
Етичне управління людськими ресурсами в умовах глобалізації: цифрова трансформація та межі моніторингу

Вікторія Харчук

Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ORCID: 0000-0003-4354-9549

Наталія Реверенда

Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ORCID: 0000-0002-7712-8999

Євгеній Телестаков

Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ORCID: 0009-0001-6769-126X

Мар'ян Реверенда

Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ORCID: 0009-0004-1508-5585

Анотація: Стаття присвячена дослідженню етичних аспектів впровадження систем цифрового моніторингу в сучасних організаційних структурах в умовах глобалізації та масового переходу до дистанційних форм праці. У роботі проаналізовано трансформацію підходів до контролю за трудовою діяльністю, де традиційні методи нагляду поступаються місцем безперервному електронному моніторингу продуктивності, алгоритмічному управлінню та аналітиці на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є процеси цифрового контролю працівників, а предметом — етичні ризики та можливості гармонізації інтересів роботодавця й персоналу. Автор детально розглядає ключові проблеми, що виникають внаслідок надмірного цифрового нагляду, зокрема порушення приватності в домашньому середовищі, зниження рівня автономії працівників, виникнення алгоритмічної упередженості та зростання техностресу, що призводить до професійного вигорання та імітації продуктивності. У статті запропонована концепція Адаптивного етичного шлюзу, яка пропонує динамічний підхід до контролю на основі рівня довіри та результативності працівника, яка включає механізми контекстуальної фільтрації приватності та право на короткострокову цифрову автономію, що дозволяє перетворити моніторинг із репресивного інструменту на засіб підтримки та професійного розвитку. У статті доведено, що ефективність сучасного управління персоналом визначається не лише технологічною потужністю систем контролю, а й рівнем їхньої етичної відповідності та прозорості. Сформульовані висновки та рекомендації підкреслюють необхідність переходу до партнерських моделей взаємодії, де мінімізація збору даних та залучення працівників до формування політик моніторингу стають фундаментом для сталого розвитку людського капіталу в цифрову епоху. Результати дослідження можуть бути використані HR-менеджерами та керівниками організацій для вдосконалення систем управління дистанційними командами та зміцнення корпоративної культури.

Ключові слова: цифровізація; моніторинг працівників; етика управління; дистанційна робота; приватність; продуктивність праці; алгоритмічний менеджмент; автономія особистості; інформаційна безпека.

1. Вступ

Сучасні умови цифровізації глобальної економіки та масовий перехід до гібридних моделей зайнятості зумовили фундаментальну трансформацію підходів до організації праці. Традиційні методи нагляду, що базувалися на фізичній присутності працівника в офісі, стрімко витісняються високотехнологічними системами контролю, які здатні функціонувати дистанційно та безперервно. Якщо раніше моніторинг мав переважно епізодичний характер і фокусувався на кінцевих результатах, то сьогодні він набуває форми тотального цифрового супроводу кожного робочого кроку.

Актуальність даної проблеми посилюється тим, що розгортання систем електронного моніторингу продуктивності (EPM), алгоритмічного управління та інструментів штучного інтелекту часто відбувається швидше, ніж формування відповідної етико-правової бази. Це створює ситуацію, за якої інтенсифікація контролю починає загрозувати фундаментальним правам особистості. Зокрема, питання дотримання права на приватність, збереження професійної автономії та забезпечення справедливого ставлення стають критичними для підтримки здорового організаційного клімату [23].

У цьому контексті виникає гостра наукова потреба у пошуку балансу: як забезпечити необхідну для бізнесу прозорість процесів, не перетворюючи робоче місце на простір постійного психологічного тиску. Як свідчать сучасні дослідження, межа між технологічною ефективністю та етичним втручанням у приватне життя є надзвичайно рухливою, що вимагає розробки нових, адаптивних підходів до управління персоналом [5]; 24)].

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процеси моніторингу трудової діяльності працівників у цифровому середовищі. Предметом виступають етичні аспекти застосування технологій моніторингу, а також їхній вплив на продуктивність праці та дотримання прав людини.

3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є обґрунтування підходів до етичного використання систем моніторингу працівників. Основні задачі: проаналізувати сучасні форми моніторингу, визначити етичні ризики, дослідити психологічний стан працівників та сформулювати принципи етичного впровадження систем контролю.

4. Аналіз літератури

Наукові дослідження останніх років демонструють комплексний характер впливу цифрового моніторингу. У роботі Єске встановлено, що дистанційна робота супроводжувалася зростанням рівня електронного контролю, що вплинуло на відчуття автономії [11]. Вітак і Циммер вказують на зв'язок між моніторингом та підвищенням стресу за умов недостатньої прозорості [23]. Дослідження Сам, Ши та Фокс акцентує увагу на стратегіях опору працівників [20], а До та ін. пропонують концепцію «*sousveillance*» для подолання асиметрії інформації [6].

Сучасний етап розвитку управлінських технологій характеризується впровадженням комплексного електронного контролю продуктивності (EPM). Дослідники виділяють

широкий спектр інструментів: від традиційного логування натискань клавіш та моніторингу мережевої активності до високотехнологічної AI-аналітики, систем «people analytics», біометричних датчиків та сенсорів, що інтегруються у носимі пристрої [1); 4); 7); 13); 18); 21); 22)].

Основними драйверами впровадження таких систем в організаціях є необхідність захисту корпоративних активів, забезпечення інформаційної безпеки, мінімізація витоків конфіденційних даних та боротьба з кібернеробством (використанням робочого часу в особистих цілях) [1); 4); 9); 18); 22)]. Крім того, моніторинг виступає інструментом об'єктивізації оцінки якості праці та юридичного страхування відповідальності роботодавця.

Аналіз наукових праць дозволяє систематизувати види цифрового нагляду залежно від характеру етичних загроз, які вони провокують (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація видів моніторингу та відповідних етичних ризиків

Методологія моніторингу	Домінантні ризики для прав працівника	Джерела
Реєстрація активності (кейлоггери, скріншоти)	Глибока інвазія у приватність, зростання психологічного стресу	[22); 13); 21); 9)]
Контроль інтернет-трафіку та активності	Формування відчуття «тотального нагляду» (Panopticon effect)	[4); 18); 1); 9)]
Алгоритмічне управління та AI-HRM	Непрозорість рішень, алгоритмічна упередженість, дискримінація	[16); 21); 14); 2); 17)]
Фізіологічний моніторинг (сенсори стресу/здоров'я)	Використання чутливих медичних даних, втрата тілесної автономії	[15); 7)]

Цифровий контроль суттєво трансформує організаційну культуру. Надмірна інтенсивність нагляду часто корелює зі зниженням рівня задоволеності роботою, деструкцією творчого потенціалу та підривом довіри до менеджменту [4); 9); 12); 13); 18); 21); 23)]. Особливо гостро проблема приватності постає в умовах дистанційної праці, де використання біометричних систем чи моніторинг домашнього простору сприймається як грубе втручання в особисту сферу [1); 3); 15); 21); 23)].

Водночас науковці підкреслюють значення «процедурної справедливості». Релевантний моніторинг, що фокусується виключно на робочих завданнях, у поєднанні із залученням персоналу до розробки регламентів контролю, значно знижує опір та відчуття вторгнення [3)]. Етичне лідерство та прозорий клімат в організації виступають факторами, що стимулюють лояльність та сумлінну поведінку працівників навіть за наявності систем спостереження [10); 8)].

На основі аналізу літератури можна сформулювати базові орієнтири для впровадження гуманістичних моделей моніторингу:

1. Інформаційна відкритість: обов'язкова поінформована згода, наявність чітких письмових політик із поясненням меж і цілей збору даних [7); 9); 18); 19); 21); 22)].
2. Цільова виправданість: дотримання принципу мінімізації даних — відстежуватися мають лише ті метрики, що безпосередньо стосуються бізнес-результату [1); 3); 7); 13)].
3. Пропорційність: баланс між потребою в контролі та ризиком професійного вигорання чи обмеження можливостей для навчання [9); 13); 15); 21)].
4. Анонімізація та захист: забезпечення високого рівня безпеки при зберіганні чутливих (особливо медичних та біометричних) даних [15); 7)].
5. Аудит алгоритмів: для систем ШІ критично важливою є дата-грамотність, пояснюваність алгоритмічних вердиктів та залучення працівників до етапу дизайну систем [2); 14); 16); 17); 21)].

Синтез наукових поглядів дозволяє стверджувати, що етичність моніторингу є не лише правовою вимогою, а й стратегічною необхідністю. Лише за умови дотримання прозорості та

обмеження втручання необхідним мінімумом можна зберегти організаційну справедливість і добробут працівників, без яких довгострокова ефективність цифрової трансформації є неможливою.

5. Методи досліджень

Методологічну основу статті становить комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, було використано метод теоретичного аналізу та синтезу для опрацювання фундаментальних концепцій приватності та автономії працівника в умовах цифрової трансформації. Системний підхід дозволив розглянути моніторинг не як ізольований технічний засіб, а як складний елемент організаційної культури, що впливає на психоемоційний стан персоналу та продуктивність праці.

Важливе місце у дослідженні посідає метод контент-аналізу сучасних наукових публікацій та емпіричних звітів (зокрема досліджень Єске [11]) та Вітак і Циммер [23]), що дало змогу виявити кореляцію між інтенсивністю спостереження та рівнем техностресу. Порівняльний аналіз було застосовано для співставлення традиційних методів нагляду з новітніми інструментами алгоритмічного управління. На завершальному етапі використано метод моделювання для розробки та обґрунтування концепції адаптивного етичного шлюзу (AEG) як інструменту гармонізації інтересів роботодавця та працівника.

6. Результати досліджень

Проведений аналіз показав, що сучасні системи моніторингу (keystroke logging, скріншоти, геолокація) особливо активно застосовуються у сфері гіг-економіки [5]; 24)]. Виявлено низку проблем: порушення приватності у домашньому середовищі [11]), зниження автономії та алгоритмічну упередженість [20]), що призводить до професійного вигорання [23]) та імітації активності [20]).

На основі критичного аналізу виявлених деструктивних наслідків тотального контролю, автором пропонується впровадження моделі адаптивного етичного шлюзу (Adaptive Ethical Gateway — AEG). На відміну від традиційних систем ЕРМ, які працюють постійно, модель АЕГ базується на трьох компонентах:

1. Динамічна інтенсивність - частота та глибина збору даних (наприклад, знімків екрана) автоматично знижується пропорційно до стажу роботи працівника та стабільності виконання ним КРІ. Це створює рівень довіри, де етичний моніторинг перетворюється на інструмент підтримки лише у критичні моменти.

2. Контекстуальний фільтр приватності - використання алгоритмів комп'ютерного зору на стороні клієнта для автоматичного розмиття обличчя членів сім'ї або особистих документів, що випадково потрапляють у зону дії камери чи скріншоту.

3. Функція «Етичної паузи» - право працівника на короткострокове (до 15 хв) відключення системи моніторингу без необхідності обґрунтування, що задовольняє потребу в «цифровій автономії» та знижує технострес, описаний у дослідженнях [23]).

Впровадження АЕГ дозволяє змінити сприйняття контролю з «інструменту примусу» на «механізм саморегуляції», що мінімізує стратегії опору, виявлені у роботі [20]).

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Подальший розвиток дослідження може бути зосереджений на масштабуванні об'єкта та інтеграції з технологією Blockchain. Масштабування об'єкта це розширення аналізу на транскордонні трудові відносини, де необхідно враховувати відмінності у законодавстві (наприклад, між GDPR у ЄС та трудовим правом США чи України) при проектуванні систем моніторингу. Інтеграція з технологією Blockchain - розгляд об'єкта крізь призму

децентралізованого зберігання даних про продуктивність. Це забезпечить неможливість маніпуляції даними з боку обох сторін, що є прямим впровадженням ідеї «sousveillance» [6].

8. Висновки

В умовах глобальної цифровізації моніторинг діяльності працівників трансформувався з допоміжного інструменту контролю в невід'ємну складову сучасних управлінських практик. Проте технологічна досконалість систем нагляду не є автоматичною гарантією зростання продуктивності; натомість їх ефективність критично залежить від дотримання етичних принципів та збереження довіри в трудовому колективі.

У роботі обґрунтовано, що традиційні моделі безперервного контролю провокують деструктивні наслідки: зростання техностресу, порушення кордонів приватності та формування стратегій імітації діяльності, що зрештою нівелює позитивний ефект від впровадження інновацій.

Ключовим результатом дослідження стала розробка моделі адаптивного етичного шлюзу (АЕГ). На відміну від статичних систем контролю, АЕГ пропонує динамічний підхід, де інтенсивність моніторингу корелюється з рівнем професійної відповідальності та результативності працівника. Це дозволяє реалізувати на практиці принципи прозорості, пропорційності та мінімізації збору даних.

Впровадження моделі АЕГ забезпечує досягнення стратегічного балансу: організація отримує необхідний рівень прозорості бізнес-процесів та захисту активів, тоді як працівник зберігає цифрову автономію та професійну гідність. Такий паритет інтересів є фундаментом для формування стійкої корпоративної культури, здатної ефективно функціонувати в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Етичний моніторинг, таким чином, перестає бути формою нагляду і перетворюється на механізм підтримки та розвитку людського капіталу в цифрову епоху.

Список літератури:

- 1) Aguboshim, F., Ezeife, J., & Ezeasomba, I. (2019). Monitoring IT and Internet Usage of Employees for Sustainable Economic Development in Nigeria: Legal and Ethical Issues. *Journal of Information Engineering and Applications*, 9(5). doi: <https://doi.org/10.7176/jiea/9-5-03>
- 2) Akter, S. (2025). AI's Impact on Talent Acquisition Strategies and Employee Engagement Methodologies: Ethical Considerations for Trustworthy AI-HRM Integration. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 7(8). doi: <https://doi.org/10.32996/jhsss.2025.7.8.6>
- 3) Alge, B. (2001). Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. *The Journal of Applied Psychology*, 86(4), 797-804. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.797>
- 4) Ball, K. (2010). Workplace surveillance: an overview. *Labor History*, 51(1), 106-187. doi: <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>
- 5) CleverControl. (2024). *Monitorynh pratsivnykiv [Employee monitoring]*. Available at: <https://clevercontrol.com/uk/employee-monitoring/> (accessed April 10, 2026)
- 6) Do, K., De Los Santos, M., Muller, M., Savage, S. (2024). Designing Gig Worker Sousveillance Tools. *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '24)*, 1-19. doi: <http://doi.org/10.1145/3613904.3642614>
- 7) Evans, G., Kloke, H., & Jahn, S. (2023). Review of ethics for occupational hygiene hazard monitoring surveys using sensors. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 20(10), 439-451. doi: <https://doi.org/10.1080/15459624.2023.2247018>
- 8) Halbusi, H., Williams, K., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*. doi: <https://doi.org/10.1108/pr-09-2019-0522>

- 9) Jahagirdar, R., & Bankar, S. (2020). Employees Perception of Workplace Monitoring and Surveillance. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.20319/pijss.2020.61.474486>
 - 10) Jannat, T., Alam, S., Ho, Y., Omar, N., & Lin, C. (2021). Can Corporate Ethics Programs Reduce Unethical Behavior? Threat Appraisal or Coping Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 176, 37-53. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04726-8>
 - 11) Jeske, D. (2022). Remote workers' experiences with electronic monitoring during Covid-19: implications and recommendations. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 393-409. doi: <http://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2021-0042>
 - 12) Jung, H., Fusi, F., Welch, E., Louafi, S., & Manzella, D. (2021). Apply with caution! The contingent effect of blockchain-enabled governance on trust. *Research Handbook on E-Government*. doi: <https://doi.org/10.4337/9781786437259.00018>
 - 13) Kalischko, T., & Riedl, R. (2021). Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research Opportunities. *Frontiers in Psychology*, 12, 633031. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>
 - 14) Kalluri, N. (2025). The Impact of AI on Workplace Litigation: A Study of Employee Relations and Conflict Resolution. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(4). doi: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.51880>
 - 15) Kerr, J., Naegelin, M., Benk, M., Wangenheim, F., Meins, E., Viganò, E., & Ferrario, A. (2022). Investigating Employees' Concerns and Wishes Regarding Digital Stress Management Interventions With Value Sensitive Design: Mixed Methods Study. *Journal of Medical Internet Research*, 25. doi: <https://doi.org/10.2196/44131>
 - 16) Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160, 377-392. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
 - 17) Mathur, M., Pramanik, B., Rosalyn, S., Thulaseedharan, A., Mirzani, Y., & Namdeo, S. (2024). Ethical Implications of AI in HRM: Balancing Efficiency and Privacy in Employee Monitoring Systems. *Nanotechnology Perceptions*. doi: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.3870>
 - 18) McParland, C., & Connolly, R. (2020). Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation. *Business Systems Research Journal*, 11(1), 106-124. doi: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0008>
 - 19) Shrivastav, P., Tiwari, D., & Lakshmi, G. (2025). Study of Employee Privacy Rights in the Digital Age. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(45). doi: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i45s.9036>
 - 20) Sum, C. M., Shi, C., Fox, S. E. (2025). "It's Always a Losing Game": How Workers Understand and Resist Surveillance Technologies on the Job. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(CSCW004), 1-32. doi: <http://doi.org/10.1145/3710902>
 - 21) Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2021). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*. doi: <https://doi.org/10.1108/pr-12-2019-0680>
 - 22) Vinith, K., & Pinto, D. (2023). Information Technology in Surveillance of Employee Performance. *EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management*. doi: <https://doi.org/10.36713/epra14255>
 - 23) Vitak, J., & Zimmer, M. (2023). Power, Stress, and Uncertainty: Experiences with and Attitudes toward Workplace Surveillance During a Pandemic. *Surveillance & Society*, 21(1). 29-44. doi: <https://doi.org/10.24908/ss.v21i1.15571>
 - 24) Yaware. (2023). *Monitorynh chasu: yak optymizuvaty robochu diialnist frylanseriv [Time monitoring: how to optimize the work activity of freelancers]*. Available at: <https://yaware.com.ua/uk/blog/monitoring-chasu-yak-optimizuvati-robochu-diyalnist-frilanseriv/> (accessed April 10, 2026)
-

Ethical human resource management in the context of globalization: digital transformation and the limits of monitoring

Viktoriya Kharchuk

Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4354-9549

Nataliia Reverenda

Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7712-8999

Yevgeniy Telestakov

Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0009-0001-6769-126X

Marian Reverenda

Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0009-0004-1508-5585

Abstract: This article is devoted to the study of ethical aspects of implementing digital employee monitoring systems within contemporary organizational structures in the context of globalization and the widespread transition to remote forms of work. The paper analyzes the transformation of approaches to labor control, where traditional supervisory methods are being replaced by continuous electronic performance monitoring, algorithmic management, and artificial intelligence-based analytics.

The object of the study is the processes of digital employee control, while the subject focuses on ethical risks and the possibilities for harmonizing the interests of employers and employees. The author provides a detailed examination of key challenges arising from excessive digital surveillance, including violations of privacy in the home environment, reduced employee autonomy, the emergence of algorithmic bias, and the growth of technostress, which leads to professional burnout and the simulation of productivity.

The article proposes the concept of the Adaptive Ethical Gateway, which introduces a dynamic approach to control based on the level of trust and employee performance. This concept incorporates mechanisms of contextual privacy filtering and the right to short-term digital autonomy, enabling the transformation of monitoring from a repressive tool into an instrument of support and professional development.

The study demonstrates that the effectiveness of modern human resource management is determined not only by the technological capabilities of monitoring systems but also by the level of their ethical compliance and transparency. The conclusions and recommendations emphasize the need to transition to partnership-based models of interaction, where data minimization and employee involvement in shaping monitoring policies become the foundation for the sustainable development of human capital in the digital era.

The results of the study may be used by HR managers and organizational leaders to improve remote team management systems and strengthen corporate culture.

Keywords: digitalization; employee monitoring; management ethics; remote work; privacy; labor productivity; algorithmic management; personal autonomy; information security.
