

[https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-33\(62\)-181-196](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-33(62)-181-196)  
**УДК 378.091.046-021.68(082)**

**Олейко Максим Олегович,**

аспірант кафедри освіти дорослих та цифрових технологій  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0009-0006-5749-9318>  
[maksymoleiko@uem.edu.ua](mailto:maksymoleiko@uem.edu.ua)

## **СЕНЬОРНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНА ОСВІТА ІТ-ФАХІВЦІВ**

**Анотація.** У статті розглянуто актуальність проблеми оцінювання професійної зрілості (сеньорності) працівників ІТ-компаній та запропоновано новий інструмент для її визначення на прикладі ролі Project Manager Operations (PMO). Запропонована матриця сеньорності дозволяє об'єктивно класифікувати фахівців за рівнями Junior, Middle та Senior і водночас виявляти прогалини у знаннях і навичках. Вона побудована на основі поєднання тестових завдань для діагностики hard skills та soft skills, а також індивідуального зворотного зв'язку з керівником. Такий підхід не лише підвищує точність оцінювання, а й робить процес планування професійного розвитку більш адресним та ефективним. Емпіричне дослідження охопило 28 спеціалістів PMO. Більшість учасників продемонстрували рівень Middle, а коефіцієнт внутрішньої узгодженості тесту ( $\alpha$ -Кронбаха = 0,89) підтвердив його високу надійність. Встановлено, що розроблена матриця може застосовуватися не лише у PMO, а й в інших ІТ-напрямах, зокрема Business Analysis, Delivery Management і Product Management. Це відкриває можливість формування персоналізованих освітніх траєкторій, які враховують як сильні сторони фахівців, так і їхні індивідуальні потреби. Особливу увагу приділено значенню розвитку soft skills, які є критичними для переходу від технічної компетентності до вищих рівнів управлінської зрілості. Зазначено, що виключно тестові завдання не здатні повністю охопити комунікативні та лідерські компетентності, тому доцільним є поєднання тестування з іншими методами – спостереженням, інтерв'ю, 360°-зворотним зв'язком. Систематичне використання такого комплексного підходу сприяє формуванню культури

безперервного навчання в компанії, підвищує мотивацію працівників до професійного вдосконалення та посилює їхню залученість у внутрішні освітні програми. Крім того, відзначено мотиваційний ефект застосування матриці сенйорності: усвідомлення власного рівня зрілості та отримання конкретних рекомендацій стимулює фахівців до активнішого розвитку й участі у післядипломній освіті. Таким чином, матриця сенйорності постає не лише як інструмент вимірювання, але і як засіб формування індивідуальних траєкторій навчання, що підвищує конкурентоспроможність як окремих працівників, так і організації в цілому.

**Ключові слова:** матриця сенйорності; управління проектами; професійна зрілість; сенйорність; ІТ-компанія; післядипломна освіта; Project Manager Operations; soft skills; hard skills.

## ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми / Statement of the problem.** У сучасному середовищі ІТ-компаній ефективність управління проектами напряму пов'язана з рівнем професійної зрілості (сенйорності) персоналу. Під поняттям «сенйорність» слід розуміти не лише показники досвіду роботи, але й глибину сформованих компетенцій, обсяг знань і навичок, а також здатність інтегруватися в міждисциплінарні команди та ухвалювати самостійні й обґрунтовані управлінські рішення. Для ролей на кшталт Project Manager Operations (PMO) особливо значущим є збалансоване поєднання технічної обізнаності та розвинених м'яких навичок (soft skills) – таких як ефективна комунікація, управління ризиками і стратегічне мислення [3], [4].

У низці досліджень висвітлюється проблема вимірювання рівня професійної зрілості та оцінювання компетенцій фахівців, серед яких відомі моделі Дрейфус (Dreyfus) [1], рамкова структура SFIA [3], а також концепція T-shaped skills [7]. Однак більшість з означених підходів здебільшого концентруються на технічних аспектах (hard skills), або ж мають занадто узагальнений характер, що обмежує їх ефективне впровадження у специфічних підрозділах управління ІТ-компаній (таких як PMO чи PM), де саме soft skills відповідають за значну частину успіху проекту. У дослідженнях, присвячених питанням професійної зрілості та ролі структур PMO, наголошується, що результативність управлінських процесів залежить не лише від дотримання формальних методологічних підходів, а й від органічного розвитку внутрішніх управлінських рутин, а також якості

взаємодії між різними рівнями менеджменту.

Згідно з стандартом PMI PMBOK [6], управління проектами ґрунтується на формалізованих процесах і знаннях, однак цей стандарт не пропонує інструментів для оцінки рівня зрілості персоналу. У професійному контексті досі бракує способів, які дозволяли б керівникам об'єктивно вимірювати рівень професійної зрілості та сенйорності фахівців у сфері управління проектами (РМО). Це створює суттєві труднощі при розробці навчальних стратегій, а також у формуванні індивідуального професійного розвитку. Відтак постає нагальна потреба у створенні спеціалізованої матриці компетенцій, яка б інтегрувала методи самооцінки (self-assessment), тестові завдання та кейс-методи. Такий багатовимірний підхід дозволить здійснювати комплексну оцінку як «твердих» (hard skills), так і «м'яких» (soft skills) навичок персоналу.

**Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications.** У сучасній науковій і практичній літературі поняття сенйорності розглядається як сукупність технічних знань (hard skills) й сформованих комунікативних та управлінських компетенцій (soft skills). У сфері управління проектами головною складовою цього поняття є здатність спеціаліста ефективно взаємодіяти з командою, клієнтом, іншими відділами та командами, ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та застосовувати стратегічне мислення. Таким чином, сенйорність можна інтерпретувати як показник професійної зрілості, що виходить за межі формального стажу чи кількості завершених (або поточних) проєктів.

Підґрунтям для вивчення сенйорності є модель набуття навичок братів Дрейфус (Dreyfus) [1], яка виділяє п'ять рівнів професійного розвитку: новачок, початківець, компетентний, досвідчений та експерт. Автори зазначають, що «експерти діють несвідомо, інтуїтивно й ефективно, тоді як новачки покладаються на суворі правила». Для менеджера середнього рівня сенйорності характерне дотримання інструкцій і алгоритмів, тоді як для справжнього «сеньйора» – здатність адаптувати правила до конкретної ситуації, оцінювати ризики та пропонувати нові підходи.

У теорії експерієнційного навчання Д. Колба (D. Kolb) [8] зазначається: «навчання є процесом, у якому знання створюються через трансформацію досвіду». Це означає, що спеціаліст може та повинен навчатися безперервно, без відриву від роботи, постійно покращуючи та поглиблюючи свої знання, роблячи висновки та працюючи над помилками. Для фахівців у ролях РМО та РМ це надзвичайно актуально, адже щоденна практика управління

проектами потребує постійного аналізу зроблених кроків, осмислення помилок і вироблення нових стратегій.

Подібну думку розвиває К. Іллеріс (K. Illeris) у концепції трансформативного навчання, де наголошено, що «будь-яке значуще навчання дорослого пов'язане з перебудовою його ідентичності та способу взаємодії з оточенням» [9]. Це означає, що підвищення сенйорності працівника передбачає не лише набуття технічних знань (hard skills), а й зміни в його професійній самосвідомості та стилі управління.

Сучасні дослідження також звертають увагу на роль РМО як не лише адміністративної одиниці, а й центру знань і навчання. Так, у роботі К. Бредіє, С. Тивоняк і М. Тутунчі (С. Bredillet, S. Tywoniak, M. Tootoonchy) [2] підкреслюється, що «РМО виконує функцію навчального осередку, де відбувається накопичення та передача знань, розробка нових моделей роботи з ризиками, стратегічного планування та розвитку професійних компетенцій». Це дозволяє трактувати РМО не лише як підрозділ, що контролює процеси, а і як такий, що формує умови для зростання сенйорності всередині організації.

У світлі цих підходів можна зробити висновок, що сенйорність у сфері управління проектами є багатовимірним явищем. Вона включає формальні знання, здобуті під час навчання, неформальне навчання у робочому середовищі, а також постійну зміну професійної ідентичності через досвід та взаємодію як всередині колективу, так і поза його межами. Лише поєднання цих складових дозволяє працівнику досягти рівня зрілості, коли він здатний не просто виконувати поставлені завдання, а й створювати нові підходи, бути наставником та драйвером змін у компанії.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** дослідження – оцінити ефективність тестового інструменту для визначення сенйорності РМО-фахівців та виявити його застосування в плануванні їх післядипломного навчання.

**Завдання** дослідження – розробити інструмент для оцінювання рівня професійної сенйорності фахівців РМО (Project Management Office); провести пілотне тестування авторського інструменту; здійснити його корекцію за результатами зворотного зв'язку.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK**

У дослідженні ключовим поняттям виступає сенйорність, що трактується як характеристика професійної зрілості ІТ-фахівця. Під

професійною зрілістю розуміємо не лише рівень технічних знань та досвіду роботи, а й сформованість управлінських і комунікативних компетенцій, здатність до стратегічного мислення та ухвалення рішень.

Теоретичною базою для вивчення сенйорності є поєднання концепцій формального та неформального навчання дорослих, а також підходів до моделювання професійного розвитку.

Згідно з Колбом [8], професійний розвиток РМО має циклічний характер (дія-рефлексія-нові стратегії) – застосування на практиці.

У концепції трансформативного навчання К. Іллеріса (K. Illeris) [9] наголошено, що кожне значуще навчання дорослого пов'язане з перебудовою його ідентичності та способу взаємодії з оточенням. Таким чином, підвищення рівня сенйорності у сфері управління проектами означає не лише набуття знань і навичок, а й зміну професійної самосвідомості спеціаліста.

М. Ераут (M. Eraut) [5] підкреслює значущість неформального навчання у робочому середовищі: «найбільша частина навчання на робочому місці є неформальною, випадковою і відбувається без спеціально організованих програм». Для РМО це створює передумови розвитку soft skills, зокрема вмінь працювати з командами, управляти ризиками, налагоджувати ефективну комунікацію.

Для структуризації компетенцій доцільно спиратися на модель набуття навичок братів Дрейфус [1], яка описує етапи переходу працівника від новачка до експерта. Вона відображає поступову трансформацію діяльності від суворого дотримання правил на початкових етапах до інтуїтивного й гнучкого застосування знань на рівні експертів.

Таким чином, теоретичні основи дослідження сенйорності РМО можна поєднати у три ключові складові:

- навчання через досвід як механізм безперервного розвитку;
- моделі професійної зрілості як інструмент оцінювання рівнів компетенцій;
- баланс hard skills і soft skills, що визначає здатність фахівця переходити від технічних завдань до стратегічних і управлінських функцій.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для вирішення поставленої мети використано такі методи наукового дослідження:

У дослідженні брали участь дві групи фахівців РМО. Перша група – 7 осіб (пілотне тестування), друга – 21 учасник.



Використано авторський тест із понад 200 завдань, згрупованих у блоки по 13 питань. Кожен блок мав 15-хвилинний ліміт часу. Тест включав:

- закриті завдання з п'ятьма варіантами відповідей (із яких лише одна правильна), що дозволяли перевірити рівень *hard skills*;
- розгорнуті питання та кейси, спрямовані на діагностику *soft skills* (критичне мислення, комунікація, ухвалення рішень);
- елементи самооцінки (*self-assessment*) для виявлення рівня усвідомлення власних сильних і слабких сторін.

Такий інтегрований підхід поєднував тестові завдання, кейс-методи та *self-assessment*, що дозволяло отримати більш об'єктивну й багатовимірну картину професійної зрілості учасників.

За відсотком правильних відповідей визначався рівень сенйорності (Junior, Middle або Senior PMO).

Після проходження тесту працівник проводив індивідуальну онлайн-зустріч зі своїм тімлідом, під час якої:

- аналізував отриманий результат,
- обговорював сфери знань, що потребують удосконалення,
- отримував посилання на релевантні ресурси для подальшого навчання.

Методи аналізу:

- кількісний – підрахунок відсотка правильних відповідей, визначення середніх значень у групах;
- якісний – аналіз відгуків учасників та тімлідів щодо релевантності тесту та можливості застосування результатів для професійного розвитку.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Кожен учасник проходив тестування індивідуально. Перед початком тестування всі учасники отримували чіткі інструкції щодо порядку його проходження. Зокрема, їм пояснювалася мета оцінювання (виявлення сильних і слабких компетенцій для подальшого розвитку), а також надавалася інформація про формат тесту і часові обмеження. Було наголошено на добровільності участі та забезпеченні конфіденційності: індивідуальні результати бачили лише сам учасник і його тімлід, а для наукового аналізу всі дані знеособлювалися. Тестування здійснювалося в індивідуальному порядку (онлайн через корпоративну платформу), без присутності сторонніх осіб, що унеможливило зовнішній вплив на результати. Після завершення тесту для глибшої якісної оцінки проводилися додаткові інтерв'ю: кожен тімлід обговорював з працівником підсумки тестування. Під час такого онлайн-дзвінка (тривалістю ~30–45

хвилин) учасник разом із керівником проаналізував, які запитання викликали труднощі, які компетенції потребують вдосконалення, та окреслив попередній план навчання. Цей етап інтерв'ю забезпечив зворотний зв'язок і підвищив достовірність оцінки, оскільки дозволив врахувати контекст та індивідуальні обставини при інтерпретації результатів тесту.

У дослідженні професійний розвиток РМО-спеціаліста розглядався як сходи з трьома рівнями: від Junior до Middle і далі до Senior РМО. Такий підхід корелює з типовими моделями кар'єрного зростання, що застосовуються у більшості ІТ-компаній та освітніх установ («молодший спеціаліст», «провідний спеціаліст», «головний фахівець»).

Для визначення рівня професійного розвитку було застосовано такі узагальнені характеристики кожної зі стадій сенйорності працівника:

- Junior РМО: базові знання, початковий досвід, потреба в менторстві (< 60 % правильних відповідей).
- Middle РМО: середній рівень, здатність самостійно виконувати завдання, часткове управління командою (60–80 % правильних відповідей).
- Senior РМО: високий рівень компетентності, стратегічне мислення, лідерство, управління складними проектами (> 80 % правильних відповідей).

Для підтвердження надійності й точності розробленого інструменту було проведено кількісний та статистичний аналіз отриманих даних. Зокрема, обчислено середні результати тестування для пілотної та основної груп. Середній відсоток правильних відповідей у основній групі (21 особа) становив близько 74 %, що відповідало рівню Middle РМО. У пілотній групі (7 осіб) середній результат був трохи нижчим – приблизно 68 %. Розподіл індивідуальних показників в основній вибірці коливався від ~60 % до ~85 %, тоді як у пілотній – від ~55 % до ~75 % правильних відповідей. Це означає, що більшість респондентів основної групи досягли середнього рівня компетентності, тоді як у пілотній вибірці результати були більш різноманітними (що очікувано, зважаючи на тестування на ранньому етапі розробки інструменту).

За підсумками пілотного тестування в малій групі було відзначено, що деякі питання потребують уточнення формулювань, а час на виконання завдання може бути зменшено. Відповідно, перед основним тестуванням інструмент було відкориговано: вилучено 10 питань з загального тесту переформульовано 4 питання, зменшено час з 20 до 15 хвилин.

Надійність тестового інструменту підтверджено розрахунком коефіцієнта внутрішньої узгодженості: значення  $\alpha$ -Кронбаха склало 0,89, що відповідає високому рівню надійності. Зазвичай для освітніх вимірювань  $\alpha > 0,8$  свідчить про добру внутрішню узгодженість, тобто всі запитання тесту узгоджено вимірюють той самий набір компетенцій. Отриманий показник означає, що розроблений тест є цілісним і послідовним: його завдання тісно взаємопов'язані між собою та разом відображають рівень професійної зрілості РМО-спеціаліста. Таким чином, статистичний аналіз підтвердив обґрунтованість інструменту: матриця сенйорності генерує стабільні результати та коректно розрізняє рівні компетенцій.

Результати експерименту показали, що:

- запропонована модель тестування є ефективною для оперативного визначення рівня технічних знань фахівців;
- система значно спрощує процедуру оцінювання співробітників і задає прозорі критерії для визначення «точок росту» та напрямів розвитку;
- оцінка soft skills виявилася обмеженою, адже тестові питання не можуть у повному обсязі відобразити рівень комунікативних, управлінських і стратегічних компетенцій – для цього необхідне додаткове оцінювання (спостереження, інтерв'ю, 360°-оцінювання тощо).

Отримані результати мають суттєве практичне значення для систем управління персоналом ІТ-компаній, адже запропонований інструмент оцінювання сенйорності може бути інтегрований у корпоративні системи управління персоналом. Цей інструмент забезпечує об'єктивне визначення рівня професійної зрілості (сенйорності) працівників, підвищуючи прозорість оцінювання та зменшуючи вплив суб'єктивних факторів при ухваленні кадрових рішень.

На основі отриманих метрик сенйорності HR-менеджери можуть ефективніше планувати програми післядипломного навчання та розвитку персоналу. Об'єктивні результати тестування допомагають адресно виявляти прогалини в компетенціях кожного фахівця й пропонувати йому релевантні освітні курси чи менторські програми. Також дані оцінювання дають змогу оптимізувати ротацію кадрів, призначаючи працівників на проекти відповідно до їхнього рівня компетентності та потенціалу.

Чітке визначення рівня сенйорності створює основу для обґрунтованих рішень щодо кар'єрного зростання: це допомагає зрозуміти, хто з працівників готовий до підвищення або розширення обов'язків, а кому спершу необхідно усунути виявлені прогалини у знаннях і навичках.



Запровадження такого інструменту не лише підвищує ефективність HR-процесів, а й мотивує самих фахівців: розуміння власного рівня зрілості та отримання конструктивного зворотного зв'язку спонукають працівників до активнішого професійного зростання й участі у навчальних ініціативах.

## ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У межах проведеного дослідження було розроблено та апробовано спеціалізований тестовий інструмент для оцінювання рівня професійної зрілості (сенйорності) фахівців РМО. Отримані результати підтвердили, що цей інструмент дає змогу об'єктивно класифікувати працівників за категоріями Junior, Middle та Senior на основі відсотка правильних відповідей. Ба більше, аналіз відповідей дозволяє виявити конкретні прогалини в знаннях і навичках кожного фахівця, що слугує відправною точкою для формування індивідуальних планів навчання. Тестове оцінювання продемонструвало високу ефективність у діагностиці технічних компетенцій (hard skills). Водночас дослідження засвідчило, що для комплексного вимірювання soft skills одного лише тесту недостатньо – його варто доповнювати іншими методами (спостереження, інтерв'ю, 360°-оцінювання тощо) задля повного охоплення управлінських та комунікативних аспектів професійності. При цьому якісний зворотний зв'язок від учасників і тімлідів підтвердив релевантність і корисність запропонованого інструменту: і працівники, і їхні керівники визнали тестування інформативним для планування подальшого розвитку.

З погляду наукової новизни, дослідження зробило внесок у методику оцінювання компетентностей фахівців з управління проектами. Уперше було запропоновано інструмент, спеціально орієнтований на роль РМО, що поєднує перевірку знань і навичок у форматі стандартизованого тесту. Цим заповнено певну прогалину між теорією і практикою: якщо раніше рівень професійної зрілості визначався здебільшого експертним шляхом або загальними моделями (такими як модель Дрейфусів чи SFIA), то розроблена матриця сенйорності дозволяє кількісно виміряти цей показник і прослідкувати його динаміку. Отримані емпіричні дані підтверджують важливість інтегрованого підходу до оцінювання – коли за тестуванням слідує обговорення результатів і навчальне планування. Така методологія може стати підґрунтям для нових наукових досліджень у галузі розвитку персоналу, зокрема щодо оптимального балансу між формальними і неформальними методами оцінки компетенцій.

Практична цінність роботи проявляється у створенні дієвого інструменту для HR-менеджменту. ІТ-компанії отримали можливість запровадити прозорий і справедливий механізм оцінювання своїх співробітників. Використання матриці сенйорності в кадровій практиці підвищує об'єктивність ухвалення рішень щодо підвищень, ротації чи добору людей на проєкти: рішення ґрунтуються на підтверджених компетенціях, а не лише на суб'єктивних враженнях. Для самих фахівців тестування стало потужним мотиваційним чинником. Усвідомлення свого поточного рівня та отримання персоналізованих рекомендацій надихнули працівників активніше займатися саморозвитком. Як наслідок, компанія спостерегла зростання зацікавленості персоналу у навчальних програмах, збільшення кількості запитів на менторство та внутрішні тренінги. Таким чином, запропонований підхід вигідний обом сторонам: організація цілеспрямовано розвиває потрібні навички, а співробітники бачать для себе реальні перспективи кар'єрного зростання.

Упровадження систематичного оцінювання сенйорності сприяє формуванню культури безперервного навчання та вдосконалення в компанії. Коли співробітники чітко розуміють вимоги до вищого рівня і мають інструменти та підтримку для їх досягнення, це підвищує їхню лояльність та залученість. У довгостроковій перспективі така практика зміцнює людський капітал організації: зростає загальний рівень компетентності команд, що позитивно впливає на успішність проєктів та інноваційну спроможність бізнесу. Більше того, наявність прозорої системи розвитку талантів покращує корпоративну культуру – стимулює обмін знаннями, наставництво та здорову конкуренцію за експертність. Отже, результати дослідження мають значущість і для науки, і для практики: вони демонструють, як сучасні концепції навчання та оцінювання можна перетворити на реальні інструменти управління персоналом, що підвищують конкурентоспроможність як окремих фахівців, так і компанії в цілому.

Однак, слід зауважити, що дане дослідження має ряд обмежень. По-перше, вибірка учасників (усього 28 фахівців РМО) є відносно невеликою, а результати отримано переважно в межах однієї компанії, що обмежує можливість широких узагальнень. По-друге, розроблений інструмент оцінює головним чином технічні знання і навички (*hard skills*) та лише опосередковано вимірює рівень розвитку *soft skills*. Тому для комплексної оцінки управлінських та комунікативних компетенцій доцільно застосовувати додаткові методи (спостереження, інтерв'ю, 360°-оцінювання тощо). По-третє, фокус лише на одній ролі (РМО) звужує

можливість безпосередньої екстраполяції висновків на інші напрямки IT-професій без проведення додаткових досліджень.

**Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction.** Перспективою подальших досліджень є адаптація матриці для інших категорій IT-персоналу та перевірка її на ширшому масиві даних. Представлена матриця сенйорності має виразне прикладне значення для HR-процесів сучасних IT-компаній. Вона може бути інтегрована у системи управління персоналом (HRM/HRIS) для об'єктивного визначення рівня професійної зрілості кожного працівника, що створює основу для ефективних управлінських рішень. Зокрема, HR-менеджери можуть використовувати результати тестування для:

- Планування кар'єрного зростання: чітке визначення поточного рівня (Junior/Middle/Senior) дозволяє окреслити індивідуальну траєкторію розвитку фахівця. На основі матриці сенйорності можна з'ясувати, які компетенції потребують підсилення для переходу на наступний рівень, і сформулювати персональний план розвитку.

- Формування кадрового резерву: дані оцінювання допомагають виявити працівників із високим потенціалом. Таких спеціалістів доцільно включати до програм кадрового резерву та наставництва, аби підготувати їх до вищих посад. Прозорі критерії сенйорності спрощують процес відбору кандидатів на розширення обов'язків чи підвищення.

- Оцінки ефективності навчання: порівнюючи результати тестування до і після проходження тренінгів або курсів, HR-фахівці можуть об'єктивно виміряти, наскільки покращилися знання та навички співробітників. Це дозволяє оцінити результативність навчальних програм і коригувати їхній зміст відповідно до виявлених прогалин.

Практичний досвід упровадження матриці сенйорності підтверджує її користь. Наприклад, в одній із компаній результати комплексного тестування РМО-персоналу показали систематично низькі бали за блоком, пов'язаним з управлінням ризиками. На основі цих даних відділ навчання розробив цільовий курс підвищення кваліфікації з risk management, який було включено до внутрішньої програми навчання. Після проходження цього курсу повторне оцінювання продемонструвало помітне зростання результатів у зазначеній сфері, що підтвердило успішність втручання. Таким чином, матриця сенйорності не лише виявляє «точки росту», але й слугує індикатором ефективності заходів з розвитку персоналу.

Важливо підкреслити, що результати оцінювання можуть бути безпосередньо інтегровані у систему післядипломної освіти та корпоративного навчання. Знання про рівень розвитку hard і soft skills кожного працівника дають змогу адаптувати модульні програми підвищення кваліфікації під реальні потреби. Так, співробітникам, у яких виявлено брак компетентності в певній галузі (наприклад, гнучкі методології чи стратегічне планування), рекомендується пройти відповідні курси в межах корпоративного університету або програм післядипломної освіти. Ці персоналізовані навчальні траєкторії, побудовані на основі даних тестування, підвищують актуальність і практичну цінність навчання. Отже, матриця сенйорності слугує містком між оцінюванням компетентностей та їх розвитком: вона переводить результати діагностики у конкретні дії – навчальні плани, тренінги, ротації – спрямовані на підвищення професійної зрілості персоналу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] H. L. Dreyfus, S. E. Dreyfus, «Mind over Machine», in *The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York, USA : Free Press, 1986, p. 50. [Online]. Available: <https://yourdigitalaid.com/wp-content/uploads/2022/01/Skill-acquisition-Dreyfus-model-Mind-over-machine.pdf> Application date: January 05, 2025.
- [2] C. Bredillet, S. Tywoniak, & M. Tootoonchy, «Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens», *International Journal of Project Management*, vol. 36, is. 1, pp. 27–42, 2018. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316304483?via%3Dihub> Application date: January 05, 2025.
- [3] A shared language for digital, data and technology skills (Skills Framework for the Information Age version 8, 2021). *SFIA: The global skills and competency framework for the digital world*. [Online]. Available: <https://sfia-online.org> Accessed: Jan. 5, 2025.
- [4] G. Lee, & W. Xia, «Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility», *MIS Quarterly*, vol. 34, is. 1, pp. 87–114, 2010. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/20721416> Application date: January 05, 2025.
- [5] M. Eraut, «Informal learning in the workplace», *Studies in Continuing Education*, vol. 26, is. 2, pp. 247–273, 2004. [Online].

Available: <https://eric.ed.gov/?id=EJ681307>;  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/158037042000225245>

Application date: January 05, 2025.

- [6] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*; Project Management Institute, 7th ed. Newtown Square, PA, USA : PMI, 2017. [Online]. Available: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>  
Application date: January 05, 2025.
- [7] D. Guest, *The hunt is on for the Renaissance Man of computing; Managers in focus as the skills gap closes*. The Independent, London, U.K., 1991. [Online]. Available: <https://wow.agiledata.io/wp-content/uploads/2022/10/David-Guest-1991-The-hunt-is-on-for-the-Renaissance-Man-of-computing.pdf> Application date: January 05, 2025.
- [8] D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ, USA : Prentice Hall, 1984. [Online]. Available: [https://www.researchgate.net/publication/235701029\\_Experiential\\_Learning\\_Experience\\_As\\_The\\_Source\\_Of\\_Learning\\_And\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development) Application date: January 05, 2025.
- [9] K. Illeris, «Transformative Learning and Identity», *Journal of Transformative Education*, vol. 12(2), pp. 148–163, 2014. [Online]. Available: [https://portals-assets.najah.edu/wesi/media/filer\\_public/3d/e5/3de5ddc7-3a3e-4f10-9f9b-06369d973d5e/transformative\\_learning\\_2014.pdf](https://portals-assets.najah.edu/wesi/media/filer_public/3d/e5/3de5ddc7-3a3e-4f10-9f9b-06369d973d5e/transformative_learning_2014.pdf) Application date: January 05, 2025.

Матеріал надійшов до редакції 09.08.2025 р.

## SENIORITY OF IT COMPANY EMPLOYEES AND POSTGRADUATE EDUCATION OF IT SPECIALISTS

**Maksym Oleiko,**

Postgraduate Student, of the Department of  
Adult Education and Digital Technologies Educational and  
Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0009-0006-5749-9318>  
[maksymoleiko@uem.edu.ua](mailto:maksymoleiko@uem.edu.ua)



**Abstract.** The article addresses the relevance of assessing the professional maturity (seniority) of IT company employees and introduces a new instrument for its evaluation, using the role of Project Manager Operations (PMO) as an example. The proposed seniority matrix enables the objective classification of specialists into Junior, Middle, and Senior levels while simultaneously identifying gaps in their knowledge and skills. It is based on a combination of test assignments designed to assess both hard and soft skills, complemented by individual feedback sessions with team leads. This integrated approach not only enhances the accuracy of assessment but also makes professional development planning more targeted and effective. An empirical study was conducted with 28 PMO specialists. Most participants demonstrated a Middle level, while the internal consistency coefficient (Cronbach's  $\alpha = 0.89$ ) confirmed the high reliability of the test. It was determined that the developed matrix can be applied not only within PMO but also across other IT domains, such as Business Analysis, Delivery Management, and Product Management. This opens opportunities for creating personalized educational trajectories that account for specialists' strengths as well as their individual needs. Special attention is given to the significance of developing soft skills, which are critical for transitioning from technical expertise to higher levels of managerial maturity. It is emphasized that test assignments alone cannot fully capture communicative and leadership competencies, making it advisable to complement testing with other assessment methods, including observation, interviews, and 360° feedback. Systematic use of this comprehensive approach fosters a culture of continuous learning within the company, enhances employees' motivation for professional improvement, and strengthens their engagement in internal training programs. Furthermore, the motivational effect of applying the seniority matrix is highlighted: awareness of one's own maturity level and receiving specific recommendations encourages specialists to pursue more active development and participation in postgraduate education. Thus, the seniority matrix serves not only as a measurement tool but also as a mechanism for shaping individual learning trajectories, thereby increasing the competitiveness of both employees and the organization as a whole.

**Keywords:** seniority matrix; project management; professional maturity; seniority; IT company; postgraduate education; Project Management Office; soft skills; hard skills.

## ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] H. L. Dreyfus, S. E. Dreyfus, «Mind over Machine», in *The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York, USA : Free Press, 1986, p. 50. [Online]. Available: <https://yourdigitalaid.com/wp-content/uploads/2022/01/Skill-acquisition-Dreyfus-model-Mind-over-machine.pdf> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [2] C. Bredillet, S. Tywoniak, & M. Tootoonchy, «Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens», *International Journal of Project Management*, vol. 36, is. 1, pp. 27–42, 2018. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316304483?via%3Dihub> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [3] A shared language for digital, data and technology skills (Skills Framework for the Information Age version 8, 2021). SFIA: The global skills and competency framework for the digital world. [Online]. Available: <https://sfia-online.org> Accessed: Jan. 5, 2025. (in English).
- [4] G. Lee, & W. Xia, «Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility», *MIS Quarterly*, vol. 34, is. 1, pp. 87–114, 2010. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/20721416> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [5] M. Eraut, «Informal learning in the workplace», *Studies in Continuing Education*, vol. 26, is. 2, pp. 247–273, 2004. [Online]. Available: <https://eric.ed.gov/?id=EJ681307>;  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/158037042000225245>  
Application date: January 05, 2025. (in English).
- [6] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide); Project Management Institute, 7th ed. Newtown Square, PA, USA : PMI, 2017. [Online]. Available: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>  
Application date: January 05, 2025. (in English).
- [7] D. Guest, The hunt is on for the Renaissance Man of computing; Managers in focus as the skills gap closes. *The Independent*, London, U.K., 1991. [Online]. Available: <https://www.agiledata.io/wp-content/uploads/2022/10/David-Guest-1991-The-hunt-is-on-for-the-Renaissance-Man-of-computing.pdf> Application date: January 05, 2025. (in English).

- [8] D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ, USA : Prentice Hall, 1984. [Online]. Available: [https://www.researchgate.net/publication/235701029\\_Experiential\\_Learning\\_Experience\\_As\\_The\\_Source\\_Of\\_Learning\\_And\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development) Application date: January 05, 2025. (in English).
- [9] K. Illeris, «Transformative Learning and Identity», *Journal of Transformative Education*, vol. 12(2), pp. 148–163, 2014. [Online]. Available: [https://portals-assets.najah.edu/wesi/media/filer\\_public/3d/e5/3de5ddc7-3a3e-4f10-9f9b-06369d973d5e/transformative\\_learning\\_2014.pdf](https://portals-assets.najah.edu/wesi/media/filer_public/3d/e5/3de5ddc7-3a3e-4f10-9f9b-06369d973d5e/transformative_learning_2014.pdf) Application date: January 05, 2025. (in English).

Retrieved August 09, 2025  
Reviewed August 30, 2025  
Published September 24, 2025

отримано  
рецензовано  
опубліковано



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Maksym Oleiko, 2025