

Нагорняк О.Р.
Аспірант ДТЕУ
o.nahorniak@knute.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0005-3105-3847>

Осьодло В.І.
Доктор психологічних наук, Професор кафедри психології ДТЕУ
v.osyodlo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2893-4721>

ПЛАТО ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ТА ПРИЧИНИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ У КАДРІВ В ІТ-СФЕРІ

Анотація. Розкрито специфіку плато професійної кар'єри в ІТ-сфері та систематизовано причини його виникнення: грейдову стелю й пласкі структури, аутсорсингову модель, технологічне старіння знань, психологічні та контекстуальні чинники.

Ключові слова: плато кар'єри, змістове плато, ІТ-фахівці, грейдова стеля, подвійна кар'єрна драбина, технологічне старіння знань, професійне вигорання.

Nahorniak O.R.
Postgraduate Student, SUTE
o.nahorniak@knute.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0005-3105-3847>

Osodlo V.I.
D.Sc. in Psychology, Professor, Department of Psychology, SUTE
v.osyodlo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2893-4721>

CAREER PLATEAU AND THE REASONS FOR ITS EMERGENCE AMONG IT PERSONNEL

Abstract. The paper examines the specificity of the career plateau in the IT industry and systematises the reasons for its emergence: the grade ceiling and flat structures, the outsourcing model, skills obsolescence, psychological and contextual factors.

Keywords: career plateau, job-content plateau, IT professionals, grade ceiling, dual career ladder, skills obsolescence, job burnout.

Постановка проблеми. Інформаційні технології тривалий час сприймалися як галузь пришвидшеної кар'єри: перехід від початкового до старшого рівня кваліфікації відбувався за кілька років і супроводжувався швидким зростанням доходу. Проте у другій половині 2020-х українська ІТ-галузь увійшла у фазу стиснення найму й оптимізації, за якої попередня модель зростання перестала працювати. За опитуванням DOU, 16% ІТ-

фахівців в Україні не мають роботи і перебувають у пошуку (21% серед тих, хто за кордоном), 37% протягом року залишали компанію, причому основною причиною названо оптимізацію штату (38%), а поліпшення ситуації очікують лише 16% респондентів (Редакція DOU, 2026). Поєднання пласких проєктно-командних структур, обмеженої кількості керівних ролей і заморожених підвищень робить переживання кар'єрної зупинки масовим саме в цій професійній групі, що актуалізує його психологічне вивчення.

Мета тез – розкрити специфіку плато професійної кар'єри в ІТ-сфері та систематизувати причини його виникнення у працівників галузі.

Зміст поняття та його види. Поняття кар'єрного плато запровадили Т. Ференс, Дж. Стонер та Е. Воррен, визначивши його як точку кар'єри, у якій імовірність подальшого ієрархічного просування є дуже низькою (Ference, Stoner, & Warren, 1977). Дж. Бардвік розмежувала структурне (ієрархічне) плато, зумовлене обмеженою кількістю позицій вищого рівня, та змістове плато, за якого працівник вичерпав можливості розвитку в межах наявних обов'язків (Bardwick, 1986). Д. Фелдман і Б. Вейц наголосили, що однакове зовнішнє становище має різний психологічний сенс залежно від кар'єрних очікувань і причин, якими працівник пояснює власну зупинку (Feldman & Weitz, 1988). Для ІТ-сфери принципово важливим є ще один різновид – професійне плато, запропоноване П. Лі на матеріалі ІТ-фахівців: вичерпання перспектив розвитку не в конкретній організації, а у професії загалом; саме воно краще пояснює робочі установки цієї групи, ніж організаційне плато (Lee, 2003). Мета-аналіз 126 вибірок ($N = 44\ 032$) підтвердив, що суб'єктивне змістове плато сильніше пов'язане з негативними наслідками, ніж ієрархічне (Hu, Zhang, Chen, & Griggs, 2022), а оглядові дослідження фіксують домінування цих двох типів поряд із професійним, плато зайнятості та життєвим (Yang, Niven, & Johnson, 2019).

Причини виникнення плато в ІТ-сфері. Аналіз літератури та галузевих даних дає підстави систематизувати чинники за чотирма рівнями.

1. Структурно-організаційні чинники. ІТ-компанії будуються навколо невеликих продуктових або проєктних команд, де на 6-10 інженерів припадає одна управлінська роль, тож вертикальне просування структурно доступне меншості. Ключовим галузевим чинником є «грейдова стеля»: рівень старшого інженера досягається за 4-7 років, після чого кількість позицій наступного рівня (lead, architect, principal) різко звужується, а критерії переходу стають нечіткими. Подвійна кар'єрна драбина – технічний і управлінський треки – часто декларується формально: технічний трек не має реальних повноважень і бюджету впливу, а тому не сприймається як просування. Окремий чинник, характерний для українського ринку, – аутсорсингова та аутстафінгова модель, за якої фахівець роками працює на проєкті замовника у статусі «ресурсу»: кар'єрні рішення ухвалюються поза межами команди, а підвищення грейду прив'язане до бюджету контракту, а не до професійного розвитку. Посилюють ефект тривале перебування на підтримці застарілих систем, непрозорість процедур оцінювання та заморожування підвищень у періоди скорочень (Редакція DOU, 2026).

2. Змістово-технологічні чинники. Плато в ІТ часто настає без формальних обмежень просування – через рутинізацію завдань на проєктах підтримки, вичерпання новизни в межах одного технологічного стека та вузьку спеціалізацію на технології, що втрачає попит. Специфічним для галузі є прискорене професійне старіння знань: темп оновлення інструментів випереджає темп навчання працівника, через що формально високий грейд не конвертується в реальну конкурентоспроможність. Додатковим чинником останніх років стало перенесення рутинного кодування на генеративні моделі, що звужує пул простих завдань, на яких традиційно відбувалося професійне зростання початківців, і підвищує поріг входу до складніших ролей. Саме змістове плато виникає в ІТ раніше за ієрархічне і, за даними мета-аналізу, є психологічно більш деструктивним (Hu, Zhang, Chen, & Griggs, 2022).

3. Індивідуально-психологічні чинники. Швидке зростання доходу на ранніх етапах кар'єри формує в ІТ-фахівців завищені очікування щодо темпу просування, які галузь у фазі стагнації не підтверджує, – розрив між очікуваним і реальним темпом є ядром суб'єктивного переживання плато (Feldman & Weitz, 1988). До індивідуальних передумов належать також відсутність кар'єрного планування поза межами грейдової сітки; ідентифікація себе з конкретною технологією, а не з професійною роллю, що ускладнює перехід у суміжні напрями; низький рівень проактивності, кар'єрної адаптивності та самоефективності – змінні, які стійко негативно пов'язані з переживанням плато (Yang, Niven, & Johnson, 2019; Hu, Zhang, Chen, & Griggs, 2022); вікові чинники та поширений у галузі ейджизм, що знижує кар'єрні очікування фахівців після 40 років. Особливу роль відіграє емоційне виснаження, яке в моделях плинності ІТ-персоналу є одним із провідних предикторів намірів звільнення (Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007) і утворює із плато циркулярний зв'язок: виснажений працівник уникає розвивальних навантажень, що поглиблює стагнацію. Традиційною компенсаторною стратегією в ІТ є часта зміна роботодавця; коли ринок звужується, ця стратегія блокується, і плато переживається гостріше.

4. Соціально-контекстуальні чинники. Це передусім стан галузевого ринку праці: скорочення кількості вакансій старших рівнів, зростання конкуренції та песимістичні очікування фахівців (Редакція DOU, 2026). В українському контексті додаються чинники воєнного часу – мобілізація, релокація, вимушена еміграція та перегляд життєвих пріоритетів, зокрема переорієнтація частини фахівців на оборонні технології. Суттєвим є й перехід галузі до переважно дистанційного формату: зменшення видимості працівника для керівництва, послаблення неформального менторства та професійних зв'язків знижують доступ до тих ресурсів підтримки, які, за даними мета-аналізу, протидіють виникненню плато (Hu, Zhang, Chen, & Griggs, 2022).

Психологічні наслідки. Переживання плато пов'язане зі зниженням задоволеності працею, залученості, організаційної відданості й кар'єрної задоволеності та зі зростанням психологічного дистресу, відчуття незахищеності, контрпродуктивної поведінки і намірів звільнитися (Hu, Zhang, Chen, & Griggs, 2022). Для ІТ-сфери це означає подвійний ризик: для

працівника – вигорання та знецінення професійної ідентичності, для організації – втрату носіїв критичної експертизи, оскільки саме сприйняття обмежених можливостей розвитку є одним із головних чинників плинності ІТ-кадрів (Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007). Водночас плато не є однозначно негативним: для частини фахівців зупинка вертикального руху є прийнятною фазою стабілізації, а деструктивного характеру воно набуває тоді, коли сприймається як несправедливе й безвихідне та поєднується зі змістовою стагнацією.

Висновки. В ІТ-сфері плато професійної кар'єри настає раніше, ніж у більшості галузей, і виявляється переважно у змістовій та професійній, а не суто ієрархічній формі. Причини його виникнення утворюють багаторівневу систему: структурно-організаційні (пласкі структури, грейдова стеля, формальна подвійна драбина, аутсорсингова модель), змістово-технологічні (рутинізація, прискорене старіння знань, автоматизація рутинних задач), індивідуально-психологічні (завищені кар'єрні очікування, низька кар'єрна адаптивність, виснаження) та соціально-контекстуальні (стиснення ринку, чинники воєнного часу, дистанційний формат). Ці чинники взаємопідсилюються, зокрема через циркулярний зв'язок плато й вигорання та через блокування звичної для галузі стратегії зміни роботодавця. Практичні напрями профілактики – наповнення технічного треку реальними повноваженнями, ротація між проєктами й технологічними стеками, ролі наставника та технічного лідера, практики job crafting, участь у дослідницьких і відкритих проєктах, прозорі критерії грейдів і кар'єрне консультування, спрямоване на переформулювання кар'єрних цілей.

Залучення штучного інтелекту: Claude (Anthropic) використовувався для структурування та оформлення переліку джерел за стилем APA.

Список використаних джерел

1. Bardwick, J. M. (1986). The plateauing trap: How to avoid it in your career... and your life. AMACOM.
2. Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69–80. <https://doi.org/10.1177/014920638801400107>
3. Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602–612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
4. Hu, C., Zhang, S., Chen, Y.-Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103649. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
5. Joseph, D., Ng, K.-Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547–577. <https://doi.org/10.2307/25148807>

6. Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22(6), 538–551. <https://doi.org/10.1108/02621710310478503>
7. Yang, W.-N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(B), 286–302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>
8. Редакція DOU. (2026, 28 квітня). Більше пошуку, менше оптимізму: як змінився ІТ-ринок праці – результати опитування DOU. DOU. <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-2026-part-1/>

ДЕКЛАРАЦІЯ

про використання систем штучного інтелекту

Claude (Anthropic) використовувався для структурування та оформлення переліку джерел за стилем APA.