

Наталія ПРИВАЛОВА

*Національна академія державного управління*

*при Президентові України*

*Одеський регіональний інститут державного управління*

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ:  
АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МОНІТОРИНГУ**

Розглядаються основні аспекти реалізації кадрового моніторингу системи державної служби: етичний, правовий, фінансовий, технологічний. Розглядаються шляхи подолання етичної проблеми моніторингу, які стосуються політики організації (чітке її визначення у відповідному документі, усвідомлення працівниками організаційної політики, дотримання дисциплінарних рекомендацій, урівноваження вимог) та здійснення моніторингу діяльності персоналу в мережі Інтернет (блокування шкідливих або небажаних веб-сайтів, моніторинг електронної пошти, запис телефонних розмов, відеоспостереження тощо). Аналізуються правовий (моніторинг кадрових відомостей та моніторинг оцінки професійної діяльності), фінансовий та технологічний аспекти кадрового моніторингу.

Ключові слова: моніторинг, кадровий моніторинг, система державної служби, етичний, правовий, фінансовий, технологічний аспекти кадрового моніторингу.

***Nataliia Pryvalova. Mechanisms of personnel management in civil service system: aspects of staff monitoring realization***

The main aspects of personnel monitoring in the civil service: ethical, legal, financial, technological are considered. The ways of overcoming the ethical problem of monitoring regarding the related policy of the organization (its clear determination in the relevant document, the awareness of employees in organizational policy, compliance with disciplinary recommendations, balanced requirements) and monitoring of staff on the Internet (blocking malicious or unwanted websites, email monitoring, the recording of telephone conversations, video surveillance, etc.) are studied. Legal (data monitoring and monitoring of personnel professional activities), financial and technological aspects of personnel monitoring are analyzed.

Key words: monitoring, staff monitoring, civil service system, ethical, legal, financial, technological aspects of staff monitoring.

Управління персоналом державної служби України тривалий час характеризувалося застосуванням застарілих методів роботи, характерних для радянських часів. Основні риси таких методів – консервативність, віданість правлячій ідеології, непрозорість та корумпованість при доборі та розстановці кадрів, як наслідок, державна служба стає непривабливою для професійних кадрів та молоді. Нормативно-правові акти, навчальні програми, розбудова інституційної основи та європеїзація державної служби свідчать, що все ж таки Україна пройшла етап активної трансформації та переходу до нових, сучасних, демократичних моделей управління персоналом державної служби, серед яких застосування методів та методик кадрового моніторингу (як своєрідного реєстру державних службовців та відслідковування ефективності діяльності державних службовців). З огляду на брак розробок у науковій фаховій літературі та бідність практики його реалізації у вітчизняній системі публічного врядування, питання запровадження кадрового моніторингу як механізму управління персоналом державної служби потребує вдосконалення та подальших досліджень.

Загальнотеоретичні та методологічні аспекти проблематики роботи з кадрами висвітлювались у працях В. Авер'янова, Ю. Битяка, В. Гончаренка, Д. Дзвінчука, В. Лугового, О. Оболонського, І. Пахомова, Т. Пахомової, Ю. Старилова, М. Цвіка.

Окремим аспектам проблеми, як правило пов'язаним з організаційними питаннями об'єктивного відбору, розстановки кадрів та їх кар'єрного просування на основі особистих заслуг, присвячені дослідження В. Олуйко, В. Малиновського, С. Серьогіна, А. Мельника, О. Пархоменко-Куцевіл. Аналіз зарубіжних публікацій з тематики демонструє широке поле досліджень, зокрема таких авторів, як: Ф. Буркс, М. Вудбері, П. Кевін, Ю. Теммі (етичні аспекти кадрового моніторингу), Р. Кручко, К. Макін, Е. Фріз (правові аспекти моніторингу), Р. Річмонд, Дж. Йербі (юридичні та етичні аспекти моніторингу працівників), Г. Амслер, Е. Інгрем, М. Малекі, Р. Стромейер, Л. Фернандес, Н. Фіндлі (технологічно-організаційні аспекти кадрового моніторингу).

У вітчизняній літературі питання механізмів, технологій, інструментів та аспектів реалізації кадрового моніторингу в системі державної служби залишається малодослідженим. Незважаючи на широке коло розвідок інституту державної служби (її правового, фінансово-економічного, організаційного, мотиваційного тощо забезпечення), кадровий моніторинг як нова дефініція лише з прийняттям нового законодавства набуває значущості.

Мета статті – виявлення та обґрунтування різноманітних аспектів реалізації кадрового моніторингу як механізму управління персоналом у системі державної служби.

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. Докорінно поліпшити кадрові технології можна тільки на базі безперервного оцінювання стану і прогнозування розвитку кадрового складу, удосконалення нормативно-правових актів, що регламентують діяльність службовців. Зазначені питання належать до сфери кадрового моніторингу в системі державної служби.

Поняття «кадровий моніторинг» є новим для вітчизняної науки та практики управління людськими ресурсами. Узагальнення його визначення в словниках та довідковій літературі дає нам підстави для формулювання такого визначення: процес систематичного або безперервного збору інформації про параметри персоналу організації; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації/підприємства і порівняння з потребами в кадрах (вивчення кадрового попиту і резервів відповідно до завдань і стратегії підприємства).

Кадровий моніторинг здійснюється шляхом оцінювання стану кадрового ресурсу в конкретних відрізках часу та простору, доцільних з точки зору адекватного відображення процесу виконання завдань і функцій об'єктом кадрового забезпечення та ступеня впливу на цей процес суб'єктів за обґрунтованими параметрами. При цьому суб'єктами кадрового моніторингу є керівники органів виконавчої влади, кадрові підрозділи; об'єктами кадрового моніторингу – структурні підрозділи та посадові особи; предмет кадрового моніторингу – ефективність діяльності об'єктів. В. Козловський змістом кадрового моніторингу визначає граничні стани кадрового ресурсу, вихід за які призведе до невиконання завдань, необґрунтованих затрат ресурсів та вироблення заходів з недопущення таких рівнів [1, с. 10].

У бізнес-управлінні до питань, що перш за все перевіряються в межах кадрового моніторингу, належать:

1. Контроль за формальними показниками, що змінюються (вік, стаж, час, що пройшов після медичного огляду, освіта та ін.).
2. Контроль показників оцінювання ефективності роботи (кількість укладених договорів, терміни здачі проектів, кількість рекламацій тощо).
3. Контроль показників, що відображають власне профіль працівника і займаної посади.
4. Прогноз вікових змін у якісному складі персоналу, який тепер особливо враховується під час вирішення більшості кадрових питань.

Функції кадрового моніторингу такі: моделювання діяльності, обґрутування параметрів оцінювання станів кадрового ресурсу, оцінювання станів кадрового ресурсу, оцінювання ефективності діяльності, складання пропозицій щодо забезпечення ефективної діяльності [1, с. 162].

Останні тенденції запровадження та використання новацій в органах державної влади свідчать про наближення до кадрового моніторингу, який використовується в бізнес-управлінні. Тобто кадровий моніторинг запроваджується не тільки для контролю за формальними показниками та виконання статистики, а й для оцінювання ефективності діяльності персоналу державної служби. При цьому моніторинг працівників має декілька важливих аспектів: етичний, правовий, фінансовий, технологічний.

Перший аспект кадрового моніторингу – етичний. Це найбільш питання моніторингу працівників, яке полягає в недоторканності їхнього приватного життя. Адже моніторинг працівників часто перебуває в конфлікті з особистим життям працівників [5, с. 16]. Моніторинг, як правило, є способом збору інформації не тільки про діяльність, пов’язану з роботою, але й з особистим життям працівника. Моніторинг на робочому місці може викликати протистояння між роботодавцями і працівниками, тому що обидві сторони намагаються захистити особисті інтереси. Працівники хочуть зберегти конфіденційність, у той час як роботодавці хочуть забезпечити раціональне та ефективне використання ресурсів компанії за призначенням.

М. Вудбері зазначає, що до етичних проблем працівників належать: ведення особистих веб-сторінок на комп’ютерах, що належать організації, завантаження порнографії, відтворення образливих зображень на комп’ютерних моніторах [13]. Працівники витрачають години робочого дня: а) на ігри на комп’ютерах, відправку пошти, інтернет-покупки. При цьому, як зазначає М. Вудбері, сутність (трактування) етичних питань у роботодавця і працівника різна. Це стосується питання про те, що є правильним чи неправильним з морально-етичної точки зору. М. Вудбері продовжує, що з позиції працівника організація діє неетично, здійснюючи моніторинг, переглядаючи приватну електронну пошту тощо. З позиції працівника суворий контроль дисциплінує працівника.

З погляду етики зрозуміло, що кадровий моніторинг повинен 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, уникнути дискримінації працівників [6]. Працівник повинен розуміти, що від нього очікують, а роботодавець повинен встановити правила, які прописуються в положеннях політики тієї чи іншої організації. Задля цього необхідно: чітко визначити політику організації (у відповідному документі), досягти усвідомлення працівниками організаційної політики, дотримуватися дисциплінарних рекомендацій, урівноважити вимоги.

1. Чітке визначення політики організації. Така політика буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона прописана зрозумілими термінами в інструкціях (довіднику, положенні тощо) для працівника. Такі інструкції повинні бути легко доступними для всіх працівників, визначати політику керівництва, фіксувати

наслідки недотримання цієї політики. Для реалізації будь-якої політики моніторингу є мережа Інтернет або телефонний моніторинг. Перш за все працівникам необхідно роз'яснити процес формування політики, пояснюючи, чому це робиться. Це допоможе зменшити недовіру персоналу, викликану контролем за їх діяльністю [10].

2. Усвідомлення працівниками організаційної політики. 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. Про зміни в політиці моніторингу, а також про те, коли саме і яким чином інформація буде записана, збережена й вилучена, потрібно повідомити особисто або електронною поштою. Так, у США, у таких штатах, як Коннектикут і Делавар, за законом необхідно повідомляти працівникам про інтернет-моніторинг [10].

3. Чітке дотримання дисциплінарних рекомендацій. Виконання працівниками відповідної політики (зареєстрованої в інструкціях) повинне супроводжуватися контролем за виконанням ними дисциплінарних заходів. Необхідно переконатися в тому, що політика реалізується однаково для 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 виконується [5].

4. Політика повинна бути врівноваженою. Зокрема, не передбачати занадто часті перевірки, що можуть знізити моральний дух і змусити працівників нервувати. Необхідно зосереджувати увагу на результатах, а не на процесі. Якщо працівник виконує роботу ефективно, добре працює в команді, не варто приділяти надто багато уваги деталям [9].

Ключ до ефективної політики – це послідовне дотримання реалістичного плану, який враховує всі деталі діяльності на робочому місці. Хороша політика повинна враховувати такі компоненти:

1. Накладення обмежень на користування мережею Інтернет і електронною поштою. Політика повинна включати конкретні обмеження, що стосуються змісту електронних повідомлень, а саме 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 мережі Інтернет.

2. Інформування працівників про основні положення політики організації за допомогою таких способів:

– інструкції (положення, посібник) про моніторинг. У них повинно зазначатися, з якою метою працівник застосовує моніторинг, розтлумачуватися сутність моніторингу. Працівник повинен знати, що його телефонні розмови, електронна пошта тощо можуть перевірятися;

– інші письмові повідомлення. Внутрішньоорганізаційні 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 скupчення працівників;

– підписані угоди – угоди, які потрібно підписати працівнику, наприклад «Угода про конфіденційність». Підпис працівника є згодою на здійснення контролю роботодавцем за умови, що моніторинг відбувається за процедурями, прописаними в договорі;

– зустрічі з працівниками. Для того щоб знізити рівень занепокоєння персоналу

щодо моніторингу та інформувати про відповідну політику, роботодавець може проводити зустрічі з працівниками, де працівники можуть ставити запитання. Рекомендується під час таких зустрічей вести облік відвідуваності, що підтверджує мовчазну згоду працівників [8, с. 4 – 5].

Етичний складник кадрового моніторингу стосується саме небезпеки втручання в особисте життя працівників. А серед найбільш загрозливих у цьому сенсі є моніторинг діяльності персоналу в мережі Інтернет (на робочому місці, використовуючи персональний робочий комп’ютер, у робочий час), а саме:

- 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. Роботодавці можуть також блокувати сайти, які вважаються порнографічними або небезпечними. Якщо працівник був помічений за частим відвідуванням веб-сайту, не пов’язаним з роботою, блокується цей веб-сайт, а потім відправляється повідомлення електронною поштою з нагадуванням, що працівник неправильно використовує час компанії [11];

- моніторинг електронної пошти, який роботодавцям найважче виправдати. Перед читанням будь-яких листів працівника, його обов’язково повідомляють про політику організації, яка дозволяє читати електронні листи співробітників. Крім того, роботодавець, як правило, потребує приводу для читання повідомлень, надісланих на електронну пошту працівника. Адже роботодавцеві складно виправдати читання електронної пошти у випадку, якщо вони до цього говорили про дотримання конфіденційності [11]. Певні заходи контролю можуть порушувати право працівників на приватне життя. Тому перед встановленням програмного забезпечення для моніторингу необхідно проконсультуватися з юристом і переконатися в тому, що працівники ознайомлені з прописаними правилами і поставили свої підписи, розуміючи мету використання програмного забезпечення [9];

- запис телефонних розмов. Як правило, закони країн (зокрема, США) дозволяють роботодавцям відстежувати телефонні розмови працівників, однак тільки стосовно бізнесу, пов’язані 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 організації) заборонені на робочому місці. Запис і моніторинг голосової пошти повинні здійснюватися тільки з обґрунтуванням – документальною підозрою у неправомірних діях [9]. Телефонні розмови можуть бути зафіксовані за допомогою телефонного запису або електронної записуючої системи. У деяких випадках це може бути пов’язано з використанням іншого програмного забезпечення моніторингу;

- відеоспостереження, як правило, використовують, щоб переконатися, що працівники не порушують політику організації. Такий вид моніторингу працівників може надати неупереджені докази їхніх неправомірних дій, а також мотивувати працювати краще. Проте постійне відчуття стеження може привести до дискомфорту і зниження морального духу. Із цих причин варто уважно розглянути всі плюси і мінуси, перш ніж використовувати відеоспостереження.

Другий аспект кадрового моніторингу – правовий. Ефективне управління державною службою передбачає вдосконалення законодавства щодо проведення єдиної політики у сфері державної служби, де засобом вдосконалення цього виду управління є проведення моніторингу ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності. У Канаді є незаконним інвазивний (насильницький) моніторинг,

наприклад читання електронної пошти працівника, якщо не доведено, що це необхідний захід і немає жодних альтернатив [7]. У США також існують вимоги щодо моніторингу: у Мериленді необхідно дати згоду на запис розмови; у штаті Каліфорнія існує вимога, щоб під час розмови, що записується, звучав контрольований звуковий сигнал через певні проміжки часу або має бути повідомлення, яке інформує абонента про те, що розмова може бути записана (при цьому співрозмовник на іншому кінці не інформується про запис); у штатах Коннектикут, Нью-Йорк, Пенсильванія, Колорадо і Нью-Джерсі також існують закони, що стосуються запису розмов. Одним із важливих аспектів реалізації політики моніторингу є те, що не повинно бути ніякого оскарження втручання в приватне життя при використанні власності організації-роботодавця – обладнання та/або транспортних засобів.

Нормативно-правове підґрунтя для проведення кадрового моніторингу в Україні розмежовує моніторинг кадрових відомостей та моніторинг оцінки професійної діяльності (що також є кадровим моніторингом). Перший вид моніторингу має законодавчі засади, які вироблялися тривалий час. Вони беруть свій початок майже від запровадження інституту державної служби в Україні, починаючи з 1993 р. Другий вид моніторингу відображені у законодавстві не конкретно та дуже фрагментарно, що спричинено в основному складністю надання оцінки професійної діяльності, починаючи від об'єкта та суб'єкта оцінювання, критеріїв та показників ефективності.

Кадровий моніторинг персоналу регулюється нормативно-правовими актами, які умовно можна розподілити на дві групи: ті, що стосуються власне моніторингу, та ті, які регулюють питання суб'єктів та об'єктів проведення моніторингу.

Інформатизація та комп'ютеризація органів державної влади сприяли появі єдиної комп'ютерної системи «Кадри», яка була затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 1997 р. № 918 [4]. Основні завдання системи «Кадри» такі: поліпшення обліку даних, що стосуються державних службовців; удосконалення схеми збирання інформації про стан кадрового забезпечення державної служби; впровадження інформаційно-аналітичних засобів в усіх ланках державної служби; удосконалення системи навчання службовців на основі дистанційного навчання; реалізація контрольно-аналітичних процедур щодо забезпечення державної служби.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади» уніфікувала перелік документів, що складають особову справу державного службовця, а також вимоги до їх оформлення, зберігання та обліку [2]. В особовій справі відображається проходження державної служби, містяться біографічні та інші дані про державного службовця.

Загалом можна зробити висновок, що у вітчизняному законодавстві вироблені засади кадрового моніторингу в аспекті подання відомостей та ведення справ державних службовців, хоча і вони дещо потребують удосконалення.

Кадровий моніторинг оцінки діяльності та професійності державних службовців вперше знайшов своє вираження в Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки» [3]. У цій програмі з 2008 р. передбачалося запровадження дієвого моніторингу ефективності надання послуг, який включає: вивчення результатів щорічної оцінки діяльності державних службовців; проведення щорічного конкурсу «Приязна адміністрація»; періодичне проведення «гарячої лінії» з метою визначення проблем, які виникають у процесі надання послуг, проведення громадських слухань.

Отже, засади кадрового моніторингу в аспекті ефективності діяльності та професійності державних службовців знайшли своє втілення зовсім нещодавно, ці засади

тільки-но починають формуватися. Таким чином, кадровий моніторинг професійності та ефективності остаточно ще не закріплений у вітчизняному законодавстві.

Третій аспект кадрового моніторингу – фінансовий. Від припинення недобросовісних та неетичних дій працівника, який краде час і гроші організації, до переформатування невигідних для організації процесів – ось мета моніторингу, який у цьому випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій [14].

Четвертий, останній, аспект кадрового моніторингу – технологічний. Існують сотні програмних рішень (безкоштовних і багатовартісних), щоб стежити за діяльністю працівників. Компанії, які виробляють прилади для контролю за працівниками, мають на меті зупинити відлив конфіденційної інформації, припинити порушення законів, політики організації [14, с. 45 – 46], посилити юридичну відповідальність, а також контролювати і відновлювати втрачені важливі повідомлення.

Таким чином, механізмами управління персоналом у системі державної служби є всі важелі, методи та стимули, за допомогою яких, власне, і реалізується управління персоналом, тобто все те, завдяки чому процес управління персоналом стає дійсно процесом та має практичне втілення: добір та розстановка кадрів, підвищення кваліфікації та всі інші види професійного навчання, кадровий моніторинг, оцінювання, мотивація тощо. Кадровий моніторинг (як особливий механізм управління персоналом державної служби) реалізується з огляду на етичні, правові, фінансові та технологічні аспекти його запровадження та використання. Подальші дослідження варто проводити в напрямі теоретико-методологічного обґрунтування механізмів реалізації кадрового моніторингу у вітчизняній системі публічного врядування.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Козловський В. О.** Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект) : дис. .... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Козловський Володимир Олександрович. – Київ, 2005. – 208 с. [Kozlovskyi V. O. Moralno-psykholohichnyi potentsial derzhavnykh sluzhbovtsov (orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt) : dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Kozlovskyi Volodymyr Oleksandrovych. – Kyiv, 2005. – 208 c.].
2. **Про затвердження** Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 трав. 1998 р. № 731. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/731-98-%D0%BF> [Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia osobovykh sprav derzhavnykh sluzhbovtsov v orhanakh vykonavchoi vladyi : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 25 trav. 1998 r. № 731. – Rezhym dostupu : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/731-98-%D0%BF].
3. **Про затвердження** Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF> [Pro zatverdzhennia Prohramy rozvytoku derzhavnoi sluzhby na 2005 – 2010 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 8 cherv. 2004 r. № 746. – Rezhym dostupu : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF].
4. **Про Програму** розроблення та впровадження єдиної державної комп’ютерної системи «Кадри» : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серп. 1997 р. № 918. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF> [Pro Prohramu rozrobленnia ta vprovadzhennia yedynoi derzhavnoi kompiuternoii systemy «Kadry» : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 21 serp. 1997 r. № 918. – Rezhym dostupu : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF].
5. **Amsler, G., Findley, H., and Ingram, E.** (2011, January 1). Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace. Supervision, p. 16.
6. **Burks, F.** (2010). Ethical Issues & Employer Monitoring Internet Usage. In Chron.com. Retrieved from <http://www.bmj.com/content/323/7321/1103.short>.

***Державна служба***

---

7. **Makin, K.** Supreme Court rules employees have right to privacy on work computers. Retrieved from <http://www.theglobeandmail.com/news/national/supreme-court-rules-employees-have-right-to-privacy-on-work-computers/article4625660>.
8. **Maleki, M.**, Fernandez, L. A. (2010). Employee Monitoring in an Electronic Age. In Corporate law. P. 4 – 5.
9. **Monitoring** employees. Retrieved from <http://smallbusiness.findlaw.com/employment-law-and-human-resources/monitoring-employees.html>.
10. **Richmond, R.** 3 Tips for Legally and Ethically Monitoring Employees Online. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/223686>.
11. **Strohmeyer, R.** PCWorld How to Monitor Your Employees' PCs Without Going Too Far. Retrieved from [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. Retrieved from <https://www.udemy.com/user/americanmanagementassociation>.
13. **Woodbury, M.** (2003). Computer and information ethics. Champaign, IL: Stipes Publishing LLC.
14. **Yerby, J.** (2013). Legal and ethical issues of employee monitoring. A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management. Journal of Applied Knowledge Management, 1 (2), 45 – 46.

*На добійшла до редакції 03.08.16*