

## ОКРЕМІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПРАЦІ

**Швець Н.М.,**  
*кандидатка юридичних наук, доцентка,  
доцентка кафедри трудового права  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9899-196X>  
e-mail: [natalyshvets@gmail.com](mailto:natalyshvets@gmail.com)

### **Швець Н.М. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці.**

За умов сьогодення кожен третій працівник використовує цифрові технології під час роботи. Сучасний працівник, щоб бути конкурентоздатним на ринку праці, має володіти знаннями у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій у перебігу виконання своєї трудової функції, підвищувати рівень своєї цифрової грамотності в процесі професійного розвитку.

Надано визначення цифровізації у сфері праці як процесу впровадження у діяльність підприємства, установи, організації інформаційних технологій, завдячуючи яким відбувається взаємодія, комунікація між працівником та роботодавцем, між роботодавцем/працівником та державними органами; між роботодавцем/працівником та профспілкою; між роботодавцем/працівником та споживачами, постачальниками тощо.

Окреслено мотивацію роботодавця до запровадження сучасних інноваційних технологій у сфері праці.

Сформульовано узагальнену мету цифровізації у сфері праці та виокремлено конкретні цілі діджиталізації робочих процесів. Так, у загальному вигляді мета цифровізації процесу праці полягає в осучасненні формату взаємовідносин між працівником та роботодавцем, між працівником та державними інституціями, між роботодавцем та державними органами з огляду на глобальні виклики діджиталізованого суспільства.

Перераховано переваги цифровізації: 1) завдячуючи сучасному програмному забезпеченню суттєво зростає продуктивність праці працівника; 2) економія часу; 3) зниження собівартості продукції; 4) позитивний імідж підприємства, що працює на сучасних інноваційних технологіях; 5) лояльність клієнтів, відвідувачів; 6) інноваційність у виробничих та управлінських процесах; 7) підвищення цифрової кваліфікації, цифрової грамотності працівників.

Перелічено, які специфічні навички та вміння працівників майже усіх галузей стають затребуваними у цифровізованому суспільстві.

Констатовано, що цифрові навички працівника мають повсякчас удосконалюватися у перебігу тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

Окреслено окремі обставини, які мають суттєве значення для встановлення балансу між правом працівника на приватність на робочому місці та правом роботодавця на здійснення відеоспостереження за підлеглим.

**Ключові слова:** працівник, роботодавець, цифровізація, мотивація, стимулювання, право на приватність працівника.

### **Shvets N.M. Separate principles of the employer's motivation for digitization in the field of work.**

Under today's conditions, every third employee uses digital technologies at work. In order to be competitive on the labor market, a modern worker must possess knowledge in the field of using information and communication technologies in the course of performing his/her work function, and increase the level of his/her digital literacy in the process of professional development.

The definition of digitization in the field of labor is given as a process of introducing information technologies into the activities of an enterprise, institution, organization, thanks to which there is interaction

and communication between the employee and the employer, between the employer/employee and state bodies; between the employer/employee and the trade union; between the employer/employee and consumers, suppliers, etc.

The employer's motivation to introduce modern innovative technologies in the field of labor is outlined.

The generalized goal of digitalization in the field of work is formulated and the specific goals of digitalization of work processes are highlighted. So, in general, the goal of the digitization of the labor process is to modernize the format of the relationship between the employee and the employer, between the employee and state institutions, between the employer and state bodies, taking into account the global challenges of the digitalized society.

The advantages of digitization are listed: 1) thanks to modern software, the productivity of the employee increases significantly; 2) saving time; 3) reduction of production costs; 4) positive image of the enterprise, which works on modern innovative technologies; 5) loyalty of customers, visitors; 6) innovativeness in production and management processes; 7) improvement of digital qualification, digital literacy of employees.

It lists the specific skills and abilities of workers in almost all industries that are becoming in demand in a digitalized society.

It was established that the employee's digital skills should be constantly improved during trainings and professional development courses.

Certain circumstances are outlined that are essential for establishing a balance between the employee's right to privacy at the workplace and the employer's right to video surveillance of a subordinate.

**Key words:** employee, employer, digitalization, motivation, stimulation, employee's right to privacy.

**Постановка проблеми.** За умов сьогодення питання цифровізації трудових і пов'язаних з трудовими правовідносин стало реальністю. Четверта промислова революція характеризується розвитком цифрового середовища та переходом до інформаційної цивілізації. У зв'язку з цим розвинуті країни світу значну увагу приділяють процесам цифрової трансформації держави, бізнесу, суспільства та особистості, оскільки цифрові технології відіграють все більшу роль у розвитку економіки країни, бізнес-структур, формуванні цифрового суспільства. Наша держава також активно впроваджує цифрові технології, у тому числі у сфері праці.

Цифровізація поступово проникла у сферу праці, змінюючи основні підходи до трактування ustalених робочих процесів і функцій, значно підвищуючи вимоги до професійного та компетентнісного рівня фахівців, вимагаючи переосмислення та редизайну робочих місць і посад. Одночасно зі зростанням рівня автоматизації рутинних бізнес-процесів, суттєво збільшується значущість людських навичок та талантів, що призводить до появи нових категорій, таких як гібридні роботи та навіть надроботи, із поступовим розмиванням зон функціональної відповідальності [1, с. 134].

За умов сьогодення кожен третій працівник використовує цифрові технології у перебігу роботи. Більше того, науковці виокремлюють цифрові трудові права працівників: право на доступ до інтернету в робочий час; право на захист персональних даних, які використовуються під час роботи на цифрових платформах; право на страйк онлайн; право підвищити кваліфікацію онлайн; право на кібербезпеку під час виконання трудових обов'язків; право на захист даних про геолокацію; право бути офлайн у неробочий час і час відпочинку тощо [2, с. 124]. Луценко О.Є. зазначає, що зловживання Інтернетом змушує компанії в США контролювати електронні комунікації та захищати свої права [3, с. 48]. В Україні простежується аналогічна тенденція зловживання інтернет-середовищем працівниками в робочий час в особистих цілях і з цим явищем необхідно боротися адекватними заходами.

**Стан опрацювання** піднятої у цій науковій статті проблематики. Питанням цифровізації трудових відносин присвячені праці Артюхової І.В., Брюховецького Я.С., Бея Г.В., Заїки Д.І., Луценко О.Є. тощо, проте в питаннях діджиталізації процесу трудової діяльності зарано ставити крапку, оскільки цифрові технології не стоять на місці, на зміну автоматизації виробничих процесів за рахунок комп'ютерних технологій приходить роботизація та штучний інтелект.

**Метою статті** є ґрунтовний аналіз трансформації сфери праці під впливом процесів цифровізації, окреслення мети цифровізації, визначення основних загроз та переваг, спричинених інтенсифікацією використання передових технологій, з'ясування мотивації роботодавця до впровадження та розвитку цифрових технологій у сфері праці, аналіз специфічних цифрових умінь та навичок сучасного працівника.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізація проникла в усі сфери національної економіки. Працівник будь-якої галузі: сфери охорони здоров'я, освіти, державний службовець, суддя, бібліотекар,

працівник АПК, ювелір, модельєр тощо за умов сьогодення має володіти знаннями у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій у перебігу виконання своєї трудової функції, підвищувати рівень своєї цифрової грамотності в процесі професійного розвитку.

В умовах розвитку новітніх технологій та країна отримає переваги в результаті технологічних і цифрових інновацій, в якій розвиваються, взаємодіють, удосконалюються і зростають усі складові цифрової економіки. Ті ж самі наративи відносяться й до окремих бізнес-структур – у найближчому майбутньому переваги в бізнесі отримає той, хто одним із перших зможе підключитися до процесу глобальної цифрової трансформації. Зокрема, підтримка інновацій та підприємництва в галузі цифрового бізнесу є ключовим чинником виходу українських компаній на світову арену. З цих міркувань, доцільно погодитися з позицією Когута Ю.І., що проблематика цифрової трансформації економіки та забезпечення безпеки цифрової держави, бізнесу, суспільства має пріоритетний характер для потреб як державного, так і корпоративного управління, важливе теоретичне та прикладне значення й, безперечно, високий рівень актуальності [4, с. 3-4]. Водночас, видається доцільним наголосити на значущості проблематики цифровізації саме в трудовій сфері тим достовірним фактом, що реальний ризик поповнити негативну статистику компаній, які, на жаль, зникли зі світового ринку, мають ті підприємства, установи, організації, які гальмують процеси цифровізації соціально-трудої сфери або так і не змогли прийняти виклики ХХІ сторіччя з його передовими новітніми технологіями.

Цифровізація у сфері праці – це процес впровадження у діяльність підприємства, установи, організації інформаційних технологій, завдячуючи яким відбувається взаємодія, комунікація між працівником та роботодавцем, між роботодавцем/працівником та державними органами; між роботодавцем / працівником та профспілкою; між роботодавцем / працівником та споживачами, постачальниками тощо.

Кожен роботодавець на початковому етапі відкриття свого підприємства чи бізнесу має замислитись, як цифрові технології можуть полегшити, спростити та удосконалити бізнес-процеси. Мотивація роботодавця до запровадження сучасних інноваційних технологій у сфері праці очевидна – збільшення прибутку в короткі терміни за рахунок лояльного ставлення персоналу до роботодавця. Робота персоналу з використанням виданого роботодавцем ноутбука, планшета, смартфона з доступом до інтернету стимулює підлеглих працювати з колосальною самовіддачею. Автоматизація більшості робочих процесів дозволяє зекономити затрати енергії, життєвих сил, здоров'я врешті-решт працівника, що у свою чергу, сприяє трудовому і фізичному довголіттю.

У загальному вигляді мета цифровізації процесу праці полягає в осучасненні формату взаємовідносин між працівником та роботодавцем, між працівником та державними інституціями, між роботодавцем та державними органами з огляду на глобальні виклики діджиталізованого суспільства. Головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема й соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті «цифрового розриву». Цифровізація спрощує комунікацію між сторонами та учасниками трудових і пов'язаних з трудовими правовідносин, сприяє оперативності робочих процесів тощо.

Більш конкретно, ця загальна мета може бути деталізована, подрібнена на: 1) стимулювання оптимізації, спрощення кадрового діловодства (оцифрування трудових книжок, електронний документообіг; юридично значущі повідомлення); 2) запобігання нещасним випадкам на виробництві; 3) сприяння об'єктивному розслідуванню випадків порушення трудової дисципліни (відеофіксація процесу праці); 4) сприяння оцінюванню кандидатів в працівники та працівників (поліграфологічні перевірки, онлайн-співбесіди); 5) виплата заробітної плати на картковий рахунок; 6) автоматизація усіх видів діяльності та ін.

Дійсно, ті працівники, які використовують у своїй роботі сучасні технології, навряд чи пам'ятають, як жили та працювали до цього без них, адже до вигід цифровізації відбувається швидке звикання. Перейдемо до аналізу позитивних рис процесу цифровізації у сфері праці.

Мотивація роботодавця переходити на цифрові платформи очевидна, адже цифровізація у сфері праці має свої переваги: 1) завдячуючи сучасному програмному забезпеченню суттєво зростає продуктивність праці працівника (якщо раніше, наприклад, дизайнер одягу витрачав час на виготовлення вручну ескізу одягу, відправлення замовником дизайну одягу виробнику, створення першого прототипу одягу, відправлення цього прототипу клієнту тощо, і цей процес займав кілька тижнів, то за умов сьогодення запроваджені унікальні цифрові платформи для спільного прийняття рішень на всіх

етапах виробництва, ключовою технологією яких є 3D-візуалізатор, що дозволяє моделювати та візуалізувати одяг в найдрібніших деталях, створюючи цифровий прототип майбутньої моделі; таким чином, сучасне програмне забезпечення задовольняє найскладніші вимоги по візуалізації швейних виробів завдяки реалістичному відображенню фактури тканини, лекал і особливостей людського тіла [5]); 2) економія часу; 3) зниження собівартості продукції; 4) позитивний імідж підприємства, що працює на сучасних інноваційних технологіях; 5) лояльність клієнтів, відвідувачів; 6) інноваційність у виробничих та управлінських процесах; 7) підвищення цифрової кваліфікації, цифрової грамотності працівників.

Процес мотивації працівників до освоєння цифрових навичок та компетенцій будується відповідно до потреб і цінностей людини, виявлення і формулювання потреб і цінностей працівників є основним напрямом впливу менеджменту підприємств на спонукання персоналу до активних дій у бажаному напрямку. Мотивація являє собою процес створення умов, за яких працівники можуть реалізувати свої цінності, потреби, потенціал та які чинять суттєвий вплив на цілеспрямовану зміну людиною своєї поведінки. У зв'язку з тим, що процеси цифровізації є принципово складними і абсолютно новими, особливого значення набувають методи мотивації персоналу до завчасного отримання цифрових навичок і компетенцій [6, с. 216].

У сучасних соціально-економічних умовах, як відзначають окремі дослідники [7, с. 30-31], більш актуальним є поняття не просто «мотивації», а «інноваційно-орієнтованої мотивації» як цілеспрямованого та динамічного процесу спонукання працівників до інноваційної діяльності для досягнення цілей та задач організації в інноваційному розвитку.

У зв'язку з цифровізацією у сфері праці затребуваними стають такі специфічні навички та вміння працівників майже усіх галузей, а не лише IT-сфери [8], як: 1) цифрові та технічні навички та вміння: грамотність у сфері оргтехніки та комп'ютерних технологій; вправне користування офісним програмним забезпеченням; розробка та впровадження спеціальних корпоративних або галузевих програм; цифровий зв'язок з керівництвом та спільна робота в проєктах; робота з IT-технологіями; орієнтація на клієнтів і навички комунікації; 2) інформаційні вміння та навички: вміння в сфері цифрової обробки інформації; пошук, обробка, архівування та зберігання значної кількості даних, а також проміжна аналітика; інформаційна безпека і конфіденційність; дотримання вимог мережевого етикету; активна участь у громадському житті та в житті компанії, активна взаємодія за допомогою використання цифрових технологій; управління увагою й емоціями.

Чітко простежується потреба на рівні ДКХПП у рубриці «Повинен знати» прописати цифрову грамотність працівників. І ці цифрові навички мають повсякчас удосконалюватися у перебігу тренінгів, курсів підвищення кваліфікації працівників, оскільки діджиталізація – динамічний процес і ті цифрові вміння та навички працівника, які були актуальні, скажімо, десять років тому за умов сьогодення вже мають бути розцінені як застарілі й, відповідно, потребують гнучкості працівника, пристосування до сучасних цифрових викликів.

Також на сторінках цієї статті доцільно торкнутися питання захисту права на приватність працівника під час здійснення відеоспостереження за останнім. Цифровізація підприємств стимулює роботодавців встановлювати камери зовнішнього і внутрішнього відеоспостереження. З-поміж переваг відеоспостереження – можливість викрити крадіїв особистих речей та продукції, своєчасно надати невідкладну медичну допомогу працівникові, якому стало зле на роботі, тощо. Правильно створені та збережені електронні докази у вигляді записів з камер відеоспостереження будуть взяті судом до уваги під час розгляду трудового спору. Відеозображення працівника – це персональні дані, тому роботодавець має дотримуватися вимог законодавства у сфері захисту персональних даних.

Існують обставини, які мають суттєве значення для встановлення балансу між правом працівника на повагу до їх приватного життя (право на приватність) на робочому місці та правом роботодавця на здійснення відеоспостереження за підлеглим. Зокрема, роботодавець має попередити персонал про встановлені камери відеоспостереження; має чітко окреслити коло осіб, які матимуть доступ до результатів моніторингу; можливість оскаржити електронний відеодоказ у судовому порядку тощо.

**Висновки.** Інформаційне суспільство передбачає формування мотивації роботодавця до запровадження цифрових технологій. Під цифровізацією у сфері праці запропоновано розуміти процес впровадження у діяльність підприємства, установи, організації інформаційних технологій, завдячуючи яким відбувається взаємодія, комунікація між працівником та роботодавцем, між роботодавцем/працівником та державними органами; між роботодавцем / працівником та профспілкою; між роботодавцем / працівником та споживачами, постачальниками тощо. Узагальнююча мета цифровізації

процесу праці полягає в осучасненні формату взаємовідносин між працівником та роботодавцем, між працівником та державними інституціями, між роботодавцем та державними органами з огляду на глобальні виклики діджиталізованого суспільства.

Мотивація роботодавця переходити на цифрові платформи очевидна, адже цифровізація у сфері праці має такі переваги: 1) завдячуючи сучасному програмному забезпеченню суттєво зростає продуктивність праці працівника; 2) економія часу; 3) зниження собівартості продукції; 4) позитивний імідж підприємства, що працює на сучасних інноваційних технологіях; 5) лояльність клієнтів, відвідувачів; 6) інноваційність у виробничих та управлінських процесах; 6) підвищення цифрової кваліфікації, цифрової грамотності працівників.

Запропоновано на рівні ДКХПП у рубриці «Повинен знати» прописати цифрову грамотність працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бей Г.В. Переваги та виклики цифровізації в сфері праці: нові дефініції, тенденції та тренди. URL: [https://www.academia.edu/42869772/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D0%B2\\_%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96\\_%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96\\_%D0%B4%D0%B5%D1%84%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D1%82%D0%B0\\_%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8](https://www.academia.edu/42869772/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8_%D1%82%D0%B0_%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%B2_%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%B4%D0%B5%D1%84%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%82%D0%B0_%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8) (дата звернення: 11.12.2023).
2. Заїка Д.І. Працівник ІТ-сфери як суб'єкт трудового права: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Міністерство освіти і науки України, Харків, 2023. 223 с.
3. Луценко О.Є. Правове забезпечення моніторингу роботодавцями використання корпоративної електронної пошти, інтернет-ресурсів та комп'ютерних технологій працівниками у Сполучених Штатах Америки. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. Випуск 75: частина 3. 2023. С. 47–54.
4. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. / Ю.І. Когут. Київ: Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.
5. 3D технології – новий рівень відносин між замовником та виробником. Журнал «*Швацька справа і мода*». URL: [https://shd.com.ua/3d\\_technology](https://shd.com.ua/3d_technology) (дата звернення: 11.12.2023).
6. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 216–222.
7. Воржакова Ю.П., Зоріна Є.Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. I Міжнародна науково-практична конференція «*Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*». 2020. С. 30–31.
8. Артюхова І.В. Удосконалення системи управління персоналом в рамках розвитку підприємства. *Економіка підприємства*. 2019. № 1. С. 396–399.