

УДК 005.95:658.12.4

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337050>

ГНУЧКА КАР'ЄРА ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Жернова Є. В., аспірант (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0723-5713>



Гнучка кар'єра постає як прогресивний і стратегічно важливий напрям еволюції систем управління персоналом на сучасному ринку праці. Аналіз показав, що поширення гнучкої кар'єри є прямим наслідком технологічних змін і всеосяжної цифровізації, трансформацій ринку праці з його новими вимогами до навичок і компетенцій, зростаючої значущості особистісного розвитку та прагнення працівників до самореалізації, еволюції корпоративної культури в напрямку гнучкості та орієнтації на результат, а також зростаючої географічної мобільності робочої сили. Розкриті ключові аспекти гнучкої кар'єри, котрі дозволяють трактувати її як багатогранну концепцію, що передбачає відмову від жорстких лінійних траєкторій професійного розвитку на користь більш динамічного та індивідуалізованого підходу. Це надає працівникам можливість ефективно адаптуватися до різноманітних змін у їхньому житті, особистих інтересах та кон'юнктурі ринку праці, відкриваючи нові горизонти для самореалізації та професійного вдосконалення. З'ясовано основні форми гнучкої

кар'єри, включаючи горизонтальну, вертикальну, кар'єру-решітку, зміну кар'єрного шляху, фріланс, проєктну роботу та поєднання різних видів зайнятості. Встановлено, що переваги гнучкої кар'єри для працівників полягають у зростанні задоволеності, розвитку різноманітних навичок, підвищеній стійкості до змін та кращому балансі між роботою та особистим життям. Для підприємств це підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення іміджу, розширення пулу талантів та стимулювання інновацій. Констатовано, що впровадження гнучкої кар'єри пов'язане з викликами, такими як потреба у високій самоорганізації працівників, складність контролю та оцінки нелінійного розвитку, а також необхідність адаптації організаційної структури та корпоративної культури. Зроблено висновок, що практична реалізація гнучкої кар'єри потребує від підприємств переосмислення підходів до управління талантами, зокрема розробки індивідуальних планів розвитку та створення можливостей для внутрішньої мобільності й проєктної роботи.

Ключові слова: управління, персонал, кар'єра, підприємство, розвиток, цифровізація, фактори, самореалізація, адаптивність.

FLEXIBLE CAREER AS AN EFFECTIVE TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Zhernova Ye. V., post-graduate student (USURT)

Flexible career emerges as a progressive and strategically important direction evolution personnel management systems in the modern labor market. The analysis showed that the spread of flexible careers is a direct consequence technological changes and comprehensive digitalization, labor market transformations with its new requirements for skills and competencies, the growing importance of personal development and employees' desire for self-realization, the evolution corporate culture towards flexibility and results orientation, as well as the growing geographical mobility the workforce. Key aspects flexible career are revealed, which allow us to interpret it as a multifaceted concept that involves the rejection rigid linear trajectories pressional development in favor a more dynamic and individualized approach. This provides employees with the opportunity to effectively adapt to various changes in their lives, personal interests and labor market conditions, opening up new horizons for self-realization and pressional improvement. The main forms flexible careers are identified, including horizontal, vertical, career grid, career change, freelancing, project work and a combination different types employment. It is established that the benefits a flexible career for employees are increased satisfaction, development various skills, increased resilience to change and a better balance between work and personal life. For enterprises, this is increased productivity, reduced staff turnover, improved image, expanded talent pool and stimulation innovation. It is stated that the implementation a flexible career is associated with challenges, such as the need for high self-organization employees, the complexity controlling and assessing non-linear development, as well as the need to adapt the organizational structure and corporate culture. It is concluded that the practical implementation a flexible career requires enterprises to rethink their approaches to talent management, in particular, the development individual development plans and the creation opportunities for internal mobility and project work.

Keywords: management, personnel, career, enterprise, development, digitalization, factors, self-realization, adaptability.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасна організація праці на підприємствах у всьому світі зазнає значних трансформацій. Демографічні, технологічні й економічні зрушення зумовлюють більш інтенсивне впровадження інноваційних підходів до організації трудової діяльності. Характерними рисами окреслених змін є акцент на самореалізації та незалежності працівників, що забезпечується підтримкою кар'єри поза межами підприємства, індивідуальне розуміння кар'єрного успіху, а також формування середовища, яке сприяє підвищеній адаптивності завдяки більш горизонтальним та менш ієрархічним організаційним структурам. З огляду на зростаючий запит працівників на гнучкість для забезпечення балансу між роботою та особистим життям, гнучка кар'єра стає не просто актуальною тенденцією, а необхідною умовою для успіху як працівників (підвищуючи їх адаптивність, стійкість, задоволеність і конкурентоздатність), так і підприємств (сприяючи залученню та утриманню талантів, зростанню продуктивності та інноваційності).

Традиційні лінійні моделі кар'єрного зростання стають менш актуальними, поступаючи місцем більш динамічним та індивідуалізованим підходам. Одним з таких підходів є концепція гнучкої кар'єри, яка набуває все більшого значення в управлінні персоналом підприємств. Актуальність дослідження гнучкої кар'єри зумовлена необхідністю адаптації систем управління персоналом до нових реалій цифрової економіки. Невирішеність питань щодо кар'єри працівників в умовах сучасних трансформацій потребує подальших досліджень змісту гнучкої кар'єри та процесів її формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання

впровадження гнучкого управління персоналом активно досліджуються у працях вітчизняних вчених, серед яких Дикань В., Обруч Г. [1], Писаревська Г. [2], Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Остапюк Б. [3] та ін. Теоретико-методичні аспекти кар'єрного розвитку працівників підприємств є предметом наукових праць Давиденка В., Турчака В., Когута А. [4], Кудінової М., Меденець В. [5], Коломієць С., Біляк Т. [6], Лозовецької В. [7], Мішиної С., Мішина О. [8] та інших дослідників.

Утім, актуальність питання кар'єрного розвитку працівників підприємств в умовах цифрової трансформації залишається високою і потребує глибшого вивчення сутності та механізмів формування гнучкої кар'єри.

Метою статті теоретичне узагальнення та систематизація досліджень у сфері управління персоналом стосовно сутності гнучкої кар'єри працівників підприємств в контексті цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Протягом усього життя людина прагне до особистісного зростання. Не менш важливе значення має також професійне зростання яке реалізується в її діловій кар'єрі. Тому важливим завданням кожного керівника є правильна організація власної кар'єри та кар'єри своїх співробітників, а також формування злагодженої команди яка буде ефективно працювати для досягнення встановлених цілей.

У науковій літературі кар'єру трактують як [5, 6, 9]:

1) динамічний процес службового зростання та зміни посад працівника;

2) наслідок його цілеспрямованої поведінки в професійній діяльності, адже кар'єрний розвиток працівника залежить не лише від його особистої активності, а й від цілей, інтересів та підтримки керівництва підприємства.

Важливо підкреслити, що значна частина літератури у сфері кар'єрного

зростання зосереджена на управлінських кар'єрах, традиційних професіях або кар'єрі в креативних індустріях. При цьому дослідження останніх років показали, що склад професійних компетенцій зазнає трансформації з поширенням технологій штучного інтелекту, де працівникам потрібно не лише здобувати нові навички, але й розуміти значення технологій та будувати різноманітні соціальні мережі для доступу до ресурсів. Відповідно до тренду цифровізації теорія кар'єри наголошує на трьох основних вимірах розвитку кар'єри: навичках (знання як), мотивації (знання чому) та мережах (знання кого), які разом визначають здатність людини адаптуватися в динамічному кар'єрному середовищі.

Слід констатувати, що протягом останніх десятиліть у різних країнах світу спостерігається значне зростання кількості працівників у гнучких трудових відносинах. У дослідженні [10] автори виокремили три аспекти гнучкості в організації праці: гнучкість робочого часу, гнучкість місця виконання роботи та гнучкість трудових відносин. Найвищий рівень гнучкості демонструють гіг-контракти, що укладаються через онлайн-платформи, оскільки вони є гнучкішими за традиційні трудові договори за всіма трьома зазначеними вимірами. Гіг-робота визначається як тимчасова контрактна робота, яка встановлює прямий зв'язок між самозайнятими виконавцями та замовниками за допомогою цифрових платформ.

Прихильники гіг-роботи підкреслюють її потенціал для розширення кар'єрних можливостей завдяки таким перевагам, як більша автономія у роботі та значні можливості для поєднання професійного й особистого життя, що сприяє формуванню більш гнучкої, персоналізованої та орієнтованої на тривалий період кар'єри.

Можна констатувати, що з 1990-х років з'явилися нові способи

теоретизування кар'єри, зумовлені змінами в демографічних характеристиках робочої сили, трудових відносинах, психологічному контракті та структурі організаційних ієрархій. Сучасні теорії пропонують інноваційні способи формулювання «нових реалій» кар'єри, підкреслюючи зміни як у психологічному контракті між працівником і роботодавцем, так і в організаційних структурах, що стають більш гнучкими та менш ієрархічними. Це відкриває ширші можливості для міжорганізаційної мобільності, дозволяючи працівникам будувати кар'єру поза межами однієї компанії. У результаті як працівники, так і роботодавці усвідомлюють тимчасовий характер трудових відносин, спонукаючи працівників шукати можливості для зростання поза поточною організацією, прагнучи незалежності від традиційних шляхів кар'єрного розвитку.

Отже, в сучасному світі актуальність питання формування гнучкої кар'єри є надзвичайно високою і продовжує зростати під впливом кількох ключових факторів:

1. Швидкі технологічні зміни та цифровізація. Багато рутинних завдань автоматизуються, що призводить до зникнення одних професій та появи нових, часто непередбачуваних. Гнучка кар'єра дозволяє працівникам адаптуватися до цих змін, перекваліфіковуватися та шукати нові можливості. Крім того відбувається розвиток цифрових платформ, у тому числі фріланс-платформи, онлайн-освіта та дистанційна робота, які відкривають нові шляхи для побудови кар'єри, не обмеженої географічними межами та традиційними форматами зайнятості.

2. Зміни на ринку праці. Спостерігається зростання попиту на навички, а не на посади, коли роботодавці все більше цінують конкретні навички та компетенції, а не лише формальне кар'єрне просування. Гнучка кар'єра дозволяє працівникам накопичувати різноманітний набір навичок через різні

проекти та ролі. Важливого значення набувають і поколіннєві зміни, адже молодші покоління (міленіали та покоління Z) часто мають інші пріоритети, ніж попередні. Вони цінують гнучкість, баланс між роботою та особистим життям, можливість самореалізації та змістовну роботу, що добре узгоджується з концепцією гнучкої кар'єри. Сучасним трендом стає нестабільність та невизначеність, коли економічні кризи, пандемії та геополітичні події роблять традиційні лінійні кар'єри менш надійними. Гнучкість дозволяє працівникам бути стійкими до таких потрясінь.

3. Зростаюча важливість особистісного розвитку та самореалізації. Посилюється потреба в сенсі та цільових орієнтирах, оскільки люди все більше прагнуть роботи, яка відповідає їхнім цінностям та інтересам. Гнучка кар'єра надає можливість досліджувати різні сфери та знаходити те, що справді мотивує. Також швидкі зміни вимагають постійного навчання та перекваліфікації. Гнучка кар'єра заохочує до безперервного розвитку та набуття нових знань.

4. Розвиток корпоративної культури. Відбувається перехід до проектної роботи та крос-функціональних команд і компанії все частіше використовують проектний підхід та створюють команди з фахівців різних відділів. Це вимагає від працівників гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових ролей та завдань. Поширюються тенденції підтримки різноманітності та інклюзивності, а гнучкі формати роботи можуть залучати таланти з різних соціальних груп та з різними життєвими обставинами.

5. Географічна мобільність надає можливість працювати віддалено. Технології дозволяють працювати з будь-якої точки світу. Гнучка кар'єра може включати міжнародні проекти та співпрацю з віддалено розташованими командами.

Науковці, виділяють такі аспекти гнучкої кар'єри, як фріланс — робота на себе без прив'язки до конкретного роботодавця, віддалена зайнятість — можливість працювати з будь-якої точки світу, мультипрофесіоналізм — розвиток навичок у різних сферах, періодичні зміни напрямку — перехід між професіями або різні кар'єрні експерименти, гнучкий графік — самостійне планування робочого часу.

Вище подані ознаки гнучкої кар'єри дозволяють її розглядати, як концепцію, що, на відміну від традиційної ієрархічної моделі з чіткими сходинками кар'єрної драбини, передбачає нелінійний та динамічний підхід до професійного розвитку, дозволяючи адаптуватися працівнику до змін у житті, інтересах чи ринку праці.

Виходячи зі змісту гнучкої кар'єри, щоб її успішно розвивати, важливо мати низку ключових навичок, а саме: адаптивність — здатність швидко реагувати на зміни та освоювати нове; самоорганізація — вміння планувати роботу без жорсткого контролю з боку керівника; комунікаційні навички — ефективне спілкування з клієнтами, колегами та партнерами; цифрова грамотність — робота з онлайн-інструментами, програмами та платформами; критичне мислення — вміння оцінювати інформацію та приймати обґрунтовані рішення; фінансова грамотність — управління доходами, витратами та бюджетом; креативність — здатність знаходити нестандартні рішення та генерувати нові ідеї; нетворкінг — побудова корисних зв'язків для розвитку кар'єри; постійне навчання — здатність удосконалюватися та розширювати компетенції.

Гнучка кар'єра може проявлятися в різних формах, включаючи наступні.

Горизонтальна кар'єра: розвиток в межах однієї професійної сфери через поглиблення знань, набуття нових навичок та розширення функціональних обов'язків

без обов'язкового підвищення на посаді.

Вертикальна кар'єра: традиційне просування по службовій драбині з отриманням вищих посад та більшої відповідальності. У гнучкій кар'єрі цей рух може бути нелінійним, з можливими змінами напрямку.

Кар'єра-решітка (Career Lattice): модель, яка передбачає можливість переміщення між різними ролями та відділами в організації, використовуючи набуті навички та компетенції. Це дозволяє працівникам досліджувати різні напрямки та розвивати різнобічний досвід.

Зміна кар'єрного шляху (Career Pivot): радикальна зміна професійної сфери або виду діяльності на основі особистих інтересів, цінностей або нових можливостей.

Фріланс та проєктна робота: виконання різноманітних завдань для різних замовників без прив'язки до постійного робочого місця та фіксованої кар'єрної траєкторії.

Поєднання різних видів зайнятості: одночасне виконання кількох ролей або видів діяльності (наприклад, робота за наймом та власний проєкт).

Переваги гнучкої кар'єри:

- більша задоволеність роботою, адже існує можливість обирати напрямки, які відповідають особистим інтересам та цінностям;
- розвиток різноманітних навичок, що обумовлено набуттям компетенцій у різних сферах і робить працівника більш цінним та адаптивним;
- підвищена стійкість до змін на ринку праці, оскільки гнучкі професіонали легше пристосовуються до нових вимог та технологій;
- кращий баланс між роботою та особистим життям, адже існує можливість самостійно керувати своєю кар'єрою та часом;
- зменшення ризику вигорання, внаслідок того, що існує різноманітність завдань та можливість змін, які запобігають монотонності;

- мотивація до навчання та розвитку. Усвідомлення необхідності постійного вдосконалення для підтримки конкурентоздатності.

Слід відзначити, що впровадження гнучкої кар'єри має низку переваг як для працівників, так і для підприємств. Працівники отримують більшу автономію у плануванні свого професійного розвитку, можливість поєднувати роботу з особистим життям, розвивати різноманітні навички та підвищувати свою конкурентоздатність на ринку праці. Для підприємств гнучка кар'єра є інструментом залучення та утримання талановитих співробітників, підвищення їхньої мотивації та продуктивності, а також стимулювання інновацій.

Однак, впровадження гнучкої кар'єри також пов'язане з певними викликами. Можна виділити наступні недоліки гнучкої кар'єри:

- нестабільність, яка особливо стосується фрілансу та проєктної роботи;
- відсутність чіткої кар'єрної драбини - може бути складно визначити свій прогрес та майбутні перспективи;
- потреба у високому рівні самоорганізації та відповідальності, адже самостійне управління кар'єрою вимагає дисципліни та планування;
- можливі фінансові ризики, які актуалізуються особливо при зміні кар'єрного шляху або при непостійній зайнятості;
- соціальний тиск - традиційні уявлення про успішну кар'єру можуть створювати дискомфорт.

Реалізація гнучкої кар'єри для працівників може бути пов'язана з такими ризиками, як потреба у високій самоорганізації та відповідальності, а також нестабільність при виборі нетрадиційних форм зайнятості. Ризики гнучкої кар'єри для підприємств обумовлені тим, що виникає потреба у перегляді традиційних систем оцінки та контролю, розвитку нових підходів до управління командами та забезпечення

ефективної комунікації в умовах різноманітних кар'єрних траєкторій співробітників.

Висновки. Гнучка кар'єра в умовах цифрової економіки є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Її актуальність зумовлена швидкими технологічними змінами, еволюцією ринку праці, зростанням значущості особистісного розвитку та змінами в корпоративній культурі. Теоретичний аналіз показує, що гнучка кар'єра виходить за межі традиційного лінійного просування, охоплюючи горизонтальний розвиток, кар'єрні решітки, зміну кар'єрного шляху та інші нелінійні траєкторії. Вона акцентує увагу на самореалізації працівника, його незалежності, суб'єктивному розумінні успіху та необхідності створення адаптивного організаційного середовища. Практичне впровадження гнучкої кар'єри вимагає від підприємств переосмислення підходів до управління талантами, включаючи розробку індивідуальних планів розвитку, підтримку навчання та перекваліфікації, створення можливостей для внутрішньої мобільності та проєктної роботи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.
2. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.
3. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
4. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18–23.
5. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364–370.
6. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези І міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 8–9 листопада 2018 р.* URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf>
7. Łozowiecka W. Principles and styles management and career. *Spółeczeństwo edukacja język*. 2019. Т. 10. Р. 95–108.
8. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>
9. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
10. Spreitzer G. M., Cameron L., Garrett L. Alternative work arrangements: Two images the new world work. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. №4, pp. 473-499.
11. Gubler M., Arnold J., Coombs C. Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components

and measurement. *Journal Organizational Behavior*. 2014. № 35, pp. 23–S40.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkholu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Development an approach to the formation a system non-material motivation employees railway transport enterprises in the context digitalization]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96 – 107.
2. Pysarevska H. I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia Digital tekhnolohii v upravlinni personalom. [Trends in the development the use Digital technologies in HR management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 41. P. 54–60.
3. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management personnel development railway transport enterprises in the context digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.
4. Davydenko V. V., Turchak V. V., Kohut A. A. (2023) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia dilovoiu kar'ieroiu personalu na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles business career management staff at the enterprise]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, vol. 2 (26), pp. 18–23.
5. Kudinova M. M., Medenets V. V. (2018) Menedzhment kariery [Career management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 15, pp. 364–370.
6. Kolomiets S. V., Biliak T. O. (2018) Upravlinnia dilovoiu kar'ieroiu pratsivnykiv, yak perspektyva uspishnoi diialnosti pidpriemstva [Managing the business career employees as a prospect for the successful operation an enterprise]. *Pidpriemnytska model ekonomiky ta upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: I mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* (Zhytomyr, November, 8th–9th, 2018). Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf>
7. Lozovetska V. (2019) Pryntsypy i styli upravlinnia ta karierya [Principles and styles management and career]. *Spółeczeństwo edukacja język*. vol. 10, pp. 95–108.
8. Mishyna S. V., Mishyn O. Y. (2019) Formuvannia systemy upravlinnia dilovoiu karieroiu personalu na zasadakh lohistychnoho pidkholu [Formation the management system a personnel's business care on the principles the logistic approach]. *Efektivna ekonomika*. vol. 2. Available at: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>
9. Koval N. V., Fedosieiev M. M. Udoskonalennia systemy upravlinnia karieroiu personalu pidpriemstva v umovakh defitsytu kadrov. [Improving the career management system the enterprise's personnel in conditions staff shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-4>
10. Spreitzer G. M. , Cameron L. , Garrett L. (2017) Alternative work arrangements: Two images the new world work. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. №4 , pp. 473-499.
11. Gubler M., Arnold J., Coombs C. (2014) Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components and measurement. *Journal Organizational Behavior*. № 35, pp. 23–40.