцію на ринку. Це вимагає від ІТ-компаній значно посилити ефективність управління талантами. Відповідно, розвиток і впровадження нових стратегій кар'єрного планування є важливим завданням для українських ІТ-підприємств, оскільки наявні загальноприйнятні підходи до управління персоналом не завжди враховують специфіку цієї галузі. Ефективне кар'єрне планування є важливим аспектом для організаційного розвитку та стабільності бізнесу, адже це сприяє зростанню рівня залученості та мотивації персоналу, а також зменшенню плинності кадрів. Основна мета статті полягає в акценті та пріоритизації системи кар'єрного планування як ефективного інструменту управління персоналом. При цьому головним завданням є розкриття практичного аспекту побудови системи на прикладі компаній ІТ-сектора. У статті використано методологію узагальнення та систематизації через методи порівняння розбіжностей і спільних рис у трактуванні понять «кар'єра» та «кар'єрне зростання», аналізу видів кар'єрних переміщень на прикладі компаній ІТ-сектора, синтезу формування кар'єрних карт для працівників різних департаментів і вироблення єдиних підходів до побудови кар'єрних планів, конкретизації ключових етапів кар'єрного планування, індуктивного та дедуктивного опису кар'єрних переходів усередині департаменту та крос-командних переміщень. У статті проаналізовано науково-практичні підходи до розуміння кар'єрного планування, розкрито розуміння вертикальних і горизонтальних кар'єрних переміщень. Розкрито ключові елементи системи планування кар'єри. Охарактеризовано методи створення кар'єрних карт і вироблено кроки побудови системи кар'єрного зростання на прикладі ІТ-компаній. Означено важливість створення профілів посад у налагодженні системи кар'єрного планування. Запропоновано підходи до побудови кар'єрних планів через встановлення цілей розвитку.

Ключові слова: кар'єра, кар'єрні карти, профілі посад, кар'єрні плани, ІТ-сектор, ІТ-компанія, система кар'єрного планування.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Фридель Володимир Ігорович – кандидат економічних наук, докторант кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: volodymyr.frydel@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7074-3795>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KIL-6217-2024>

UDC 331.3
JEL: J21; J23; M15

Frydel V. I. Methodological Aspects of Developing a Career Planning System Using IT-Sector Enterprises as an Example

The Ukrainian IT sector remains the most dynamic sector of the economy, despite the geopolitical challenges of the ongoing full-scale war, and continues to develop rapidly. At this, the demand for qualified IT specialists is only growing, creating both opportunities for young professionals and competition in the market. This requires IT companies to significantly increase the efficiency of talent management. Accordingly, the development and implementation of new career planning strategies is an important task for Ukrainian IT enterprises, since the extant generally accepted approaches to personnel management do not always take into account the specifics of this industry. Effective career planning is an important aspect for organizational development and business stability, as it helps to increase the level of employee engagement and motivation, as well as reduce staff turnover. The main purpose of this article is to focus and prioritize the career planning system as an effective tool for personnel management. At this, the main task is to reveal the practical aspect of building the system on the example of companies in the IT sector. The article uses the methodology of generalization and systematization through methods of comparing differences and common features in the interpretation of the concepts of «career» and «career growth», analyzing the types of career movements on the example of companies in the IT sector, synthesizing the formation of career maps for employees of different departments and developing common approaches to building career plans, concretizing the key stages of career planning, inductive and deductive description of career transitions within the department and cross-team movements. The article analyzes scientific and practical approaches to understanding career planning, reveals the understanding of vertical and horizontal career movements. The key elements of the career planning system are disclosed. The methods of creating career maps are characterized and steps for building a career growth system on the example of IT companies are developed. The importance of creating job profiles in establishing a career planning system is indicated. Approaches to building career plans through the establishment of development goals are proposed.

Keywords: career, career maps, job profiles, career plans, IT sector, IT company, career planning system.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Frydel Volodymyr I. – PhD (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: volodymyr.frydel@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7074-3795>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KIL-6217-2024>

На сьогоднішній день інформаційно-технологічний (ІТ) ринок є одним із найбільш динамічних і швидкозмінних секторів економіки, який продовжує активно розвиватися. Запуск ChatGPT у листопаді 2022 р. ще більш прискорив використання технологій на робочому місці. Зростаючий попит на кваліфікованих спеціалістів у цій галузі створює необхідність для ІТ-компаній вдосконалювати свої стратегії управління персоналом. Особливо дане твердження назріле для України, де ІТ-галузь за останні роки практично повністю долучилася в усі сектори економіки. Український ІТ-сектор дає країні близько 5% ВВП, а один ІТ-спеціаліст, який працює, створює та зберігає майже три робочі місця в економіці. Частка ІТ-послуг у структурі всього експорту послуг у березні 2024 р. склала 39,2% [1]. Аналітичні дослідження показують, що в умовах інтенсивного розвитку технологій та зростання конкуренції на ринку розвиток персоналу стає ще більш важливим інструментом для залучення й утримання талановитих працівників.

В Україні хороша концентрація талантів, фахівці швидко адаптуються та тримають планку, а експертиза в кількох ключових секторах (defence-, military- і medTech) може дати вітчизняній економіці перевагу на глобальному ринку праці. Водночас повномасштабна війна, блекаути та конкуренція на світовому ринку праці потребує нових підходів до управління персоналом, урахування ризиків міграції талантів, відтоку кадрів закордон. Це створює суттєві виклики для HR-спеціалістів, яким потрібно забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність колективу ІТ-компаній у найбільш динамічному та прогресивному секторі.

Протягом останніх років спостерігається збільшення кількості публікацій та досліджень, які акцентують увагу на необхідності та важливості впровадження ефективної системи кар'єрного планування в ІТ-компаніях. Аналітичні дані ринку ІТ забезпечують напрацювання асоціації «IT Ukraine» (українське профільне об'єднання ІТ-компаній), Української асоціації фахівців інформаційних технологій, спільноти програмістів «DOU». Серед вітчизняних учених і дослідників-практиків питанням управління розвитку персоналу присвячені роботи таких авторів, як: Г. С. Лопушняк, С. О. Цимбалюк, А. М. Колот. Науковці Є. А. Стародуб, Г. П. Рекун, Н. О. Мерінова, О. М. Орлова, В. Ю. Барвінок, О. А. Журан, Л. М. Лінгур, Т. В. Філатова досліджують особливості управління персоналом в ІТ-сфері. О. О. Савенко, В. В. Паржницький та інші розглядають ключові аспекти кар'єрного планування працівників.

У багатьох працях проаналізовано концептуальну сутність понять, методичні підходи до роз-

витку як способу забезпечення стабільного функціонування підприємств. Наприклад, Є. А. Стародуб [2] розглядає ефективні інструменти для розвитку кадрового потенціалу. На її погляд, «в ІТ галузі досить часто витрачають достатньо великі кошти на розвиток людських ресурсів у зв'язку зі швидким розвитком технологій, а також їх впливом на рівень конкурентоспроможності компанії на ринку». Г. П. Рекун, Н. О. Мерінова [3] обґрунтовують важливість кваліфікованого персоналу для компанії на шляху до досягнення її стратегічних цілей та досліджують особливості розвитку персоналу в ІТ-компаніях України. Автори зазначають, що «правильно сформована стратегія розвитку людських ресурсів на підприємстві зможе надавати можливість до просування кар'єрними сходами, забезпечувати професійний розвиток, підготовку співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач».

Серед зарубіжних дослідників автори С. Dura, С. Isac [4] приділяють значну увагу методологічним аспектам кар'єрного планування на рівні середніх та великих компаній, зазначаючи фундаментальну зміну парадигми щодо ролі людських ресурсів у функціонуванні сучасної організаційної системи. «Просування по службі та планування кар'єри – це рішення, які стосуються як самої людини, так і компанії, в якій вона працює. Таким чином, компанія повинна визначити можливості та вимоги у сфері людських ресурсів, надавати відповідну інформацію та середовище, а також відповідну інформацію для розвитку відповідної кар'єри своїх працівників» [4, р. 193]. Інші дослідники, А. R. Magan, К. G. Cuarteros, R. M. Saga-Anan [5] використали математичні обґрунтування необхідності кар'єрного забезпечення молодих талантів. На їх думку, молодь відрізняється від попередніх поколінь своїми поглядами, поведінкою та особистісними якостями, і щоб утримати її, потрібна особлива управлінська стратегія. Своїм дослідженням автори показують ефективні інструменти для оцінки типів кар'єри, управлінських заходів, що сприяють утриманню працівників. Дослідники J. Y. Sun і G. G. Wang [6], навпаки, аналізують побудову професійної кар'єри з боку індивідуума та організації.

Незважаючи на зростаючий обсяг досліджень та публікацій, деякі аспекти системи кар'єрного планування в ІТ-галузі залишаються невирішеними. Більшість авторів приділяють увагу загальним підходам в управлінні персоналом і розкривають базові аспекти управління кар'єрою. Наприклад, аналізуються перспективи ІТ-професій в Україні, проблеми пошуку персоналу в ІТ-компаніях, особливості мотивації ІТ-персоналу

та характеристики горизонтального кар'єрного зростання в цій галузі. Ці дослідження внесли важливий внесок у розуміння управління персоналом у IT-сфері, але іноді не вдається відобразити повну картину кар'єрного планування.

Отже, існує потреба в системному та прикладному дослідженні ефективних стратегій впровадження системи кар'єрного планування, а також у розробці нових методологій для оцінки його ефективності та впливу на бізнес-процеси IT-компаній.

Мета даної статті полягає у формуванні погляду на методичні аспекти побудови системи кар'єрного планування на прикладі підприємств IT-сектора. *Завдання* – вироблення чітких прикладних кроків побудови системи кар'єрного зростання для спеціалістів управління персоналом.

Розглядаючи кар'єрне планування з точки зору організації, ми можемо сприяти ефективному розвитку та зростанню працівників, надаючи їм можливості для розвитку потенціалу всередині компанії. Важливість цього підходу полягає в підвищенні залученості та мотивації персоналу, а також у зменшенні плинності кадрів. Організація, яка відповідає за кар'єрне планування, має можливість пристосовувати стратегії розвитку персоналу до потреб компанії та ринкових умов, що сприяє стабільності та розвитку організації загалом.

У дослідженні використано методологію узагальнення та систематизації через методи порівняння розбіжностей і спільних рис у побудові кар'єрних карт різних департаментів IT-компаній, індуктивного та дедуктивного опису кар'єрних переходів усередині департаменту та крос-командних переміщень, аналізу методів встановлення кар'єрних цілей і фіксації планів особистого розвитку, синтезу індикаторів та критеріїв переходу від ручного управління кар'єрними переміщеннями до централізованої системи, методу конкретизації щодо вироблення єдиних підходів у побудові кар'єрних планів та формуванні ключових етапів кар'єрного планування на рівні підприємства.

У науковій літературі не визначено чітких індикаторів та критеріїв переходу від ручного управління кар'єрними переміщеннями до централізованої системи, яка формує принципи та внутрішню політику планування кар'єри в організації. Спираючись на досвід IT-підприємств України та власні професійні напрацювання автора, ми пропонуємо такі *індикатори переходу до створення системи планування кар'єри в IT-компанії*:

- ✦ у компанії працює понад 50 постійних співпрацівників;

- ✦ у компанії існує розподіл співробітників за ґрейдами Junior – Middle – Senior;
- ✦ у компанії доступні позиції Team-Lead або Tech-Lead в командах;
- ✦ у компанії є посада Project Manager команди та окремий Unit Head як керівник функції чи департаменту;
- ✦ у компанії наявна висока плинність кадрів серед спеціалістів після 1 року співпраці;
- ✦ за даними опитувань замученості, або Exit Interviews, проблема кар'єрного зростання входить до топ-3 запитів співпрацівників («немає або незрозуміло, куди рости»).

На нашу думку, якщо HR-відділ відзначає хоча б 3 із 6 індикаторів, то потреба в побудові системи планування кар'єри вже гостро стоїть перед компанією.

Наступним кроком буде визначення елементів системи або етапів процесу кар'єрного планування. На думку дослідниці Е. Антоніу [7, р. 18–19], всі системи планування кар'єри включають такі компоненти: *самооцінювання* (Self assessment) – допомагає працівникам у визначенні цілей, цінностей, навичок і поведінкових тенденцій; *перевірка реальності* (Reality check) – працівники отримують інформацію про те, яке місце вони займають у планах компанії, та які можливості просування по службі; *постановка цілей* (Setting goals) – працівники встановлюють короткострокові та довгострокові кар'єрні цілі, пов'язані з відповідними професійними позиціями; *план досягнення цілей* (Planning activities) – на цьому етапі працівники визначають, як досягти намічених планів.

При цьому дослідниця відзначає, що організації несуть відповідальність за надання необхідних ресурсів для успішного планування кар'єри працівників. Ці ресурси включають [7, р. 21] навчання та консультування з питань кар'єри, а також кар'єрні шляхи. На думку авторки, організація повинна контролювати систему планування кар'єри, щоб переконатися, що і керівники, і працівники використовують її належним чином, і особливо, щоб оцінити, наскільки вона корисна для досягнення бізнес-цілей компанії.

Ми абсолютно згодні із набором елементів та необхідних ресурсів, яких потребує система кар'єрного планування, але пропонуємо структурувати компоненти та етапи побудови системи в більш логічні та послідовні кроки. Спираючись на практичний досвід і враховуючи часту потребу створення системи з нуля, виділяємо такі **5 етапів кар'єрного планування в IT компанії**:

1. Систематизація та побудова кар'єрних карт організації.

2. Систематизація та опис профілів посад в організації.
3. Навчання керівників департаментів і команд.
4. Створення інструкцій і навчальних матеріалів для спеціалістів.
5. Створення процесів підтримки та оновлення системи.

Етап перший – систематизація та побудова кар’єрних карт організації. Для початку доцільно повністю перевести в цифровий формат кар’єрні переміщення в компанії. Оптимально розпочати із найбільших за чисельністю департаментів та створити (систематизувати, передбачити напрямки та графічно зобразити) всі логічні та можливі кар’єрні переміщення спеціалістів. Найкраще даний процес виконувати «знизу-вверх» – від найнижчого ступеня до найвищого в організаційній ієрархії департаменту, хоча навпаки також можна. І обов’язково доцільно врахувати «бокові» або «горизонтальні» переміщення для кожної позиції.

Для практичного розуміння цього етапу розглянемо приклад. Візьмемо департамент Product програмування (рис. 1), в якому найнижча ланка – це Junior Front-end Developer, а далі доцільно задати собі три питання:

1. *Куди спеціаліст може зростати вертикально?* (логічно – Front-end Developer Junior+, Middle, Middle+, Senior, TeamLead).
2. *Куди спеціаліст може перейти горизонтально в рамках свого департаменту?* (логічно – Fullstack Developer, можливо, Backend Developer).
3. *Куди логічно спеціаліст може перейти в команди інших департаментів?* (можливо, Native Mobile Developer, АЕМ Developer).

Чому фокус на слово «логічно»? Бо, звісно ж, можна побудувати тисячі варіантів, і розробник програмного забезпечення здатен перекваліфікуватись навіть в HR-спеціаліста, але, як правило, такі кейси не відбуваються часто, і компанії потрібні лише доцільні переміщення в рамках компанії.

Ми рекомендуємо на початку створювати кар’єрні карти лише для великих команд і не ставити собі за мету, щоб кар’єрна карта чи кар’єрний план був у кожного спеціаліста. До прикладу, якщо в компанії є команда із трьох юристів, які добре виконують свою роботу та задоволені умовами праці, не варто створювати їм кар’єрні переміщення до посади генерального директора.

Це не найбільш критична цільова команда, що має високий ризик плинності кадрів, як команда Product розробки із 20–30 спеціалістів, де втрата будь-кого може означати затримку проекту.

Найбільш творчий момент на цьому етапі – це поєднати все графічними стрілочками, розмістити відповідно рівнів seniority та зобразити у зручному вигляді. Графічна деталізація дозволяє користувачам зручно орієнтуватися в доступних кар’єрних шляхах і визначати оптимальні переміщення. Як результат, організація матиме перші можливі кар’єрні шляхи для працівників, що чітко відповідають на питання – «які наявні варіанти та куди рухатися» (рис. 2).

Наприклад, коли створюємо кар’єрну карту для бізнес-аналітиків, то розуміємо, що часто ними стають бухгалтери, відповідно, це відобразиться на картах для Бізнес-аналітиків та Фінансового департаменту. Приклад такої деталізації наведено на рис. 3 для ролі Project Manager.

Етап другий – систематизація та опис профілів посад в організації. Кожна із позицій в компанії, що потрапили на кар’єрні карти, повинна мати прописаний профіль посади або посадову інструкцію. В IT-компаніях частіше зустрічається термін «*Job profile*» – опис точних завдань, пов’язаних з конкретною роботою, а також навичок, досвіду та особистісних якостей, необхідних людині для виконання цієї роботи [8]. Інколи вживається термін «*Job description*» – документ, написаний роботодавцем, який містить конкретну інформацію про основні вимоги та обов’язки щодо позиції [9]. У дослідженнях і статтях практиків ці два поняття відокремлюють за цільовим призначенням. Автори порталу Indeed наводять такі відмінності між *Посадовою інструкцією* (Job description) та *Профілем посади* (Job profile) [9]:

- ✦ **Визначення та мета:** посадова інструкція показує конкретні обов’язки та відповідальність для певної ролі, тоді як профіль посади виражає особисту кваліфікацію, навички, риси та інші відповідні якості, які необхідні людині для успішного роботи.
- ✦ **Корисність:** посадова інструкція більш корисна для керівництва компанії, оскільки надає їм відповідну інформацію про те, як оцінити ефективність роботи своїх співпрацівників і визначити їхні потреби в навчанні. Профіль посади корисний насамперед для потенційного працівника, оскільки допомагає йому порівняти вимоги до роботи з власними навичками та визначити, чи підходить він для цієї ролі.
- ✦ **Потреба для компанії:** посадова інструкція допомагає компанії розподіляти завдання між працівниками, усуваючи плутанину щодо того, хто з них повинен виконувати певне завдання. Профіль посади допомагає компанії оцінювати своїх працівників від-

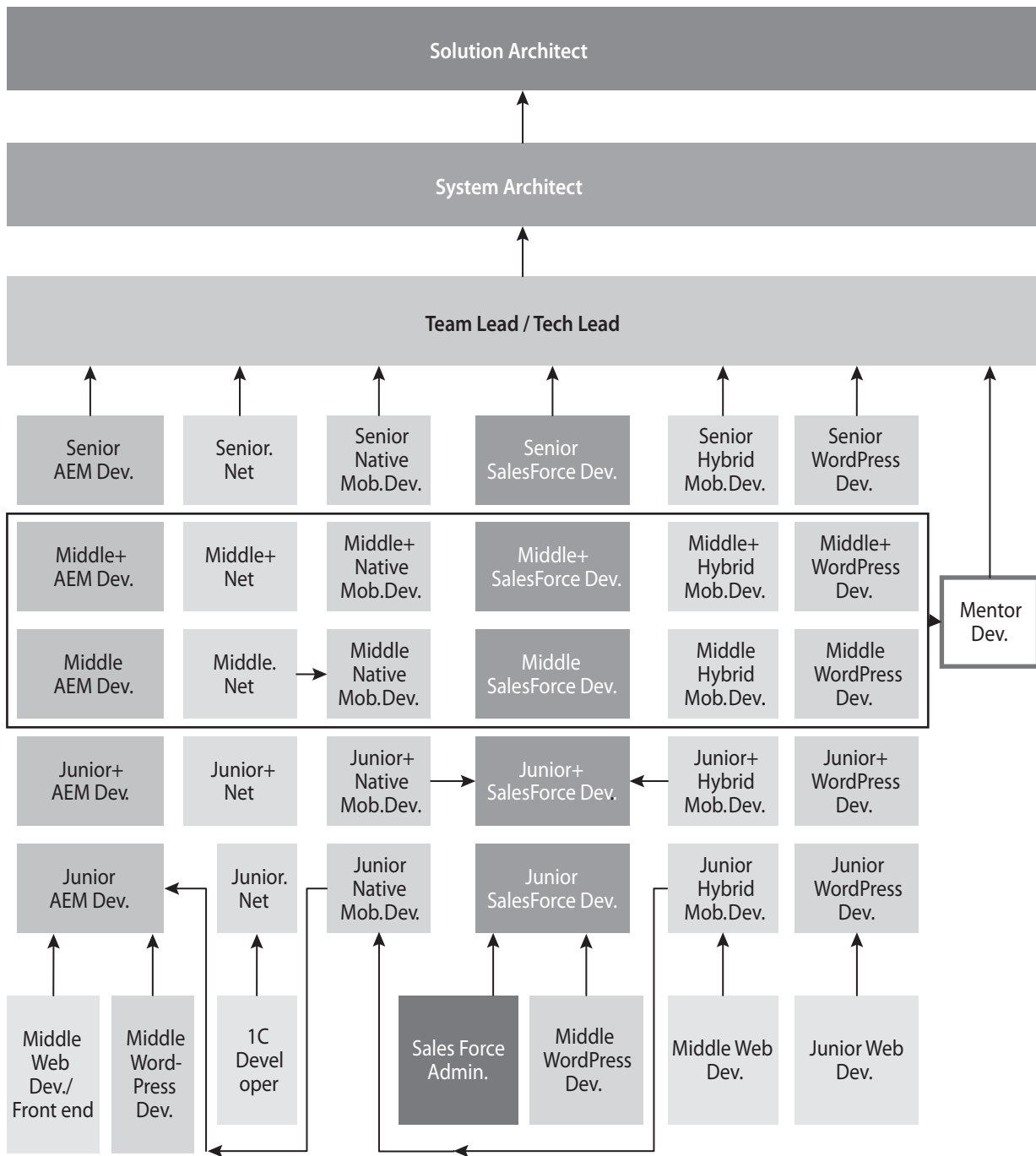


Рис. 1. Приклад кар'єрних карт департаменту Product розробки

Джерело: авторська розробка.

повідно до чітко встановлених стандартів і приймати обґрунтовані рішення щодо того, які працівники потребують заохочень, просування по службі, премій, а які не настільки успішно виконують завдання, що визначені для їхньої ролі.

Оскільки внутрішні кар'єрні переміщення поєднують потреби компанії та працівників і мають певні елементи внутрішнього рекрутингу, то ми схилиємося до терміна «Job Profile» та пропонуємо зафіксувати обов'язкові елементи, які по-

винен включати цей документ для кожної позиції кар'єрних карт:

1. Загальна інформація (позиція, рівень Seniority, рівень менеджменту).
2. Місія (для чого ця роль в компанії).
3. Обов'язки (що конкретно доведеться робити працівнику).
4. Вимоги (hard skills, обов'язковий досвід, потрібні знання, кваліфікації, soft skills).
5. Оцінювання (базові KPIs, що було б перевагою для цієї ролі).

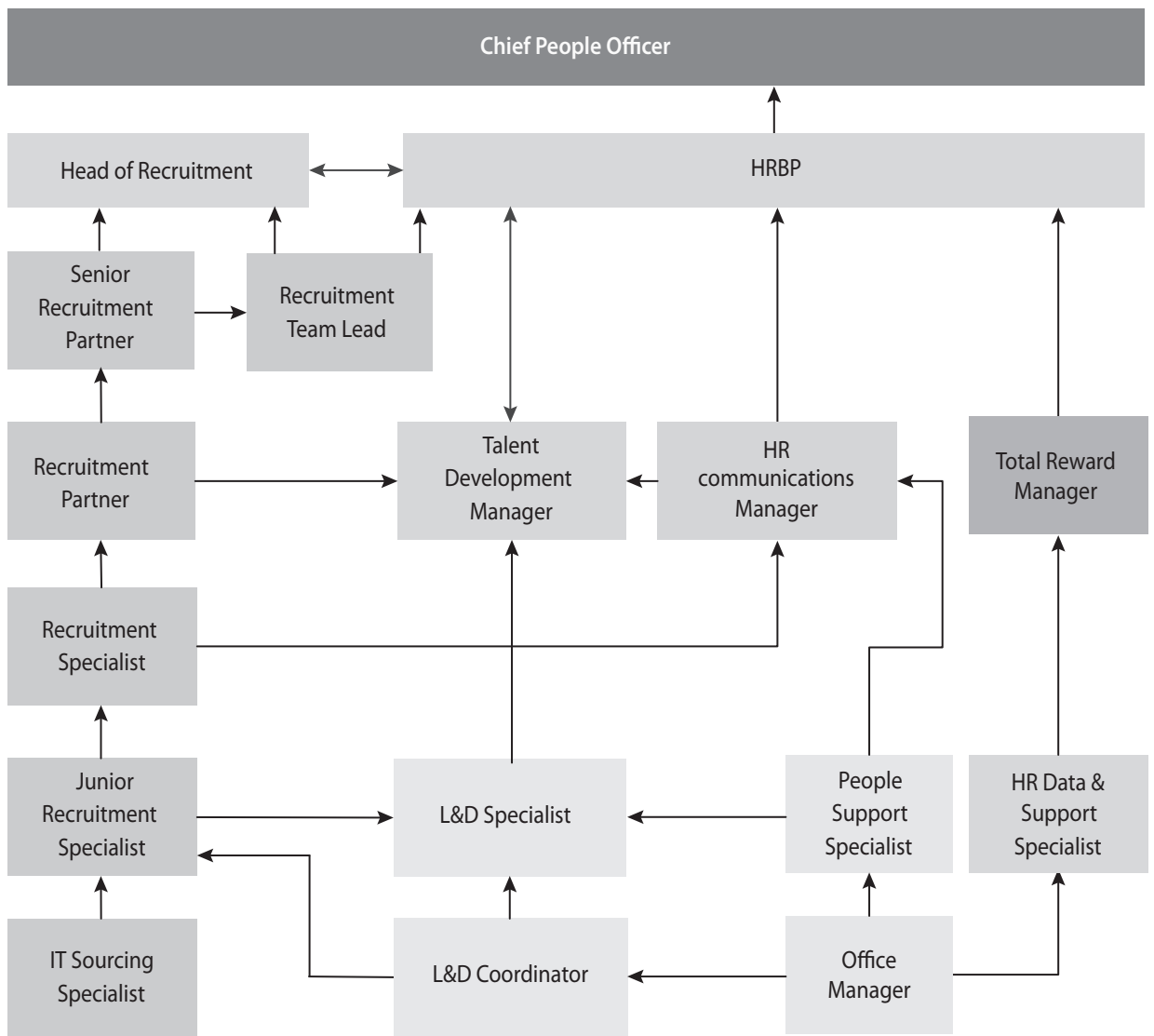


Рис. 2. Приклад кар'єрних карт HR департаменту

Джерело: авторська розробка.

Кожен окремий документ підкріплюється до чіткої позиції кар'єрних карт, що вже зображені на карті та доступні спеціалістам. Основна мета цього етапу – аби будь-хто зі спеціалістів, який розглядає можливу нову позицію (наприклад зростання до рівня Senior), уже зараз міг відкрити цей профіль посади (гіперпосиланням із кар'єрної карти або в HR-системі), оцінити, що саме йому потрібно вміти виконувати, які сертифікати доцільно мати, які навички варто наростити, і включити це у свій кар'єрний шлях як кроки підготовки.

Також опис профілів посад суттєво допомагає департаменту управління персоналу, оскільки такі документи уможливають знаходження відповіді на запитання спеціалістів: як перейти на відповідну роль? HR надає працівнику відповідне посилання та зазначає, що для початку необхідно відповідати вимогам цієї ролі, а вже потім очікувати

на відкриту вакансію. Інколи Job Profile прописуються ще до появи реальних спеціалістів, оскільки завчасно передбачається така роль у департаменті. Приклад профілю посади наведено в *табл. 1*.

Варто зазначити, що крок 1 – побудова кар'єрних карт і крок 2 – опис профілів посад – HR-спеціаліст виконує в тісній співпраці із Керівником кожного департаменту, оскільки лише безпосередні менеджери знають всі технічні деталі кожної ролі своєї команди. Тобто інформація про напрямки переміщень, вимоги та обов'язки, логіку переходів (графічних стрілочок) – все це повністю надається керівником департаменту. А вже систематизація, оформлення та візуальна подача – це відповідальність департаменту управління персоналу.

Етап третій – навчання керівників департаментів і команд. Побудова системи кар'єрного

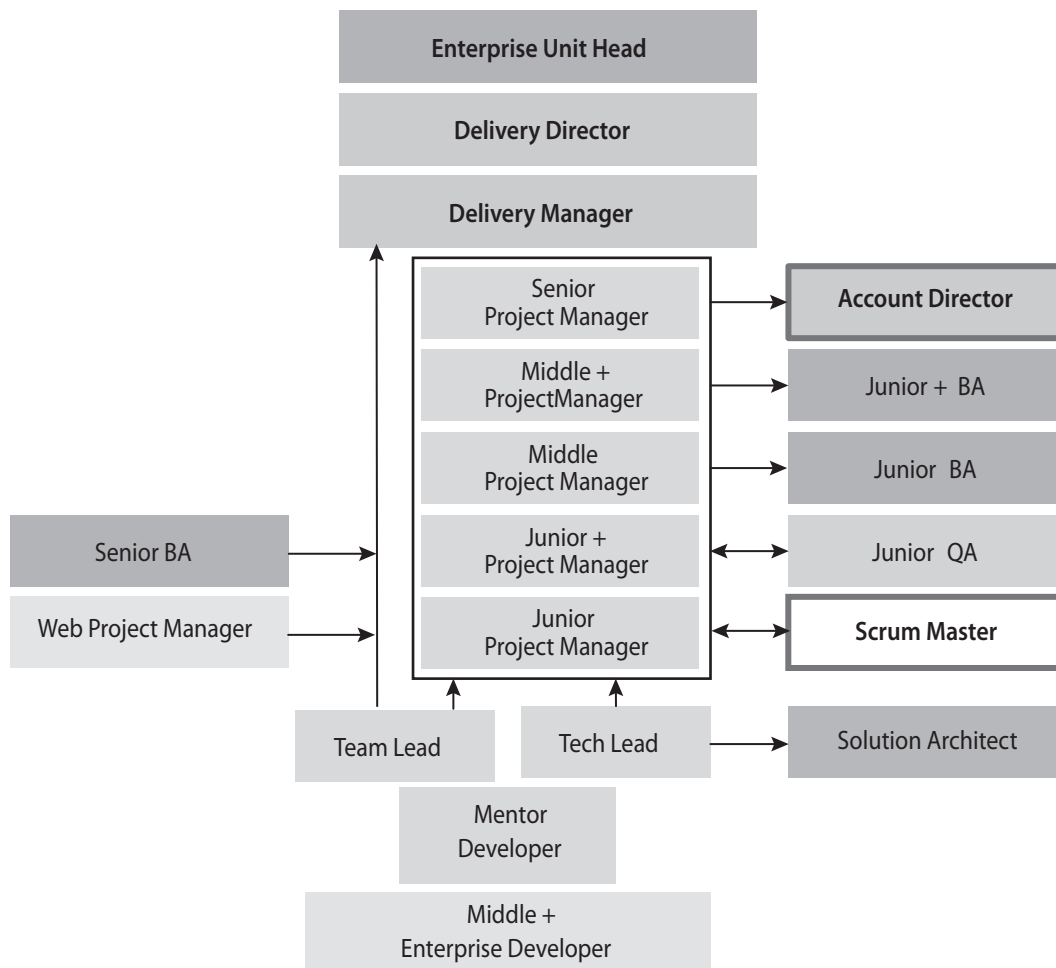


Рис. 3. Приклад кар'єрної карти для Project Manager

Джерело: авторська розробка.

планування в компанії створює суттєві зміни для працівників та команд. А кожна велика зміна може стати успішною, якщо включатиме ефективний комунікаційний план і навчання для цільової аудиторії. Тому основа навчання про кар'єрні переміщення для керівників складається із пояснення та відповідей на їх питання. До прикладу, якщо прокомунікувати готові кар'єрні карти та всі матеріали у вільний доступ компанії, це може не викликати сильного ажіотажу в спеціалістів, але однозначно частина колег піде до свого безпосереднього менеджера із запитаннями «як цим користуватися», «як будувати собі кар'єрний план», «чи можна перейти на схожу позицію в інший департамент» тощо. І керівники будуть розгублені, оскільки не матимуть відповідної інформації, що з цим робити.

Передбачаючи запити від спеціалістів, доцільним є створення практичної інструкції або мікронавчання для менеджерів, де будуть надано відповіді на такі питання:

- ✦ що дає кар'єрне планування в компанії спеціалістам і менеджерам?

- ✦ як правильно користуватись кар'єрними картами?
- ✦ коли варто або не варто (краще розвиватися в рамках своєї ролі) будувати кар'єрний план?
- ✦ які можуть бути варіанти кар'єрних переміщень (вертикальні, горизонтальні)?
- ✦ як має виглядати кар'єрний план?
- ✦ де краще зафіксувати письмово кар'єрний шлях?
- ✦ який загалом алгоритм дій менеджера?
- ✦ комунікаційні підказки для 1:1 зустрічей зі спеціалістом (як виявляти напрямки та бажання колег, як направляти їх в потрібне русло, чи буде навчання компенсоване від компанії тощо).

Елементи навчання можуть включати чіткі кроки для менеджерів та пояснення, в яких випадках застосування системи є доцільним або не доцільним. Позаяк не всім спеціалістам потрібно складати кар'єрні плани (табл. 2).

Приклад описаного профілю посади ІТ-компанії

JOB PROFILE	
GENERAL INFORMATION	
Position	Hybrid Developer
Department	Enterprise
Function	Unique dev-t
Job group	Individual Contributor (Operational/Manual)
Seniority level	Middle
Management level	Manage self
MISSION	Develop client-server web applications. Develop hybrid mobile applications. Apps distribution
RESPONSIBILITIES	Not more than 10
Job responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Provide reasonable and accurate time estimates for tasks, and consistently meet deadlines • Participate in Code Review • Develop client-server web applications and support of existing • Develop hybrid mobile applications • Participating in technical discussions with the customer
REQUIREMENTS	
Functional competencies (Hard skills, required experience, knowledge, qualifications)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic level:</i> SOLID principles / Grasp patterns / Salesforce (understanding main functionalities, data structure etc) Google APIs / Unit testing • <i>Medium level:</i> Version control (GIT) / OOP fundamentals / SQL/NoSQL. One or more additional frameworks/libraries (jQuery, Angular Material, React, Vue, NodeJS, Flutter etc.) Firebase • <i>Advanced level:</i> HTML/CSS, JS/TS , Angular Ionic
Corporate competencies (Soft skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Takes tasks – Sometimes demonstrates • Proposes solutions – Never demonstrates • Shows persistency – Mostly demonstrates • Keeps focus – Always demonstrates • Investigates issues – Sometimes demonstrates
Management competencies (Leadership skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Team play • Relationship building for personal benefits • Organizing own work • Clarifying work & prioritization
ADDITIONAL INFO (Basic KPIs/What will be a plus)	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of JS Frameworks (React, Vue, etc.) • Knowledge of Flutter/ReactNative • Knowledge of Google APIs • Pre-Intermediate level of English

Джерело: авторська розробка.

Одним із основних запитань у керівників упродовж процесу навчання буде – *як має виглядати кар'єрний план? де його письмово зафіксувати?* Немає однозначно правильної відповіді на ці питання, оскільки кожна компанія використовує власні інструменти, корпоративні HR-системи та процеси.

До прикладу, в ІТ-компанії може бути культура Personal Development Plan (особистих планів розвитку) або система управління персоналом, де наявний блок Development Goals, Career Goals

(цілі розвитку, кар'єрні цілі) тощо. Вибір підходу чи програмного забезпечення доволі широкий. Головна суть, на якій ми хочемо акцентувати, – результат розмови спеціаліста та менеджера на тему «кар'єрного зростання спеціаліста» має бути письмово зафіксований. При цьому працівник департаменту управління персоналом має бути поінформований автоматично про такий кейс.

Найбільш поширеною практикою в ІТ-компаніях є створення *Personal Development Plan (PDP)* – плану дій, що стосується конкретно праг-

Доцільність складання кар'єрного плану для спеціалістів в компанії

Доцільно розробляти кар'єрний план	Не варто розробляти кар'єрний план
<ul style="list-style-type: none"> • Спеціаліст працює в компанії більше 2–3 років, успішно проходить атестацію. • Спеціаліст хоче розвиватися, і незабаром досягне максимуму в цій ролі. • Спеціаліст готовий перейти на вищу або іншу роль. • Спеціаліст проактивний і просить вас скласти для нього кар'єрний план. • Як керівник ви бачите потребу в нових ролях для спеціаліста 	<ul style="list-style-type: none"> • Спеціаліст перебуває на випробувальному терміні. • Спеціаліст працює в компанії менше 6 місяців. • Спеціаліст не планує змінювати свою поточну роль у найближчі 1–2 роки. • Як керівник ви розумієте, що в найближчі 6–12 місяців немає вакансій/ролей, на які можна було б перейти спеціалісту

Джерело: авторська розробка.

вень працівника щодо особистого та професійного розвитку [10]. Більш розширене пояснення PDP через процес – це створення плану дій на теперішнє і майбутнє, заснований на усвідомленні, цінностях, рефлексії, постановці цілей та інвестиціях в особистий розвиток у контексті кар'єри, освіти, стосунків і самовдосконалення [11]. Ми схилиємося до поглядів дослідників Лондонської школи економіки (LSE), які описують PDP через 3 питання [10]: Де працівник зараз? Де працівник хоче бути? Як працівнику туди потрапити? При цьому дослідники LSE найбільшу увагу приділяють саме 2-му питанню – «Де працівник хоче бути?». На їх погляд, це найскладніший для визначення етап. І щоб його пройти швидше та легше, рекомендується врахувати багато факторів:

- ✦ Що працівнику подобається робити? Яке найвнє хобі?
- ✦ Який мотив для навчання та просування по службі?
- ✦ Яку кваліфікацію та досвід уже має працівник?
- ✦ Який метод навчання буде найкращим для працівника?
- ✦ Скільки часу є в працівника для завершення навчання?
- ✦ Чи вплине навчання працівника на позаробоче життя?
- ✦ Як працівник буде поєднувати поточні робочі обов'язки та навчання?
- ✦ Чи очікуються зміни в житті працівника?
- ✦ Яка кінцева мета працівника?
- ✦ Як можна вимірювати успіх працівника?

На наш погляд, для побудови системи кар'єрного планування ключове, щоб **письмова фіксація кар'єрного плану** включала:

- ✦ поточний стан і потенційно нову посаду/роль;
- ✦ які навички слід підтягнути, які курси пройти, які сертифікації отримати;

- ✦ які проекти успішно закрити, завдання якого рівня виконувати;
- ✦ чіткі ключові результати (Key Results), по яких стане зрозуміло, що людина готова до зростання або переходу;
- ✦ терміни та дедлайни визначених кроків, а також проміжні мітинги-перевірки стану справ;
- ✦ фінальний крок, після якого цей перехід відбудеться гарантовано (технічне інтерв'ю керівника або HR-процес переведення на нову роль).

На нашу думку, при створенні базової моделі кар'єрного зростання в компанії цього більш ніж достатньо для навчальних інструкцій менеджерам. Згодом можна поглиблювати навчальні матеріали та уточнити запитання до переміщень – хто буде ментором спеціаліста? як погодити процес з менеджером іншого департаменту? хто відповідальний за виконання кар'єрного плану в різних департаментах? як виявляти потребу кар'єрних трансферів у команді тощо. Ми рекомендуємо оформлювати такі процеси в чіткі блок-схеми для менеджерів та включати їх в навчання керівників команд. Приклад блок-схеми кар'єрного переміщення з одного департаменту в інший зображено на *рис. 4*.

Етап четвертий – створення інструкцій та навчальних матеріалів для спеціалістів. Підсумуємо пройдені вище кроки. Якщо дотримуватись описаних рекомендацій, то компанія матиме уже створену систему професійних переходів у вигляді кар'єрних карт, прописані профілі посад на кожну позицію в картах, створені навчальні матеріали для менеджерів із письмовою фіксацією кар'єрної цілі (вказана посада та спосіб кар'єрної зміни).

Наступний крок – донести інформацію всім спеціалістам. На наш погляд, достатньо буде підго-

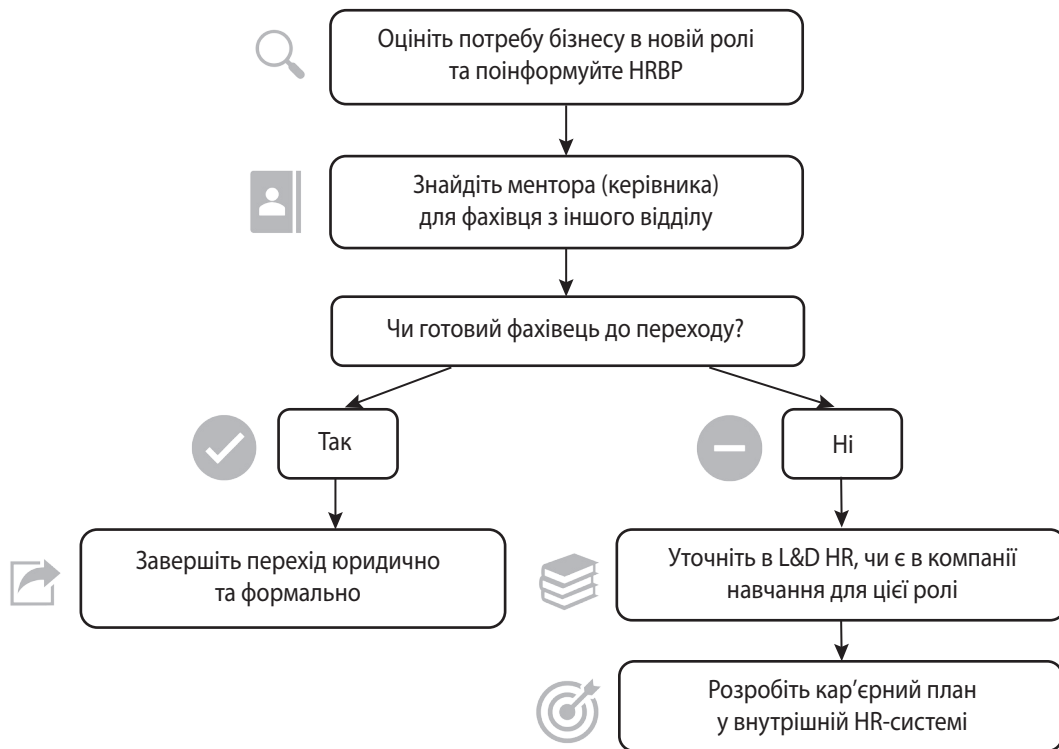


Рис. 4. Алгоритм кар'єрного переміщення в інший департамент

Джерело: авторська розробка.

тувати лаконічну інструкцію або відео, де вказати максимально чіткий **алгоритм дій для спеціаліста**:

1. Ознайомитися із кар'єрними картами та виробити власні 2–3 гіпотези.
2. Запланувати зустріч із безпосереднім менеджером та обговорити власні варіанти.
3. Рішення зафіксувати письмово у вигляді кар'єрного плану.
4. Погодити додаткове навчання за потреби.
5. Запланувати в календарі проміжні статус-митинги для перевірки динаміки.

У багатьох ІТ-компаніях даний алгоритм оформлюється у вигляді PDF-інструкції та промо-відео, яке доступно всім спеціалістам. При цьому, наша рекомендація – цей матеріал має бути зрозумілим для працівників з першого погляду, тобто максимально спрощений і чіткий, щоб не створювати інформаційних бар'єрів у командах на початкових етапах функціонування системи. Хорошим доповненням у навчальних матеріалах для спеціалістів буде *вказати контакт відповідного працівника HR-команди*, до якого можна звернутися з уточненнями щодо кар'єрного планування. Найбільш оптимально вказати спеціаліста, який створював кар'єрні карти в компанії або HRBP, People Partner, L&D Specialist тощо.

Етап п'ятий – створення процесів підтримки та оновлення системи. Оскільки це система,

вона потребує постійної уваги та оновлень. Компаніям недостатньо один раз описати правила й інструкції, зберегти в базу знань і хоча б кілька років не перейматися цим питанням. Департаменти змінюються, ролі трансформуються, вимоги додаються, і це все практично кожного кварталу, враховуючи динамічний сектор ІТ-підприємств. Для прикладу, на підприємстві може змінитись керівник відділу Маркетингу і повністю переформатувати команду. Або ще недавно чат GPT був інновацією та новинкою, а сьогодні – вміння користуватись інструментами штучного інтелекту – це хард-скіл для штатного копірайтера. Водночас варто зазначити, що не всі елементи системи постійно змінюються. На нашу думку, спеціалістам відділу управління персоналу необхідно тримати у фокусі такі блоки:

- ✦ файл із кар'єрними картами – доцільно оновлювати систематично, особливо при зміні керівництва;
- ✦ Job профайли – переглядати регулярно, особливо синхронізувати із новими керівниками команд;
- ✦ статистика кар'єрних планів – необхідним є розуміння таких показників, як кількість, розподіл за департаментами, процеси їх складання, запитання, які питання найчастіше виникають при цьому;

- ✦ опитування спеціалістів – наскільки вони оцінюють зручність і зрозумілість системи, чи бачать вони для себе перспективи розвитку в компанії, чи знають, як користуватися кар'єрними планами тощо.

Останній пункт можна легко опрацювати через роботу фокус-груп, або *engagement survey*, і, відштовхуючись від їх відповідей, доповнювати та вдосконалювати систему. Варто зауважити, що на практиці доведеться *інтегрувати систему* кар'єрного планування в інші процеси компанії. Наприклад, долучити інформацію про кар'єрні можливості в процес онбордингу всіх новачків.

Як правило, в IT-компаніях щороку проводиться процес *Performance evaluation* (оцінювання продуктивності персоналу). Кар'єрні зміни будуть наслідком цього процесу. Тому важливо інтегрувати кар'єрні процеси в інші HR-функції. Хороша метафора до цього – «це як наче у вас було хороше авто, але зараз ви додали туди GPS-навігатор і підключили мультимедійний монітор, який показує дорогу, повороти та важливі знаки».

Гарним способом підсилити систему є демонстрація *успішних кейсів*, коли кар'єрне зростання чи переміщення вдалося, і команда задоволена результатом. При цьому, навіть якщо менеджер «втрачає» спеціаліста у своєму департаменті, бо він переходить в іншу команду, це також успішний кейс. Оскільки даний менеджер зумів виховати професіонала, навички якого допоможуть іншій команді та компанії загалом. Для прикладу, переміщення *Office Manager* із HR-департаменту на роль *Event Manager* у команду PR. Якщо спеціаліст чудово справляється в новій ролі, а нова команда задоволена результатами, – це не втрата для HR-департаменту, а здобуток для компанії.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумок дослідження щодо розробки системи кар'єрного планування на прикладі IT-компаній, можна виокремити декілька основних ідей та результатів. Зокрема, ми пропонуємо:

- ✦ враховувати індикатори переходу до створення системи кар'єрного планування в IT-компанії, що включають: кількість постійних працівників, розподіл працівників за грейдами, менеджерські позиції, плинність кадрів, *engagement* опитування та *exit interview*;
- ✦ застосовувати цілісний метод побудови системи кар'єрного планування в IT-компанії, проходячи 5 етапів: створення кар'єрних карт організації; опис профілів посад; навчання керівників департаментів; створення інструкцій та навчальних мате-

ріалів для спеціалістів; упровадження процесів підтримки та оновлення системи;

- ✦ використовувати методіку систематизації та створення кар'єрних карт спеціальностей IT-організації через графічні відображення, вертикальні та горизонтальні переміщення;
- ✦ зафіксувати обов'язкові елементи, які повинен включати опис профілів посад в організації для кожної позиції кар'єрних карт, а саме: інформацію про позицію, рівень *Seniority*, рівень менеджменту, місію, обов'язки, вимоги та показники оцінювання для ролі;
- ✦ застосовувати письмову фіксацію кар'єрного плану спеціаліста в *Personal Development Plan* або системах управління персоналом через *Development Goals*, *Career Goals*, включно з відмітками про поточний стан і потенційно нову посаду/роль, необхідні навички, очікувані проекти та завдання, чіткі ключові результати (*Key Results*), терміни та фінальний крок переведення на нову роль;
- ✦ врахувати необхідність пов'язати процеси *Performance evaluation* та онбордингу нових спеціалістів при імплементації системи кар'єрного планування в IT-компанії.

Новизна дослідження полягає в розроблених автором прикладних рекомендаціях і графічному відображенні конкретних прикладів для кожного етапу системи. Що стосується практичного застосування результатів, то система планування кар'єри може бути успішно впроваджена в будь-якій організації, особливо в IT-компаніях, де професійний розвиток співпрацівників має велике значення. Фахівці HR-відділів можуть безпосередньо використовувати отримані результати при створенні систем розвитку кар'єри. Загалом дослідження відкриває нові можливості для вдосконалення кадрової політики та розвитку кар'єри в IT-компаніях, що сприятиме як особистісному зростанню працівників, так і успіху підприємства загалом.

У подальшому проблематика дослідження може знайти своє відображення у вивченні системи планування талантів у компанії, коли компанія не лише надає можливості для зростання людей, а й використовує методи виявлення талантів, планування талантів, нарощування професіоналізму через внутрішні програми перепідготовки, враховуючи взаємозамінність кадрів та ключових ролей, формування внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву. Такі кроки значно підвищують стабільність у командах для керівників і створюють довгострокове бачення зростання для фахівців. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пилипів І. У першому кварталі 2024 року експорт ІТ-послуг скоротився на 5%. *Економічна правда*. 13.04.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/30/713101/>
2. Стародуб Є. А. Управління розвитком персоналу ІТ-компаній в сучасних умовах. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37536/11584-41315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Рекун Г. П., Мерінова Н. О. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 253–257. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53>
4. Dura C., Isac C. Career Management in Modern Companies – Methodological Aspects. *Annals of the University of Petroșani. Economics*. 2008. Vol. 8. Iss. 1. P. 183–194. URL: <http://surl.li/yfalwg>
5. Magan A. R., Cuarteros K. G., Caga-Anan R. M. Prioritizing Career Management Activities on Youth Leaders' Retention: A Spherical Fuzzy Analytic Hierarchy Process-Based Approach. *Asian Research Journal of Mathematics*. 2023. Vol. 19. Iss. 9. P. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.9734/ARJOM/2023/v19i9703>
6. Sun J. Y., Wang G. G. Career development. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. 2012. P. 98–102). DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch16>
7. Antoniu E. Career Planning Process and Its Role in Human Resource. *Annals of the University of Petroșani. Economics*. 2010. Vol. 10. Iss. 2. P. 13–22. URL: <http://surl.li/cjtygz>
8. Job Profile. *Cambridge Dictionary*, 2024. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-profile>
9. Job Profile vs. Job Description: What's the Difference? *indeed*. 2023. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/job-profile-vs-job-description>
10. Creating your Personal Development Plan (PDP). *London School of Economics and Political Science*. 2019. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDP-Guidance-230719.pdf>
11. Personal development planning. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_development_planning

REFERENCES

- Antoniu, E. "Career Planning Process and Its Role in Human Resource". *Annals of the University of Petroșani. Economics*, vol. 10, iss. 2 (2010): 13-22. <http://surl.li/cjtygz>
- "Creating your Personal Development Plan (PDP)". *London School of Economics and Political Science*. 2019. <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDP-Guidance-230719.pdf>
- Dura, C., and Isac, C. "Career Management in Modern Companies – Methodological Aspects". *Annals of the University of Petroșani. Economics*, vol. 8, iss. 1 (2008): 183-194. <http://surl.li/yfalwg>
- "Job Profile vs. Job Description: What's the Difference?" *indeed*. 2023. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/job-profile-vs-job-description>
- "Job Profile". *Cambridge Dictionary*, 2024. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-profile>
- Magan, A. R., Cuarteros, K. G., and Caga-Anan, R. M. "Prioritizing Career Management Activities on Youth Leaders' Retention: A Spherical Fuzzy Analytic Hierarchy Process-Based Approach". *Asian Research Journal of Mathematics*, vol. 19, no. 9 (2023): 105-116. DOI: <https://doi.org/10.9734/ARJOM/2023/v19i9703>
- "Personal development planning". *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_development_planning
- Pylypiv, I. "U pershomu kvartali 2024 roku eksport IT-poslulh skorotyvsia na 5%" [In the First Quarter of 2024, the Export of IT Services Decreased by 5%]. *Ekonomichna pravda*. April 13, 2024. <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/30/713101/>
- Rekun, H. P., and Merinova, N. O. "Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom personalu v IT-kompaniiakh Ukrainy" [Peculiarities of Personnel Development Management in IT Companies of Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 3 (2020): 253-257. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53>
- Starodub, Ye. A. "Upravlinnia rozvytkom personalu IT-kompanii v suchasnykh umovakh" [Management of Personnel Development of IT Companies in Modern Conditions]. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37536/11584-41315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sun, J. Y., and Wang, G. G. "Career development". *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (2012): 98-102. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch16>