

ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ РЕСУРСИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ ПРАТ ДТЕК «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»

INSTRUMENTAL RESOURCES FOR IMPROVING STAFF WORK AT PJSC DTEK PAVLOGRADVUHLLIA

Стаття досліджує інструментальні ресурси удосконалення кадрової роботи ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» у контексті сучасних викликів та стратегічних напрямків розвитку. Основний акцент зроблено на впровадженні аналітики людських ресурсів (HRA) та концепції просоціального порушення правил (PSRB), які спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом і адаптацію до змінних умов виробництва.

Аналіз кадрової політики підприємства показує, що розвиток професійного потенціалу працівників через «Академію ДТЕК» сприяє підвищенню продуктивності та безпеки праці. Водночас, основні виклики у сфері кадрового менеджменту включають скорочення робочих місць через діджиталізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності персоналу та знижену мотивацію працівників.

HRA є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності кадрів, оптимізацію витрат і прогнозування потреб у персоналі. Впровадження HRA включає використання аналітичних даних для оцінки продуктивності працівників, формування професійної мобільності та підвищення ролі HRM у стратегічному розвитку підприємства. Концепція PSRB розглядається як механізм підвищення адаптивності організації, що дозволяє працівникам свідомо відхилятися від усталених процедур заради покращення виробничих процесів. Запровадження PSRB сприяє підвищенню ініціативності, творчого підходу та командної взаємодії. Запропоновані заходи для удосконалення кадрової політики включають автоматизацію HR-процесів, розвиток системи професійного навчання, покращення мотиваційних механізмів та інтеграцію цифрових технологій. Висновки підкреслюють важливість поєднання інноваційних підходів у кадровому менеджменті для забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: кадровий менеджмент; інструменти кадрової роботи; аналітика

людських ресурсів (HRA); концепція просоціального порушення правил (PSRB); професійна мобільність.

The article explores the instrumental resources for improving the human resources work of PJSC DTEK Pavlohradvuhillya in the context of modern challenges and strategic directions of development. The main emphasis is placed on the introduction of human resource analytics (HRA) and the concept of prosocial rule breaking (PSRB), which are aimed at improving the efficiency of personnel management and adaptation to changing production conditions.

An analysis of the company's HR policy shows that the development of employees' professional potential through DTEK Academy contributes to increased productivity and safety. At the same time, the main challenges in HR management include job cuts due to digitalization, a shortage of qualified personnel, high staff turnover and reduced employee motivation.

HRA is a key tool for strategic HR management, allowing for monitoring of personnel efficiency, cost optimization, and forecasting of personnel needs. Implementation of HRA includes the use of analytical data to assess employee productivity, form professional mobility and increase the role of HRM in the strategic development of the enterprise. The PSRB concept is seen as a mechanism for increasing the organization's adaptability, allowing employees to deliberately deviate from established procedures to improve production processes. The introduction of PSRB promotes initiative, creativity and teamwork.

Proposed measures to improve HR policy include automation of HR processes, development of a professional training system, improvement of motivational mechanisms, and integration of digital technologies. The conclusions emphasize the importance of combining innovative approaches in HR management to ensure the long-term efficiency and competitiveness of an enterprise.

Key words: human resources management; HR tools; human resources analytics (HRA); concept of prosocial rule breaking (PSRB); professional mobility.

УДК 331.108
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.44.7>

Живага О.В.

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Вступ. Кадрова політика підприємства ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» спрямована на забезпечення високої ефективності праці через розвиток професійного потенціалу працівників, запровадження сучасних управлінських технологій та діджиталізації кадрових процесів. Одним із ключових інструментів розвитку персоналу є «Академія ДТЕК», що пропонує програми навчання для різних рівнів працівників, від технічного персоналу до керівників. Кадрова політика та професійне навчання стали невід'ємними складовими сучасних підприємств, особливо

у галузях з високими ризиками та високими вимогами до працівників. Зокрема, ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» створює досвід вдалого поєднання корпоративних завдань і професійного розвитку кадрів.

Важливим аспектом кадрової роботи є впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) (F. Diefenhardt, Marco L. Rapp, V. Bader, W. Mayrhofer) [6], яка дозволяє здійснювати моніторинг ефективності, прогнозувати потреби у персоналі та виявляти проблемні зони. Ця технологія підвищує якість прийняття управлінських рішень, спрямованих на опти-

мізацію кадрової структури. Крім того, в підприємстві склалися передумови для застосування концепції PSRB (просоціального порушення правил) (J. J. Dahling, S. L. Chau, D. M. Mayer, J. B. Gregory, B. Bernards, E. Schmidt, S. Groeneveld) [4; 5], яка стимулює працівників до ініціативності, творчого підходу та адаптації до змін. Це дозволяє знижувати рівень опору нововведенням та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі. У статті використано наукові ідеї В. Куйбіди, І. Шпекторенка [1–3] стосовно інструментального забезпечення управління складними системами та основ професійної активізації персоналу.

Мета статті: аналіз завдань, досвіду та перспектив ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» у сфері кадрової політики та визначення ключових напрямів публічного управління у сфері професійного навчання в сучасних умовах, беручи до уваги сучасні наукові уявлення про взаємодію соціальних, професійних та інформаційних процесів у командах. Особлива увага приділяється ролі аналітики людських ресурсів (HRA) та інноваційних підходів, в першу чергу таких як просоціальне порушення правил (PSRB) у стратегічному визнанні управління персоналом.

Виклад основного матеріалу.

Огляд кадрової політики, професійного навчання та викликів в ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»

Дослідження (Reinert et al., 2024) підкреслює, що взаємодія соціальних і інформаційних процесів є ключовою для ефективності команд. Соціальні процеси, такі як створення довіри, ідентифікація та координація, можуть покращувати інформаційні процеси, включаючи обмін знаннями та прийняття рішень [7]. Такі підходи актуальні для навчальних програм ПрАТ ДТЕК, що акцентують увагу на психологічній безпеці та формуванні інклюзивного клімату в командах. Кадрова політика ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» спрямована на забезпечення високої ефективності та безпеки виробничих процесів через розвиток професійного потенціалу та мобільності працівників [2-3], запровадження сучасних управлінських технологій та діджиталізацію кадрових процесів. Важливою складовою кадрової політики є програми навчання, пропонувані корпоративною платформою «Академія ДТЕК». Вона забезпечує навчання у сферах енергетики, охорони праці та цифрових технологій, що сприяє діджиталізації виробничих процесів. Навчальні програми орієнтовані на інтеграцію сучасних технологій у виробничі процеси та підвищення продуктивності.

Незважаючи на вжиті заходи, ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» стикається з низкою викликів у сфері управління персоналом, які можна систематизувати наступним чином:

1. Кадрові виклики ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»:

- скорочення робочих місць з урахуванням діджиталізації, коли підприємство зараз і в перспективі стикатиметься зі скороченням персоналу через економічні зміни та впровадження автоматизації виробничих процесів;

- дефіцит кваліфікованих кадрів у гірничодобувній галузі, спричинений відтоком молоді та відсутністю достатньої кількості фахівців. Відтік молоді та нестача фахівців у гірничодобувній галузі;

- високий рівень плинності кадрів ускладнює формування стабільних робочих колективів та передачу досвіду між поколіннями працівників;

- низький рівень мотивації працівників, який впливає на продуктивність і загальну ефективність роботи підприємства.

2. Технологічні та інноваційні виклики:

- необхідність інтеграції інноваційних технологій у традиційні виробничі процеси, що потребує адаптації працівників до нових умов;

- перспектива впровадження PSRB (просоціального порушення правил), яка означає, що у сфері видобутку вугілля, де важливо швидко реагувати на непередбачувані ситуації, PSRB дозволяє гнучко адаптуватися до умов і підвищувати ефективність роботи в умовах видобутку вугілля;

- необхідність інтеграції та адаптації підприємства до технологій та інновацій, адаптації працівників до впровадження новітніх технологій у традиційні виробничі процеси; залучення працівників до навчальних програм із використання новітніх технологій сприяє ефективності роботи;

- адаптація до сучасних технологій формує потребу в навчальних програмах для ефективного використання новітніх інструментів і технологій.

3. Організаційні виклики:

- підтримка безпеки праці в умовах підвищених ризиків вуглевидобувних підприємств переважно через проведення тренінгів, такі як «Школа майстерності», для мінімізації виробничих травм;

- в умовах підвищених ризиків вуглевидобувної галузі необхідні тренінги, такі як «Школа майстерності», для мінімізації травматизму.

Отже, для вирішення цих проблем необхідне впровадження комплексного підходу в управлінні підприємством, який поєднує розвиток професійної мобільності персо-

налу з підготовкою та навчанням, зміцнення або динамічність мотиваторів персоналу залежно від професійних завдань, діджиталізацію та організаційні зміни для адаптації до нових умов.

Для подолання зазначених викликів та підвищення ефективності управління персоналом, ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» об'єктивно постає перед необхідністю використання ряду інструментальних ресурсів, серед яких ключову роль відіграють аналітика людських ресурсів (HRA) та концепція просоціального порушення правил (PSRB).

Аналітика людських ресурсів (HRA)

Аналітика людських ресурсів (HRA) нами обґрунтовується важливим інструментом у підвищенні стратегічного визнання управління персоналом ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Вона дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність навчальних програм, виявляти ключові фактори впливу на продуктивність та розробляти стратегії покращення. Наприклад, використання HRA для аналізу даних про зайнятість і ефективність працівників сприяє оптимізації витрат і прийняттю обґрунтованих рішень.

Впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) вимагає таких умов та цілей.

I умова та ціль – підвищення стратегічного визнання HRM (менеджменту людських ресурсів).

Впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) може значно підвищити стратегічне визнання HRM на підприємствах, а використання даних для обґрунтування важливості інвестицій у людський капітал та демонстрації впливу HR-практик на бізнес-результати. Це можна використати для підкріплення аргументу про важливість HRA, особливо в контексті ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля».

II умова та ціль – тактичні маневри для підвищення визнання.

Дослідження F. Diefenhardt, L. Rapp Marco, V. Bader, W. Mayrhofer [6] описує форми тактичних методів, які використовують HRM-практики для демонстрації своєї стратегічної значущості для підприємства:

1. Захоплення контекстуальних викликів під час яких використовуються зовнішні виклики (кризи або регуляторні зміни), для аргументації необхідності інвестицій у HRA.

2. Приховані проекти. Проведення аналізів без відома зацікавлених сторін і представлення результатів для стимулювання та активізації подальшої взаємодії. Проведення пілотних аналітичних проектів для демонстрації потенціалу HRA без попереднього

узгодження з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

3. HR-тактики. Проведення інформаційних та комунікаційних кампаній на підприємстві для демонстрації потенціалу HRA. Поширення інформації про можливості HRA всередині підприємства через неформальні канали комунікації. Розвінчання упереджень, хибних уявлень та міфів, використання даних для спростування усталених уявлень і демонстрації цінності аналітики.

III умова та ціль – матеріальні умови та нормативні оцінки.

Ця умова підкреслює важливість матеріальних умов (наприклад, інфраструктури даних) та нормативних оцінок у формуванні корпоративної культури, підприємства що підтримує стратегічне значення HRA (наприклад, визнання стратегічної значущості) для успішного впровадження HRA. Це можна використати для обґрунтування необхідності інвестицій у відповідні технології та інфраструктуру в ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля».

На основі цієї частини статті можна розробити практичні рекомендації для ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» щодо впровадження HRA:

1. Розробка чіткої стратегії впровадження HRA, що включає визначення принципів [1], цілей та ключових показників ефективності (KPI).

2. Навчання персоналу HR-підрозділу та керівників основам HRA та інтерпретації отриманих даних.

3. Моніторинг та вдосконалення. Регулярне оцінювання ефективності HRA та впровадження змін на основі отриманих результатів.

Отже, використання дослідження Diefenhardt та ін. (2024) [6] допоможе підкріпити аргументи цієї статті про важливість HRA для підвищення стратегічного визнання HRM, а також надасть конкретні приклади та рекомендації для впровадження HRA в ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля».

Просоціальне порушення правил (PSRB)

Концепт PSRB – це форма конструктивної девіантної поведінки, яка характеризується свідомим порушенням правил в інтересах організації або її зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це означає, що працівники можуть свідомо відступати від встановлених норм і процедур, якщо це сприяє досягненню кращих результатів для організації. Іншими словами – це форма конструктивної девіантної поведінки, яка сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності роботи в умовах невизначеності та швидких змін. Для ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» впрова-

дження PSRB рекомендоване в ситуаціях, коли стандартні процедури не дозволяють оперативно вирішувати проблеми або адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Основні ідеї PSRB для підприємства:

– конструктивна девіація – PSRB передбачає порушення правил, яке має позитивний вплив на організацію, наприклад, для швидкого вирішення проблем або покращення обслуговування клієнтів;

– соціальна відповідальність – працівники, які здійснюють PSRB, керуються бажанням допомогти організації або колегам, навіть якщо це не приносить їм особистої вигоди;

– гнучкість і адаптивність – PSRB дозволяє організаціям бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни або непередбачувані ситуації.

Звернемось до більш детального опису можливої реалізації PSRB на практиці великого підприємства.

Етапи впровадження PSRB для підприємства:

Оцінка готовності підприємства (визначення наявних правил і процедур, які можуть бути адаптовані для впровадження PSRB).

Розробка стратегії впровадження (визначення принципів стратегії, цілей та ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу PSRB).

Навчання персоналу (організація тренінгів для працівників, щоб пояснити концепт PSRB та його переваг).

Пілотне впровадження (запуск та тестування PSRB у окремих підрозділах з метою виявлення найкращих практик та подальшого коригування стратегії).

Моніторинг і вдосконалення (регулярна оцінка ефективності PSRB на основі визначених KPI та внесення змін у процес впровадження та змін на основі отриманих результатів).

Система контролю PSRB

Визначення чітких критеріїв для ідентифікації правил, які можуть бути порушені та адаптовані в інтересах організації.

Моніторинг результатів застосування PSRB для оцінки його впливу на продуктивність та ефективність.

Організація системи зворотного зв'язку для отримання відгуків від працівників щодо практики запровадження PSRB та її впливу на робочий процес.

Рефлексії та оцінки шляхом документування успішних кейсів, оцінка ризиків та підтримка ініціативності.

Рефлексії та оцінки PSRB

Документування успішних кейсів з практичного досвіду, коли здійснюється збір та аналіз успішних прикладів PSRB для навчання персоналу та розвитку культури інновацій.

Оцінка ризиків (визначення потенційних ризиків, пов'язаних з PSRB, та розробка стратегій для їх мінімізації).

Підтримка ініціативності (заохочення працівників до прояву ініціативи та впровадження інноваційних рішень).

Наведемо прості приклади застосування PSRB у видобутку вугілля.

Кейс 1: Відсутність потрібного інструменту для ремонту транспортного конвеєра:

Дія: Використання іншого обладнання, не передбаченого інструкцією, для тимчасового відновлення роботи.

Результат: Зменшення простою виробництва без шкоди для безпеки.

Кейс 2: Підземний обвал на неосновній ділянці шахти:

Дія: Тимчасова зміна маршруту транспортування вугілля, щоб уникнути заторів і небезпеки для працівників.

Результат: Збереження продуктивності та безпеки працівників.

Для вирішення зазначених на початку статті викликів та підвищення ефективності управління персоналом запропоновано впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) та концепту просоціального порушення правил (PSRB), що обумовлює додаткові заходи для удосконалення кадрової роботи в ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»:

1. Розробка системи збору та аналізу даних про працівників для прогнозування плинності кадрів (рекомендовано підхід роботи з персоналом, заснований на формуванні професійної мобільності), оцінки ефективності праці та визначення потреб у навчанні.

2. Використання цифрових платформ для моніторингу ключових HR-метрик, таких як рівень задоволеності працівників, їхня продуктивність та якість адаптації нових кадрів.

3. Формування мотиваторів та заохочення ініціативності працівників у вирішенні нестандартних завдань та підвищення їхньої відповідальності за результати:

– розробка індивідуальних програм заохочення та розвитку для високопродуктивних працівників;

– впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, організація корпоративних заходів і підтримка балансу між роботою та особистим життям.

4. Формування культури довіри та підтримки, де помилки сприймаються як мож-

ливість для подальшого формування мобільності, навчання та вдосконалення.

5. Розвиток професійного навчання через «Академію ДТЕК»:

- організація тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, зокрема в галузях діджиталізації, використання сучасного обладнання та управління проектами.

- залучення внутрішніх і зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих курсів і майстер-класів.

6. Для автоматизації HR-процесів пропонується реорганізувати Дирекцію з управління персоналом. Метою є створення комплексного структурного підрозділу, який об'єднає управління кадрами, працею, професійним і соціальним розвитком під єдиним керівництвом. Це забезпечить ефективне використання людських ресурсів, оптимізацію управління та інтеграцію функцій.

Основні напрямки вдосконалення:

1. Розвиток нових функцій кадрової служби, зокрема:

- формування оптимального управлінського апарату;

- контролінг персоналу: аналіз ефективності управління та планування;

- кадровий маркетинг: дослідження ринку праці, пошук і навчання фахівців;

- моніторинг якісного стану кадрів та стимулювання, активізації;

- кадровий консалтинг для підвищення кваліфікації та ефективності роботи, формування професійно мобільних якостей;

- організація соціального партнерства між адміністрацією, колективом і профспілками.

2. Професійне укомплектування служби управління персоналом:

- спеціалісти мають добре знати трудове законодавство, педагогіку, менеджмент, соціологію та психологію праці, а також володіти сучасними методами оцінки персоналу, планування й організації праці;– впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації кадрового обліку, планування робочих графіків, аналізу продуктивності та комунікацій із персоналом;

- використання чат-ботів і цифрових платформ для швидкого вирішення типових запитань працівників та управління їхніми заявками;

- створення умов для кар'єрного зростання:

- розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку для працівників, орієнтованих на довгострокову співпрацю;

- створення внутрішніх платформ для публікації вакансій і заохочення внутрішнього просування.

Підвищення адаптивності організації до змін:

- організація воркшопів та стратегічних сесій для розробки сценаріїв адаптації до викликів ринку;

- заохочення гнучкості працівників через програми розвитку навичок управління змінами та командної роботи;

- розвиток корпоративної культури:

- формування атмосфери взаємодопомоги, прозорості та відкритого обміну ідеями;

- регулярне проведення опитувань серед працівників для оцінки рівня задоволеності умовами праці та ефективності комунікації між керівництвом і персоналом.

Окрім впровадження HRA та PSRB, для підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» рекомендується реалізувати наступний план дій, який включатиме:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів впровадження змін.

2. Розвиток професійного навчання через «Академію ДТЕК» через створення та розширення навчальних матеріалів та спектру навчальних програм, проведення тренінгів для персоналу, зокрема в галузях діджиталізації, використання сучасного обладнання та управління проектами. Залучення як внутрішніх, так і зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих курсів і майстер-класів.

3. Формування необхідних мотиваторів персоналу завдяки розробці індивідуальних програм заохочення та розвитку для високопродуктивних працівників, а також впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, організація корпоративних заходів та підтримка балансу між роботою та особистим життям.

4. Автоматизація HR-процесів: Реорганізація Дирекції з управління персоналом з метою створення комплексного структурного підрозділу, що об'єднає управління кадрами, працею, професійним і соціальним розвитком під єдиним керівництвом. Впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації кадрового обліку, планування робочих графіків, аналізу продуктивності та комунікацій із персоналом. Використання чат-ботів і цифрових платформ для швидкого вирішення типових запитань працівників та управління їхніми заявками.

5. Створення умов для кар'єрного зростання: Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку, орієнтованих на довгострокову активізацію, мобільність та співпрацю. Створення внутрішніх платформ для публікації вакансій і заохочення внутрішнього просування.

6. Підвищення адаптивності організації до змін: Організація воркшопів та стратегічних сесій для розробки сценаріїв адаптації до викликів ринку. Заохочення гнучкості працівників через програми розвитку навичок управління змінами та командної роботи.

7. Розвиток корпоративної культури: Формування атмосфери взаємодопомоги, прозорості та відкритого обміну ідеями. Регулярне проведення опитувань серед працівників для оцінки рівня задоволеності умовами праці та ефективності комунікації між керівництвом і персоналом.

Висновки та рекомендації. Досвід ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» демонструє важливість комплексного підходу до управління персоналом, що поєднує професійне навчання, інноваційні інструменти та сучасні наукові підходи. Організаційно-правові інструменти публічного управління України варто спрямувати на підтримку різноманітності, створення інклюзивного середовища та впровадження цифрових технологій сприятиме ефективності роботи підприємств енергетичного сектору. Впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити стратегічне значення HR-підрозділу та HR-працівників. Концепція просоціального порушення правил (PSRB) може стати ефективним інструментом для підвищення гнучкості та адаптації до складних умов вуглеводобувної галузі, стимулюючи ініціативність та відповідальність працівників. Подальший розвиток програм, спрямованих на збалансування соціальних та інформаційних процесів, а також врахування тимчасової динаміки команд, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Для реалізації запропонованих рекомендацій необхідно розробити детальний план дій, що включатиме пілотні проекти, навчальні заходи та систему моніторингу результатів. Водночас використання PSRB може стати важливим інструментом для підвищення гнучкості та адаптації в умовах складного виробничого середовища.

Запровадження цих інструментів дозволить ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» не тільки ефективно долати поточні виклики, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7–12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

2. Шпекторенко І. В. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ*. Вип. 1 (4). 2010. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. С. 227–235.

3. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Професійна активізація персоналу з позиції системогенези діяльності. *Professional activation of personnel from the standpoint of system genesis of activity. Science, technology, and innovation: the experience of European countries and prospects for Ukraine: scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 148–171. 412 p. ISBN: 978-9934-26-190-9. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-190-9-6> . URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/199/5646/11812-1>

4. Bernards B., Schmidt E., Groeneveld S. Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public administration*. First published: 20 December 2023. <https://doi.org/10.1111/padm.12976>

5. Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*. 2012. № 33(1). С. 21–42.

6. Diefenhardt F., Rapp Marco L., Bader V., Mayrhofer W. 'In God We Trust. All Others Must Bring Data': Unpacking the Influence of Human Resource Analytics on the Strategic Recognition of Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*. First published: 27 Nov. 2024. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12583>

7. Reinert C., Buengeler C., Lehmann-Willenbrock N., and Homan A. C. Reviewing and Revisiting the Processes and Emergent States Underlying Team Diversity Effects. *Small Group Research*. 2024. № 1–50. DOI: [10.1177/10464964241275748](https://doi.org/10.1177/10464964241275748)