

КАР'ЄРНІ ПЛАНИ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАКТИЦІ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ

CAREER PLANS AS AN EFFECTIVE TOOL OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IT COMPANY PRACTICE

Анотація. Проаналізовано науково-практичні підходи до створення кар'єрного плану в процесах управління персоналом, визначено ключові складові ефективного кар'єрного плану та запропоновано підходи до побудови кар'єрних планів через встановленні цілей з розвитку.

Abstract. Scientific-practical approaches to career plan development in personnel management processes, key components of an effective career plan, and approaches to constructing career plans through the establishment of development goals.

На етапі свого виникнення, коли підприємство тільки починає свій шлях і може бути охарактеризоване як "молодий стартап", зазвичай головним рекрутером є генеральний директор компанії. У цей період, значна частка кар'єрних питань вирішується завдяки здоровій корпоративній культурі, яка присутня в колективі. Проте, зі зростанням компанії до 50-100 працівників, організаційна структура розширюється на кілька департаментів, де вже формуються власні команди з найкращими фахівцями. Цей етап вимагає особливої уваги з боку спеціалістів управління персоналом, оскільки нові працівники також потребують чіткого визначення своєї кар'єри в організації. Таким чином, впровадження системи кар'єрного планування стає нагальним та критичним завданням для організації, особливо в секторі ІТ-підприємств, де кваліфіковані фахівці вважаються найбільш цінним ресурсом.

Більш системний погляд закладено в посібнику з розвитку кар'єри в Массачусетському технологічному інституті [1, с.5], де процес розвитку кар'єри включає в себе: *самооцінювання, аналіз можливостей, фокусування та кар'єрний план* «як чіткий перелік навчальних курсів, заплановані співбесіди, участь в конкурсі на займану посаду тощо». Ми частково розділяємо думку дослідників МТІ, водночас, це підхід зі сторони

індивідуального працівника, який самостійно (або з допомогою керівника) визначає власний кар'єрний шлях.

Якщо ж розглядати систему кар'єрного планування як відповідальність організації, то одним із основних питань в керівників департаментів являється - *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 IT компанії може бути культура Personal Development Plan (особистих планів розвитку) або цифрова 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 повинен бути поінформований автоматично про такий кейс.

Найбільш поширеною практикою в IT компаніях є створення *Personal Development Plan (PDP)* - плану дій, що стосується конкретно прагнень працівника щодо особистого та професійного розвитку [2, с.2]. 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 в контексті кар'єри, освіти, стосунків і самовдосконалення [3]. Ми схиляємось до поглядів дослідників Лондонської школи економіки (LSE), які описують PDP через 3 питання [2, с.2-3]:

- 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 наявне хобі? який мотив для навчання та просування по службі? яку кваліфікацію та досвід вже має працівник? який метод навчання буде найкращим для працівника? скільки часу є в працівника для завершення навчання? чи вплине навчання працівника на позаробоче життя? яка кінцева мета працівника? як можна вимірювати успіх працівника? тощо.

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

1. Поточний стан та потенційно нову посаду / роль.
2. Які навички слід підтягнути, курси пройти, сертифікації отримати.
3. Які проєкти успішно закрити, завдання якого рівня виконувати.
4. Чіткі ключові результати (key results) по яких стане зрозуміло, що людина готова до зростання або переходу.
5. Терміни й дедлайни визначених кроків, а також проміжні мітинги-перевірки стану справ.

6. Фінальний крок, після якого цей перехід відбудеться гарантовано (технічне інтерв'ю керівника або hr процес переведення на нову роль).

Приклад такої письмової фіксації показано в табл.1. Це блоки опису кар'єрної цілі, що встановлюються по класичній методиці OKR [4] придатні для більшості HR-систем, втім навіть використання PDP-методик, все-одно, передбачає встановлення цілей та кроків їх досягнення.

Таблиця 1

Встановлення цілі з розвитку для працівників

Блок	Пояснення	Приклади
Назва цілі з розвитку	Назва цілі має включати чітко визначену посаду/роль, на яку претендує фахівець:	Підвищення до Middle Salesforce Dev Внутрішній перехід на посаду Junior Content Dev Зовнішній перехід на посаду Business Analyst
Часовий проміжок	Обов'язково вкажіть запланований дедлайн для досягнення кар'єрної мети (це може бути навіть 1-3 роки)	1 рік 3 роки до наступного Оцінювання продуктивності персоналу
Опис	В описі цілі ви можете додати посилання на новий профіль вакансії, матрицю навичок, описати вимоги та обов'язки нової ролі тощо.	
Ключові результати	Ключові результати доцільно записати етапи/кроки/умови, які повинен виконати фахівець для переходу на нову роль.	Успішна реалізація проекту "А" Сертифікація/закінчення курсу Внутрішня співбесіда з Solution Architect / Tech Lead; Виконання плану матриці навичок.

Примітка: сформовано автором

На нашу думку, при створенні базової моделі кар'єрного зростання в компанії, цього більш ніж достатньо. Згодом можна поглиблювати навчальні матеріали та уточнити питання 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 в 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. 1.

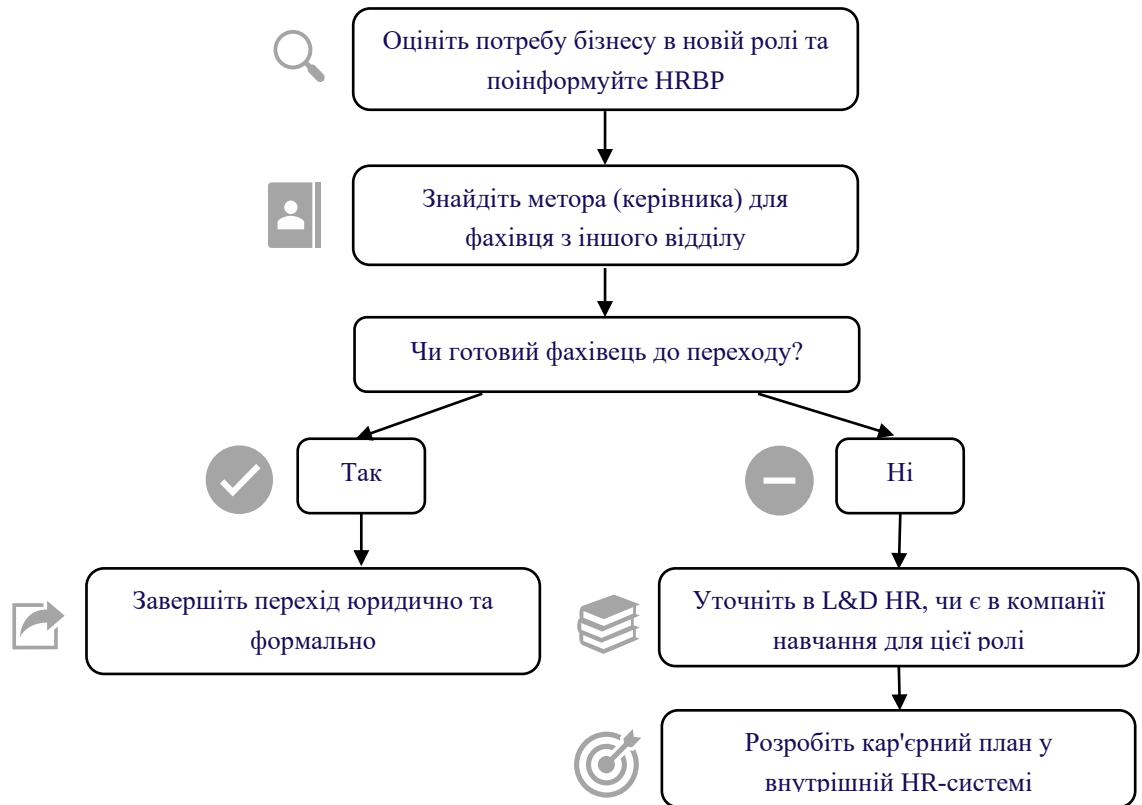


Рис. 1. Алгоритм кар'єрного переміщення в інший департамент

Примітка: сформовано автором

В 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 та чіткий, щоб не створювати інформаційних бар'єрів в командах на початкових етапах функціонування системи.

Хорошим доповненням в 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.

Підсумовуючи наші погляди щодо використання кар'єрного плану як інструменту управління персоналом на прикладі ІТ-компанії, можна виокремити кілька ключових ідей та результатів. Зокрема, ми пропонуємо застосовувати письмову фіксацію кар'єрного плану спеціаліста в Personal Development Plan або в системах управління персоналом через Development Goals, Career Goals, включаючи відмітки про поточний стан та потенційно нову посаду / роль, необхідні навички, очікувані проекти та завдання, чіткі ключові результати (Key Results), терміни та фінальний крок переведення на нову роль. А також

врахувати необхідність пов'язати процеси Performance evaluation та онобордингу нових спеціалістів при імплементації системи кар'єрного планування в ІТ-компанії. Такі кроки суттєво нарощують стабільність в командах для менеджерів, створюють довгострокову візію зростання для спеціалістів.

Література

1. MIT Career Advising & Professional Development // Massachusetts Institute of Technology. - 2019. – URL: <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>
2. 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>
3. Personal development planning // Wikipedia. – 2024. – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_development_planning
4. The pathway to progress: career path template // HiBob. – 2024. – URL: <https://www.hibob.com/hr-tools/career-path-template/>

References

1. MIT Career Advising & Professional Development // Massachusetts Institute of Technology. (2019). - URL: <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>
2. 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>
3. Personal development planning // Wikipedia. (2024). - URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_development_planning
4. The pathway to progress: career path template // HiBob. (2024). - URL: <https://www.hibob.com/hr-tools/career-path-template/>