

**Наталія Колісниченко**

доцент ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.держ.упр.

**Наталія Привалова**

начальник відділу організації семінарів за державним замовленням управління ПКК ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

## СВІТОВИЙ ДОСВІД МОНІТОРИНГУ ПРАЦІВНИКІВ ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ЗАПОЗИЧЕННЯ МЕТОДІВ ТА МЕТОДИК В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті розглядаються методи та методики моніторингу працівників приватних організацій, які можуть бути запозиченими в системі державної служби. Аналізуються опрацьовані різними компаніями численні методи моніторингу працівників, серед яких метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності. Досліджено найуживаніший вид моніторингу, а саме моніторинг діяльності в Інтернеті (вибір програмного забезпечення для моніторингу, блокування шкідливих або небажаних ВЕБ-сайтів, моніторинг електронної пошти тощо). Розглядаються інші види моніторингу, а саме: запис телефонних розмов, відеоспостереження, відслідковування локації (розташування) працівника тощо. Обґрунтовуються етичний, правовий, фінансовий, технологічний аспекти моніторингу працівників.

**Ключові слова:** моніторинг працівників, методи та методики моніторингу працівників, кадровий моніторинг, моніторинг діяльності в Інтернеті, відеоспостереження, аспекти моніторингу працівників.

**Natalya Kolisnichenko**

associate Professor of ORIPA NAPA under the President of Ukraine,  
PhD in Public Administration

**Nataliya Pryvalova**

head of seminars arrangement unit of In-Service department  
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine

## WORLD EXPERIENCE IN MONITORING EMPLOYEES OF PRIVATE COMPANIES: ADOPTING METHODS AND TECHNIQUES IN CIVIL SERVICE SYSTEM

In an effective organization the employees are monitored continually. Monitoring means consistently measuring performance and providing ongoing feedback to employees on their progress toward reaching their goals. Ongoing monitoring provides the supervisor the opportunity to check how well employees are meeting the work standards and to make changes to unrealistic or problematic standards. Monitoring employees can also help companies to identify areas where employees are wasting company time or resources on private matters. With the right software, they can block websites that are inappropriate or not applicable to business operations.

So, employee monitoring is the act of monitoring employee activity. Organizations engage in employee monitoring to track performance, avoid legal liability, protect trade secrets, and address other security concerns.

The article studies two main methods used in monitoring employees: the method defining expectations and the assessing productivity method.

The research looks at various types of monitoring: monitoring online activity and other types of monitoring (record phone conversations, set up video surveillance, track employees' locations).

It also investigates such aspects of monitoring employees as ethical, legal, financial and technological.

**Ethical aspect.** Employee monitoring often is in conflict with employees' privacy. Monitoring often collects not only work-related activities, but also employee's personal, not related to work information. Companies maintain ethical monitoring policies by avoiding indiscriminate monitoring of employees' activities

**Legal aspect.** The following uses of employee information are generally considered legal: find needed business information when the employee is not available, protect security of proprietary information and data, prevent or investigate possible criminal activities by employees, prevent personal use of employer facilities, check for violations of company policy against sending offensive or pornographic email, investigate complaints of harassment, check for illegal software.

**Financial aspect.** Employee monitoring can be used to monitor the safety and productivity of the employees but it also may help businesses financially. From the dishonest unethical employee who steals time and money from the business to the redefining of unprofitable processes in monitoring employee actions, employee monitoring allows for the growth of financial profits from a small investment.

**Technical aspect** is in the usage of various programs.

The main purpose of monitoring is to provide complete, timely and reliable information about the processes occurring in the organization. The analysis of employees monitoring in private sector as a specially organized system surveillance to integrated assessment and efficiency of their work is an example of implementation in the civil service.

**Key words:** monitoring employees, methods and techniques of monitoring employees, personnel monitoring, Internet monitoring, video surveillance, aspects of monitoring employees.

**Наталья Колисниченко**

доцент ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины,  
кандидат наук с государственного управления, доцент

**Наталья Привалова**

начальник отдела организации семинаров по государственному заказу  
управления ПКК ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины

## МИРОВОЙ ОПЫТ МОНИТОРИНГА РАБОТНИКОВ ЧАСТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ЗАИМСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ И МЕТОДИК В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В статье рассматриваются методы и методики мониторинга работников частных организаций, которые могут быть заимствованными в системе государственной службы. Анализируются проработанные различными компаниями многочисленные методы мониторинга сотрудников, среди которых – метод определения ожиданий и метод оценки производительности. Исследован наиболее используемый вид мониторинга, а именно мониторинг деятельности в Интернете (выбор программного обеспечения для мониторинга, блокирование вредоносных или нежелательных веб-сайтов, мониторинг электронной почты и т.п.). Рассматриваются другие виды мониторинга, а именно: запись телефонных разговоров, видеонаблюдение, отслеживание локации (расположения) сотрудника и т.п. Обосновываются этический, правовой, финансовый, технологический аспекты мониторинга сотрудников.

**Ключевые слова:** мониторинг сотрудников, методы и методики мониторинга сотрудников, кадровый мониторинг, мониторинг деятельности в Интернете, видеонаблюдение, аспекты мониторинга сотрудников.

Постановка проблеми

Адміністративна реформа, яка проводиться в Україні, неможлива без ефективного кадрового забезпечення всіх рівнів. Проте, ключовою проблемою вітчизняної державної служби є дефіцит компетентності та професіоналізму. Система оцінювання діяльності державних службовців, а також наявні дисциплінарні санкції давно знецінилися й фактично імітують оцінювання. У зв'язку з цим новий Закон «Про державну службу» наголошує на необхідності ретельного відрегулювання системи оцінювання діяльності державних службовців. Його положеннями, зокрема, передбачено єдині умови вступу на державну службу шляхом проведення відкритого конкурсу; запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість нині існуючої атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності. Докорінне поліпшення кадрових технологій можливе тільки на базі безперервної оцінки стану і прогнозу розвитку кадрової ситуації, вдосконалення нормативно-правових актів, що регламентують діяльність службовців. З огляду на зазначене актуалізується значення кадрового моніторингу в системі державної служби, зокрема, шляхом запозичення кращих практик управління людськими ресурсами приватного сектору.

Мета

Мета статті – виявлення шляхів запозичення в системі державної служби методів та методик моніторингу працівників приватних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз зарубіжних публікацій з тематики демонструє широке поле досліджень, зокрема таких авторів, як-от: Амслер Г., Фіндлі Н., Інгрем Е. (моніторинг продуктивності), Буркс Ф. (етичні питання моніторингу щодо використання Інтернету), Вудбері М. (інформаційна етика моніторингу), Кевін П., Теммі Ю. (комп'ютерний моніторинг), Кручко Р., Фріз Е., Макін К. (правові аспекти моніторингу), Річмонд Р., Йербі Дж. (юридичні й етичні аспекти моніторингу працівників), Малекі М., Фернандес Л. (сучасні осо-

бливості моніторингу), Стромейер Р. (сучасні технології моніторингу працівників), Тулган Б. (способи моніторингу працівників).

У вітчизняній літературі питання моніторингу працівників є малодослідженими. Незважаючи на те, що кадровий моніторинг є одним з основних питань в організації та управлінні, він лише з прийняттям нового законодавства набуває своєї значущості.

Практика моніторингу за працівниками реалізується на великих і малих підприємствах по всьому світу. Організації здійснюють моніторинг працівників для відстеження продуктивності, юридичної відповідальності, захисту комерційної таємниці, а також вирішення інших проблем безпеки. Моніторинг також означає забезпечення постійного зворотного зв'язку для працівників щодо прогресу в їхній діяльності на шляху досягнення своїх цілей. Регуляторні вимоги до продуктивності моніторингу включають проведення оглядів про хід роботи з працівниками, де їх продуктивність порівнюється зі стандартами їхньої діяльності [1].

Постійний моніторинг забезпечує керівництво можливістю перевірити, наскільки добре працівники відповідають заздалегідь встановленим стандартам, і вносити зміни в нереальні або проблематичні стандарти. Моніторинг працівників відтак може допомогти у визначенні тієї сфери, де працівники неефективно витрачають час або ресурси компанії (зокрема, задля власної вигоди). Наприклад, з правильним програмним забезпеченням, керівники можуть блокувати ВЕБ-сайти, які не відносяться до підприємницької діяльності. Проведене свого часу опитування 1000 американських робітників показало, що 64 відсотки з тих, хто має доступ до Інтернету на робочому місці, використовують його у робочий час для особистих інтересів. Більшість роботодавців з тих пір почали використовувати моніторинг Інтернету та електронної пошти своїх працівників на робочому місці (хоча, не дивно, що значна частина працівників не погоджуються з цим).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Виклад основного матеріалу

Ефективні менеджери і керівники активно контролюють своїх працівників у різних формах, щоб гарантувати, що виконавці з низьким рівнем ефективності швидко дисциплінуються, а з високим – будуть нагороджені.

На сьогодні різними компаніями опрацьовані численні методи моніторингу працівників, серед яких можна виділити два основних – метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності.

I. Метод визначення очікувань передбачає такі дії: чітко визначення політики компанії, знання працівниками політики компанії, точне дотримання дисциплінарних рекомендацій, реалізація зрівноваженої політики.

1. Керівництво чітко прописує політику компанії. Така політика буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона прописана зрозумілими термінами в інструкціях (довіднику, положенні тощо) для працівника. Такі інструкції мають бути легкодоступними для всіх працівників, визначати політику керівництва; фіксувати, що буде зроблено в тому разі, якщо її не дотримуватися. Для реалізації будь-якої політики моніторинг є Інтернет або телефонний моніторинг. Перш за все, працівникам необхідно роз'яснити процес формування політики, пояснюючи, чому таке робиться. Це допоможе зменшити недовіру персоналу, викликану контролем за діяльністю [10].

2. Знання працівниками політики компанії. Якщо використовується будь-який тип моніторингу, що виходить за межі стандартної процедури, наприклад, якщо використовується телефонний моніторинг або Інтернет-моніторинг, необхідно повідомити своїм працівникам про це. Провести зустріч або відправити електронного листа, щоб пояснити зміни в політиці моніторингу і пояснити, коли саме і яким чином інформація буде записана, збережена і вилучена. Так, у США, у таких штатах, як Коннектикут і Делавер, необхідно за законом повідомляти своїм працівникам про Інтернет-моніторинг. Навіть якщо ви не зобов'язані проінформувати своїх працівників про моніторинг, може бути зворотна реакція, якщо вони дізнаються про це самі [10].

3. Точне дотримання дисциплінарних рекомендацій. Виконання працівниками відповідної політики (зафіксованої в інструкціях) повинне супроводжуватися контролем за виконанням ними дисциплінарних заходів. Необхідно переконатися в тому, що політика реалізується однаковою мірою до всіх працівників. Тому необхідно чітко донести свої наміри. Зокрема, задокументувати дисциплінарні стягнення. У свою чергу, працівник повинен підписати дисциплінарний план. Якщо цього не зробити, працівники будуть переконані, що вся ретельно встановлена політика не є дієвою, оскільки не є приведеною до виконання [3].

4. Політика повинна бути зрівноваженою. Зокрема, не передбачати занадто частих перевірок, що можуть знизити моральний дух і змусити працівників нервувати. Необхідне зосередження уваги на результатах, а не на процесі. Якщо працівник виконує свою роботу ефективно, добре працює в команді, не варто звертати надто багато уваги на деталі [9].

Ключ до ефективної політики – це послідовне забезпечення дотримання реалістичного плану, який враховує всі деталі діяльності на робочому місці. Хороша політика повинна враховувати наступні компоненти [8, с. 4–5].

Крок 1. Накладення обмежень на користування Інтернетом і електронною поштою. Політика повинна містити конкретні обмеження, що стосуються змісту електронних повідомлень, заборонити повідомлення, які є наклепницькими, образливими, недостойними, непристойними, сексуально орієнтованими, загрозливими. Успішна політика повинна передбачати процедури раннього повідомлення керівництва про порушення використання колегами електронної пошти та Інтернету.

Крок 2. Інформування (донесення до) працівників основних положень політики компанії. Роботодавець може донести свою політику моніторингу до працівників за допомогою таких способів:

- інструкції (положення, посібник) про моніторинг, в яких повинно бути зазначено, з якою метою працедавець застосовує моніторинг, розтлумачено сутність моніторингу, застережено: працівник знає, що його телефонні розмови, електронна пошта і т.ін., можуть перевірятися;
- інші письмові повідомлення. Внутрішньо-організаційні меморандуми або роздатки працівникам можуть підтвердити політику, що міститься в інструкціях (довіднику). Наприклад, щорічні роздатки гарантуватимуть, що працівники ознайомлені з основними вимогами моніторингу (адже інструкцію, положення, посібник читають не всі);
- розсилки (відправлення повідомлень) – публікація політики моніторингу на дошках оголошень або місцях скупчення працівників;
- підписані угоди – угоди, які потрібно працівнику підписати, наприклад, «Угода про конфіденційність». Підпис працівника є згодою для роботодавця що до здійснення контролю, за умови, що моніторинг відбувається за процедурами, прописаними в договорі;
- зустрічі з працівниками. Для того, щоб знизити рівень занепокоєння персоналу щодо моніторингу та інформування про відповідну політику, роботодавець може проводити зустрічі з працівниками, на яких останні можуть ставити запитання. Рекомендується під час таких зустрічей вести запис відвідуваності, що підтверджує мовчазну згоду працівників.

Компанія повинна використовувати внутрішні процедури для виконання оперативного розслідування скарг щодо зловживання Інтернетом і електронною поштою, інформуючи працівників з неприйнятною поведінкою про дисциплінарні заходи, аж до звільнення.

Крок 3. Право моніторингу залишається за керівництвом. Хороша корпоративна політика повинна попередити працівників, що комп'ютери компанії і електронні листи, що зберігаються на сервері компанії є її власністю і що працівники не повинні очікувати на трактування їхніх дій як дій приватного життя. В той же час роботодавці також повинні бути впевнені, що періодичний перегляд електронної пошти й Інтернету не суперечать дотриманню чинного законодавства.

II. Метод оцінювання продуктивності передбачає такі дії: незаплановані перевірки працівників, прохання пояснити те, над чим людина працює, документування працівниками своєї роботи, оцінка роботи в прогресі, запити до інших щодо взаємодії працівника.

1. Незаплановані перевірки працівників. Час від часу проводять перевірки, щоб прослідкувати за пра-

цівниками в їх власному офісі в незапланованій час. Якщо працівник часто «клагає» по клавіатурі (закриваючи вікна комп'ютера), коли входить керівник, або вішає слухавку телефону – знак стурбованості для керівництва. Безпосереднє спостереження за працівниками також може допомогти у конструктивній критиці їхньої роботи [13].

2. Прохання пояснити те, над чим людина працює. Один з найпростіших способів змусити працівників бути відповідальними – це мати регулярні бесіди з ними про те, як йде їхня робота (і оцінювати їхні відповіді).

3. Документування працівниками своєї роботи (у робочому журналі діяльності, контрольних аркушах, доповідях). Проте, доповіді не повинні бути надмірно обтяжливими, вони повинні заохочувати членів команди і управління підтримувати зв'язок. Варто вимагати від працівників доказів їхньої роботи, описаної в доповіді.

4. Оцінка роботи в прогресі. З метою підтвердження продуктивності роботи варто попросити конкретного доказу виконання працівником своїх обов'язків. Ці докази повинні бути вимірюваними і обмеженими за терміном виконання.

5. Запити до інших щодо взаємодії працівника. Достатньо запитати інших (постачальників, клієнтів та інших працівників) про їхню взаємодію з працівником, щоб отримати уявлення про те, як той працює. Проте, у цьому випадку необхідно пам'ятати про об'єктивність таких спостережень, щоб уникнути несправедливості. При запиті такої інформації необхідні деталі взаємодії, а не суб'єктивні враження; опис взаємодій, а не оцінки.

Найуживанішим є моніторинг діяльності в Інтернеті, а саме:

1. Вибір програмного забезпечення для моніторингу (відслідковування використання ВЕБу працівниками і блокування деяких сайтів). Програмне забезпечення моніторингу може бути встановлено завдяки:

- повній системі з сервером (це включає в себе антивірус і захист від шкідливих програм, а також моніторинг персоналу);
- використанню платних хмарних служб, таких як Trend Micro Business Security або Symantec Cloud;
- використанню дешевого Interguard Sonar, який дозволяє переглядати і фільтрувати ВЕБ-сторінки, переглядати натискання клавіш і знімки з екрану;
- використанню елементарних систем відстеження безкоштовно. Наприклад, ActivTrak контролює систему ВЕБ-трафіку і виробляє щомісячний звіт для керівництва [11].

2. Блокування шкідливих або небажаних ВЕБ-сайтів. Роботодавці мають право контролювати, які ВЕБ-сторінки їх працівники відвідують і блокувати ВЕБ-сайти, які, як вони вважають, неважливі для бізнес-операцій, недоречні або потенційно шкідливі. В основному роботодавці блокують такі сайти, як Facebook або сайти біржової торгівлі, які відволікають працівників, можуть турбувати колег або навіть призводити до корпоративного шпигунства. Роботодавці можуть також блокувати сайти, які вважаються порнографічними або небезпечними. Деякі пакети моніторингу мають часові обмеження у використанні деяких ВЕБ-сайтів,

наприклад, дозволяють використання певної кількості часу кожного дня на сайтах соціальних медіа [9]. Якщо працівники були помічені за частим відвідуванням ВЕБ-сайту, не пов'язаним з роботою, блокується цей ВЕБ-сайт, а потім відправляється повідомлення електронною поштою з нагадуванням, що вони неправильно використовують час компанії [11].

3. Моніторинг електронної пошти. Моніторинг електронної пошти є більш важким для виправдання роботодавцями його використання. Перед читанням будь-яких листів працівника, останніх обов'язково повідомляють про політику компанії, що дозволяє читати їх електронні листи. Крім того, роботодавець, як правило, потребує приводу для своїх підозр, що спонукали їх читати повідомлення електронної пошти працівника. Крім того, для роботодавців складно виправдати читання електронної пошти у випадку, якщо вони до цього стверджували, що електронна пошта є конфіденційною [9].

4. Відповідність із законом. Певні заходи контролю можуть перешкоджати праву працівників на приватне життя. Тому перед встановленням програмного забезпечення для моніторингу необхідно проконсультуватися з юристом і переконатися в тому, що працівники ознайомлені із прописаними правилами і поставили свої підписи, розуміючи мету використання програмного забезпечення [9].

Іншими видами моніторингу є наступні:

1. Запис телефонних розмов. Як правило, закони країн (зокрема, США) дозволяють роботодавцям відстежувати телефонні розмови працівників, однак, тільки стосовно бізнесу, пов'язаних з викликами, спілкуванням з клієнтами або постачальниками. Роботодавцю, як правило, не дозволяється контролювати особисті дзвінки. Також існує вимога зупинити запис і контроль виклику, якщо він набуває особистого характеру. Єдиний виняток з цього правила, якщо особисті телефонні дзвінки (згідно з політикою компанії) прямо заборонено на робочому місці. Запис і моніторинг голосової пошти повинні здійснюватися тільки з обґрунтуванням – документальною підозрою неправомірних дій [9]. Телефонні розмови можуть бути записані за допомогою телефонного запису або електронної записуючої системи. У деяких випадках це може бути пов'язано з використанням іншого програмного забезпечення моніторингу.

2. Відеоспостереження. Компанії, як правило, використовують відеоспостереження, щоб перешкоджати крадіжкам продуктів клієнтами. Проте, деякі підприємства використовують також відеоспостереження, щоб переконатися, що працівники не порушують політику компанії. Моніторинг працівників, таким чином, може надати неупереджених доказів їхніх неправомірних дій, а також може мотивувати їх працювати краще. Проте, постійне відчуття стеження може призвести їх до дискомфорту і зниження морального духу. З цих причин варто уважно розглянути всі плюси і мінуси, перш ніж використовувати відеоспостереження.

3. Відслідковування локації (розташування) працівника. Для працівників, які не працюють на статичному місці, наглядові органи можуть обрати такий спосіб моніторингу, як відслідковування місця розташування. Такий контроль може включати в себе використання глобальної системи відстеження (GPS) і відеоспосте-

реження. Типовими прикладами цього є такі сфери, як постачання та транспортна промисловість. У деяких з цих випадків моніторингу працівник є другорядним, оскільки стеження ведеться з метою, перш за все, визначення кількості часу, необхідного для доставки вантажу (посилки), або виявлення найближчого таксі. Мета такого моніторингу:

- намагання покращити час зворотного зв'язку та ефективність маршрутів;
- дотримання точних записів хронометражу;
- підвищення безпеки та/або продуктивності праці й запобігання крадіжкам.

4. Тест на поліграфі або детектор брехні. Використовується такий рутинний метод (щодо, наприклад, виявлення крадіжок) як тест на поліграфі або детектор брехні, особливо в таких галузях промисловості, як комунікації. За кордоном для роботодавців федеральні закони і нормативно-правові акти території забороняють часто використовувати поліграфічні тести. Навіть з метою сприяння конкретному розслідуванню, вони повинні бути ретельно керовані [6, с. 7].

При цьому моніторинг працівників має кілька важливих аспектів: етичний, правовий, фінансовий, технологічний.

1. Етичні аспекти кадрового моніторингу. М. Вудбері зазначає, що до етичних проблем працівників належать: завантаження порнографії, ведення особистих ВЕБ-сторінок на комп'ютерах, що належать компанії, або відтворення образливих зображень на комп'ютерних моніторах [14]. Працівники витрачають години робочого дня на: а) ігри на їх комп'ютерах, відправку пошти, або азартні ігри; Інтернет-покупки. При цьому, як зазначає М. Вудбері, сутність (трактування) етичних питань у роботодавця і працівника різна. Це відноситься до питання про те, що припустимо, що є правильним чи неправильним з морально-етичної точки зору. М. Вудбері продовжує, що з точки зору працівника, підприємство діє неетично, здійснюючи моніторинг, переглядаючи приватну електронну пошту тощо. З точки зору працедавця суворий контроль дисциплінує працівника.

Щодо етичності, найбільшче питання моніторингу працівників – це недоторканність їхнього приватного життя. Адже моніторинг працівників часто перебуває в конфлікті з особистим життям працівників [2, с. 16]. Моніторинг, як правило, є способом збирання інформації не тільки про діяльність, пов'язану з роботою, але і з особистим життям працівника. Моніторинг на робочому місці може протиставити роботодавців і працівників, тому що обидві сторони намагаються захистити особисті інтереси. Працівники хочуть зберегти конфіденційність, в той час як роботодавці хочуть забезпечити раціональне та ефективне використання ресурсів компанії за призначенням.

При погляді на кадровий моніторинг з етичної точки зору стає зрозумілим, що ця практика повинна бути предметом врегулювання. Діючі закони та стандарти забезпечують кілька керівних принципів для регулювання моніторингу персоналу. У будь-якому випадку, компанії можуть підтримувати політику етичного моніторингу, уникаючи дискримінації працівників [4]. Працівник повинен розуміти, чого від нього очікують, а роботодавець повинен встановити ці правила.

2. Правові аспекти кадрового моніторингу. У Канаді є незаконним здійснення інвазивного (насилницько-

го) моніторингу, наприклад, читання електронної пошти працівника, якщо не доведено, що це необхідний захід і немає ніяких інших альтернатив [7]. У США також існують вимоги щодо моніторингу: у Мериленді необхідно дати згоду на запис розмови; штат Каліфорнія вимагає, щоб під час розмови, що записується, звучав контрольований звуковий сигнал через певні проміжки часу або має бути повідомлення, що інформує абонента про те, що розмова може бути записана (при цьому співрозмовник на іншому кінці не інформується про запис); у штатах Коннектикут, Нью-Йорк, Пенсільванія, Колорадо і Нью-Джерсі також існують закони, що стосуються запису розмов. Техас дозволяє роботодавцям відстежувати системи GPS в будь-якому транспортному засобі або мобільному телефоні, виданих компанією. Одним з важливих аспектів реалізації політики моніторингу є те, що не повинно бути ніякого оскарження втручання в приватне життя при використанні власності компанії – обладнання та/або транспортних засобів. Але, якщо роботодавці бажають контролювати співробітника автотранспортних засобів, що належать працівнику, вони повинні спочатку отримати дозвіл від працівника. «Роботодавець сьогодні має можливість і законне право читати електронну пошту, переглядати файли, що зберігаються на комп'ютері компанії, вивчити використання комп'ютера, а також відстежувати окремі види діяльності працівників на комп'ютері. Ідея анонімних дій є ілюзією. Кожна дія між мережею і комп'ютером, підключеним до неї, може бути відслідкована. Кожну дію окремого працівника на комп'ютері можна відстежувати, аналізувати та використовувати проти цього працівника. Засоби захисту та свободи, гарантовані Конституцією США і Біллем про права щодо захисту людини від уряду і, як правило, ажніяк не застосовуються до звичайних відносин «працівник-роботодавець [5, с. 52-53]».

3. Фінансові аспекти кадрового моніторингу. Кадровий моніторинг також може допомогти підприємствам у фінансовому відношенні. Від недобросовісних та неетичних дій працівника, який краде час і гроші компанії, до переформатування невігідних для компанії процесів – ось мета моніторингу, який у даному випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій. За даними Американської асоціації з управління (American Management Association) майже половина (48%) опитаних компаній використовують відео-спостереження для боротьби з крадіжками, насильством і саботажем. Тільки 7% спостереження з використанням відео здійснюється задля відстеження продуктивності на робочому місці працівників. Більшість роботодавців повідомляють працівників про систему відео-спостереження (78%) і відео-моніторинг, пов'язаний з відстеженням продуктивності праці (89%) [12].

4. Технологічні аспекти кадрового моніторингу. Існують сотні програмних рішень, доступних на ринку, щоб стежити за величезним спектром діяльності працівників. Вартість моніторингу або програмного забезпечення спостереження коливається від декількох тисяч доларів до безкоштовних програм. Це: застосування і використання ВЕБ-сайту, використання файлів, вхідні та вихідні чати і повідомлення електронної пошти, Інтернет-з'єднання, вікна взаємодії, пакет Інтернет-даних, скріншоти робочого столу, установки програмного забезпечення і багато іншого. Компанії,

які виробляють прилади для контролю за працівниками, мають на меті зупинити витік конфіденційної інформації, припинити порушення законів, припинити порушення політики компанії [15, с. 45-46], обмежити юридичну відповідальність, а також контролювати і відновлювати втрачені важливі повідомлення.

Головна мета моніторингу полягає в забезпеченні керівництва повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що протікають в організації. Аналіз моніторингу працівників приватного сектору як спеціально організованого системного спостереження з метою комплексної оцінки і підвищення ефективності їхньої діяльності є прикладом наслідування в системі державної служби.

#### Література.

1. A handbook for measuring employee performance monitoring. – Mode of access: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee\\_performance\\_handbook.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf)
2. Amsler G., Findley H., Ingram E. Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace / Gordon Amsler, Henry Findley, Earl Ingra // Supervision. – January 1, 2011. – P. 16.
3. An introduction to monitoring staff. Updated in August 2011. – Mode of access: <http://www.out-law.com/topics/employment/discipline-and-grievance/an-introduction-to-monitoring-staff/>
4. Burks F. Ethical Issues & Employer Monitoring Internet Usage / F. Burks // Chron.com. – 2010. . – Mode of access: <http://www.bmj.com/content/323/7321/1103.short>
5. Kevin P. P., Tammy Y. A. Computer monitoring: The hidden war of control // International Journal of Management and Information Systems. – № 15(1). – 2011. – P. 49-58. – Mode of access: <http://journals.cluteonline.com/index.php/IJMIS/article/view/1595>
6. Kruchko R. S., Fries E. Monitoring your employees: how much can you do and what should you do when you uncover wrongdoing? / Steven W. Ray Kruchko, Esq. Fries. – Copyright, 1996. – 17 p.
7. Makin K. Supreme Court rules employees have right to privacy on work computers / Kirk Makin. – Mode of access: <http://www.theglobeandmail.com/news/national/supreme-court-rules-employees-have-right-to-privacy-on-work-computers/article4625660/>
8. Maleki M., Fernandez L. A. Employee Monitoring in an Electronic Age / Maryam Maleki and Louise Ann Fernandez // Corporate law. – Winter, 2010. – P. 4–5.
9. Monitoring employees. – Mode of access: <http://smallbusiness.findlaw.com/employment-law-and-human-resources/monitoring-employees.html>
10. Richmond R. 3 Tips for Legally and Ethically Monitoring Employees Online / Riva Richmond. – Mode of access: <https://www.entrepreneur.com/article/223686>
11. Strohmeyer R. PCWorld How to Monitor Your Employees' PCs Without Going Too Far / Robert Strohmeyer. – Mode of access: [http://www.pcworld.com/article/222169/how\\_to\\_monitor\\_your\\_employees\\_without\\_going\\_too\\_far.html](http://www.pcworld.com/article/222169/how_to_monitor_your_employees_without_going_too_far.html)
12. Training Solutions for Individuals, Organizations and Government Agencies. – Mode of access: <https://www.udemy.com/user/americanmanagementassociation/>
13. Tulgan B. There are five ways to monitor employee

performance / Bruce Tulgan. – Mode of access: [http://www.hr.com/en/app/blog/2010/05/there-are-five-ways-to-monitor-employee-performanc\\_g9fn9b80.html](http://www.hr.com/en/app/blog/2010/05/there-are-five-ways-to-monitor-employee-performanc_g9fn9b80.html)

14. Woodbury M. Computer and information ethics. – Champaign, IL: Stipes Publishing LLC, 2003. – 360 p.

15. Yerby J. Legal and ethical issues of employee monitoring. A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management / Johnathan Yerby // Online Journal of Applied Knowledge Management. – Volume 1. – Issue 2. – 2013. – P. 45–46.