

УДК 159.9:658.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-281-288

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ КОГНІТИВНОЇ ТЕОРІЇ НА АДАПТАЦІЮ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Наталія Москаленко

К.е.н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

INFLUENCE OF SOCIAL COGNITIVE THEORY ON THE ADAPTATION AND TRAINING OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Natalia Moskalenko

Ph.D. in Economics, Associate professor, Associate professor of the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

Анотація. Стаття присвячена теоретичним аспектам процесу адаптації нового співробітника в організації з урахуванням соціальної когнітивної теорії Альберта Бандури. Адаптація в даному контексті розглядається як динамічний процес, що включає когнітивні, поведінкові та соціальні компоненти, які взаємодіють і визначають ефективність інтеграції нових працівників у корпоративне середовище. Одним із основних підходів до розуміння адаптації є концепція триадної взаємодії між особистістю, поведінкою та середовищем, запропонована Бандурою. За цією моделлю адаптація нового співробітника залежить від його внутрішніх переконань (особистісні фактори), а також від підтримки та стимулів, які надаються організацією (середовище). Модель взаємної причинності підкреслює, що кожен із цих факторів взаємодіє з іншими, створюючи постійну динаміку, яка має безпосередній вплив на результат адаптації. У статті також розглядається соціальне навчання як важливий аспект процесу адаптації. За Бандурою, навчання не обмежується лише власним досвідом, але включає й спостереження за іншими людьми. Спостереження за поведінкою досвідчених колег або керівників дозволяє новому співробітнику засвоїти ефективні стратегії вирішення завдань та інтегрувати їх у свою професійну діяльність. Створення середовища, в якому нові працівники можуть спостерігати за найкращими практиками, надає їм змогу швидше адаптуватися до нових умов. Особливу увагу в статті приділено етапам соціального навчання: увазі, запам'ятовуванню, відтворенню та мотивації, що допомагають новому співробітнику успішно адаптуватися в організаційному середовищі. Використання моделі навчання через спостереження дозволяє HR-менеджерам створювати ефективні програми адаптації, де важливу роль відіграє менторство, наставництво та надання зворотного зв'язку. Результати дослідження показують, що застосування теоретичних підходів Бандури в практиці HR-менеджменту дозволяє розробити більш ефективні програми адаптації, які не лише забезпечують швидке входження нового співробітника в організацію, а й сприяють його мотивації, залученості та довготривалому професійному розвитку. Впровадження таких програм здатне підвищити продуктивність праці та зменшити рівень плинності кадрів у компанії.

Ключові слова: адаптація нового співробітника, навчання, соціалізація, соціальна когнітивна теорія, управління людськими ресурсами.

Формули: 0; **рис.** 1; **табл.:** 1, **бібл.** 11.

Annotation. The article is dedicated to the theoretical aspects of the process of adapting a new employee within an organization, taking into account Albert Bandura's social cognitive theory. In this context, adaptation is viewed as a dynamic process that includes cognitive, behavioral, and social components that interact and determine the effectiveness of integrating new employees into the corporate environment. One of the main approaches to understanding adaptation is the concept of the triadic interaction between personality, behavior, and environment, proposed by Bandura. According to this model, the adaptation of a new employee depends on their internal beliefs (personal factors) as well as the support and incentives provided by the organization (environment). The model of reciprocal causality emphasizes that each of these factors interacts with the others, creating a constant dynamic that directly impacts the outcome of adaptation. The article also explores social learning as an essential aspect of the adaptation process. According to Bandura, learning is not limited to personal experience, but also involves observing others. By observing the behavior of experienced colleagues or managers, a new employee can learn effective strategies for solving tasks and integrate them into their own professional activities. Creating an environment where new employees can observe best practices allows them to adapt more quickly to new conditions. Special attention is given in the article to the stages of social learning: attention, retention, reproduction, and motivation, which help the new employee successfully adapt to the organizational environment. Using the observational learning model allows HR managers to create effective adaptation programs, where mentoring, coaching, and providing feedback play a crucial role. The findings of the research show that applying Bandura's theoretical approaches in HR management practice allows the development of more effective adaptation

programs, which not only ensure a new employee's quick entry into the organization but also contribute to their motivation, engagement, and long-term professional development. The implementation of such programs can increase work productivity and reduce employee turnover within the company.

Keywords: *adaptation of a new employee, training, socialization, social cognitive theory, human resources management.*

Formulas: *0; drawing 1; tables 1; library 11.*

Вступ. Адаптація нового співробітника – це термін, відомий у широких практичних колах управління людськими ресурсами та складання процедур вступу нового співробітника на посаду й освоєння корпоративних правил та вимог. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на те, щоб допомогти новій людині інтегруватися в колектив, зрозуміти культуру компанії, розібратися у функціональних обов'язках і якнайшвидше почати ефективно виконувати свою роботу. Попри розроблені адаптаційні механізми, бюджети, увагу, процес входження в нову організацію не завжди проходить гладко та ефективно.

Наведемо статистичні дані, які підкреслюють важливість покращення процесу адаптації співробітників, за даними платформи G2 (2024):

55% компаній не перевіряють, чи працює їх адаптація;

лише 43% працівників кажуть, що їхнє навчання тривало більше доби;

багато компаній дбають лише про перший тиждень адаптації;

55% компаній не оцінюють, наскільки добре працює їх адаптація;

25% компаній не включають жодного навчання співробітників у свою роботу.

Про позитивний вплив ефективною адаптації говорять дані BambooHR (2023):

у компаніях, де процес адаптації добре налагоджений, рівень утримання нових працівників поліпшений на 82 %, а продуктивність праці – на понад 70 %;

співробітники, які пройшли ефективну адаптацію, відчувають у 18 разів більше зобов'язань на своєму робочому місці порівняно з працівниками, які вважають, що їх адаптація була менш ефективною;

ефективна адаптація допомагає 85% працівників зрозуміти та повністю використовувати свої переваги;

89% працівників вказують, що ефективний процес адаптації допоміг їм почуватися дуже залученими на роботі;

91% працівників, які пройшли тренінги корпоративної культури, відчувають зв'язок зі своїм робочим місцем.

Отже, як бачимо, якщо компанія приділяє увагу новому співробітнику в процесі його адаптації, то він відчувається залученим і працює краще, краще інтегрується в корпоративну культуру. А до основних проблемних аспектів успішної та неуспішної адаптації можна віднести: нечіткі очікування та реальність роботи, розчарування, що вплине на його мотивацію та залученість; недостатня підтримка з боку керівництва та колективу, відсутність наставництва, програми адаптації чи навіть простої підтримки з боку команди; низька соціалізація в колективі; нестача навчальних ресурсів, організація не надає достатніх можливостей для швидкого освоєння нових знань та навичок, співробітник, перевантаження, не розуміючи, як правильно виконувати свої обов'язки; негнучка корпоративна культура, жорсткі та формалізовані правила, що ускладнює входження нових людей із нестандартним підходом або іншими робочими звичками та спричиняє конфлікт між особистісними цінностями співробітника та корпоративною культурою, демотивацію та низьку ефективність.

З огляду на невисокий відсоток ефективною адаптації нових співробітників, що засвідчують сучасні дослідження, важливо розглянути як причини цієї тенденції, так і фактори, що сприяють успішній інтеграції працівника в організаційне середовище. Ефективна адаптація нового співробітника є вирішальним етапом процесу залучення та підбору найталановитіших кандидатів. Вона охоплює не лише входження

працівника в організацію, а й його інтеграцію у професійне середовище, встановлення робочих зв'язків із новими колегами, а також засвоєння норм і цінностей корпоративної культури. Успішна адаптація є комплексним процесом, що включає як організаційні, так і психологічні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняної наукової спільноти ця тема також залишається актуальною. Так, Варис І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. (2024) вивчають світовий досвід у процесах адаптації персоналу і пропонують до впровадження найліпші практики, враховуючи культурні, історичні та соціальні чинники. Куделя В. І., Гриценко Н. В. (2020) досліджують наявні підходи до управління адаптацією працівників та нові шляхи її вдосконалення. Бойко А.Ю., Ситник Й.С. (2024) аналізують нечіткі очікування та труднощі в побудові стосунків у період адаптації нового співробітника ІТ-підприємства. Ситник Й., Пригарний С. (2024) розглядають можливості використання інноваційних проєктів для підвищення ефективності адаптації у будівельних підприємствах.

Ці дослідження підтверджують високий інтерес наукової спільноти до проблеми адаптації персоналу. Водночас, на думку автора, їм бракує глибшого теоретичного підґрунтя та цілісного підходу до аналізу механізмів адаптації. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, що інтегрують концептуальні основи соціальної когнітивної теорії та сучасні підходи до адаптації персоналу в організаціях.

Постановка завдання. Дана стаття присвячена аналізу теоретичних засад адаптації нового співробітника в організації крізь призму теорії соціального навчання, концепції самоефективності та соціальної когнітивної теорії Альберта Бандури. Особливу увагу приділено триадичній моделі взаємодії особистості, поведінки та середовища, що визначає динаміку адаптаційного процесу.

Неуспішна адаптація часто стає причиною передчасного звільнення нового співробітника, зниження його продуктивності та, як наслідок, фінансових і часових втрат для компанії. Натомість ефективно організований адаптаційний процес сприяє формуванню лояльності, підвищенню залученості та забезпечує довготривале й продуктивне співробітництво.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціологічне розуміння терміну «адаптація» було популяризоване Т. Парсонсом у середині ХХ століття як процес, за допомогою якого соціальні системи, включаючи корпорації, керують своїм оточенням або реагують на нього. Згідно з Парсонсом (1951), адаптація є однією з чотирьох функціональних вимог, необхідних для існування будь-якої соціальної системи. У цьому контексті організації виступають не лише як структуровані утворення, а як динамічні системи, здатні змінюватися та розвиватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів.

З еволюційної точки зору, Дж. К. Вільямс у своїй основоположній праці (1966) розглядав адаптацію як складний механізм, що забезпечує виживання та ефективне функціонування організмів у змінних умовах середовища. Якщо екстраполювати ці ідеї на сферу управління людськими ресурсами, процес адаптації нового співробітника можна розглядати не просто як необхідне пристосування до робочого середовища, а як критично важливий етап професійної та соціальної інтеграції. Успішна адаптація визначає довгострокову ефективність працівника, його продуктивність та залученість у корпоративну культуру.

З точки зору психології, адаптація є ключовим механізмом соціалізації особистості та відображає узгодженість між очікуваннями організації щодо працівника та його власними прагненнями, установками і соціальною поведінкою. Вона охоплює когнітивні, поведінкові та емоційні зміни, що відбуваються у відповідь на нові умови чи вимоги

середовища, дозволяючи індивіду не лише ефективно функціонувати, а й підтримувати особистісний баланс і професійний розвиток.

З огляду на багатовимірність адаптаційного процесу, його ефективність залежить не лише від професійної підготовки нового співробітника, а й від його соціальної інтеграції в колектив. Успішна адаптація включає взаємодію між особистісними характеристиками працівника, корпоративною культурою та умовами праці. У цьому контексті ключову роль відіграють механізми соціального навчання та когнітивної адаптації, що формують поведінкові стратегії нових співробітників.

Соціальна когнітивна теорія Альберта Бандури дає цінні інсайти щодо цього процесу, оскільки пояснює, як поведінка людини формується у взаємодії з соціальним оточенням і як, у свою чергу, соціальне середовище впливає на особистість співробітника.

Коротко зазначимо, що соціальна когнітивна теорія А. Бандури (2020), канадського та американського психолога з українським корінням та прізвиськом, «заснована на агентській концепції людського розвитку, адаптації та змін. Бути

агентом — впливати своїми діями на хід подій. Соціальна когнітивна теорія дотримується причинно-наслідкової структури, заснованої на триадному взаємному причинно-наслідковому зв'язку. У цій триадичній співдетермінації людське функціонування є продуктом взаємодії внутрішньоособистісних впливів, поведінки індивідів і сил навколишнього середовища, які впливають на них. Оскільки внутрішньоособистісні впливи є частиною визначальних умов у цій триадичній взаємодії, люди беруть участь у формуванні подій і курсу свого життя».

Модель триадичної співдетермінації або взаємної причинності, запропонована Бандурою, підкреслює взаємозв'язок між поведінкою, когнітивними та соціальними чинниками, що є важливими для взаємодії з оточенням, і пояснює, як три фактори – особистість (переконання, компетентності), поведінка (дії, звички) та середовище (робоче оточення, корпоративна культура) – взаємодіють і впливають один на одного. Дану модель взаємної причинності Бандури можна адаптувати до процесу адаптації нового співробітника (рис. 1), наповнення або удосконалення програми становлення нового співробітника в компанії.

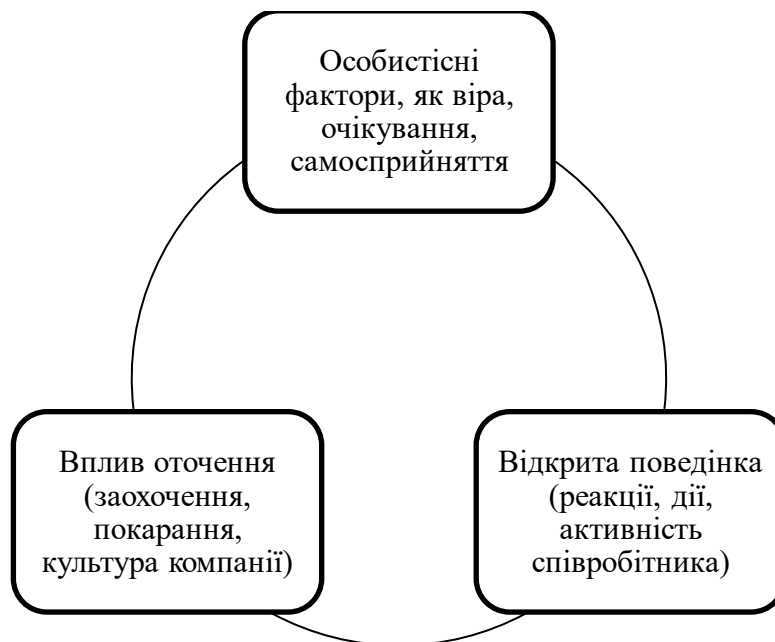


Рис. 1. Триадична модель адаптації нового співробітника
(адаптовано за моделлю взаємної причинності Альберта Бандури)

Перше – це особистісні фактори, як віра, очікування, самосприйняття. Ці фактори визначають, наскільки новий співробітник готовий до адаптації та як він сприймає себе в новому робочому середовищі:

1) віра в себе – якщо співробітник переконаний у власній компетентності, вірить в себе, він буде активніше взаємодіяти, проявляти ініціативу та швидше опанувати нові завдання. Якщо рівень самоефективності низький, він може боятися помилок та чекати чітких інструкцій.

2) очікування співробітника стосовно того, що його чекає під час адаптації. За наявності чіткої програми або плану і підтримки він сприйматиме труднощі як тимчасові. Якщо очікування не виправдовуються (наприклад, немає заявленого наставництва), може виникнути демотивація.

3) самосприйняття залежить від минулого досвіду та самооцінки. Ті, хто звикли до автономної роботи, можуть мати труднощі з адаптацією в колективі, а ті, хто звикли до наставництва, потребуватимуть підтримки.

Друге – це вплив оточення (заохочення, покарання, культура компанії). Робоче середовище може або підтримувати новачка, або, навпаки, сповільнювати його адаптацію:

1) заохочення – позитивне підкріплення, як визнання зусиль, наставництво, культура відкритої комунікації сприяють зростанню самоефективності.

2) покарання – відсутність підтримки, критика без пояснення помилок, високі вимоги без адаптаційного періоду можуть спричинити стрес, знизити мотивацію та викликати синдром самозванця.

3) корпоративне середовище – якщо воно сприяє соціалізації (є ментори, неформальна підтримка), адаптація відбувається швидше. Якщо середовище є токсичним (конкуренція, відсутність допомоги), співробітник може не затриматися.

Третє – відкрита поведінка (реакції, дії, активність співробітника). Те, як поводить ся новий співробітник, є наслідком взаємодії його особистісних факторів та впливу середовища:

1) прояв ініціативи – якщо віра в себе висока та середовище сприятливе, співробітник буде ставити запитання, братися за нові завдання, активно знайомитися з командою.

2) уникання труднощів – якщо середовище не підтримує або якщо у людини низька самоефективність, вона буде уникати викликів, намагатися залишатися «в тіні», чекати інструкцій.

3) зворотний зв'язок – реакція на критику та похвалу. Якщо критика подається конструктивно, людина сприймає її як точку зростання. Якщо вона демотивує, можливий саботаж або звільнення.

Урахування цих факторів впливатиме на те, наскільки швидко новий співробітник буде готовий долати виклики адаптаційного періоду. Організація може прискорити або сповільнити адаптацію через створення сприятливого середовища. Поведінка співробітника змінюється залежно від його очікувань, віри в себе та робочого середовища.

Модель взаємної причинності Бандури поєднує три ключові складові, формуючи таким чином триадичну обумовленість становлення нового співробітника в організації:

1. Якщо співробітник впевнений у собі (особистісні фактори) та середовище його підтримує (заохочення), то він проявляє активність у навчанні та швидше адаптується.

2. Якщо середовище неприяне, то навіть компетентний працівник може втратити віру в свої сили, що негативно вплине на його продуктивність і залученість.

3. Якщо самооцінка низька, але є система наставництва та підтримки, працівник може поступово зміцнити віру в себе та успішно інтегруватися в колектив.

Таким чином, адаптація – це не просто процес навчання, а динамічна

взаємодія особистісних якостей, оточення та поведінки. Кожен із цих факторів впливає на інші, створюючи постійну динаміку, що безпосередньо визначає ефективність інтеграції нового співробітника в організацію.

На основі цієї моделі варто перевірити, чи включає програма адаптації нового співробітника (якщо вона не дає очікуваних результатів і неефективна) наступні елементи:

наставництво та менторство – закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який допоможе йому соціалізуватися та надасть підтримку в перші місяці роботи;

формування сприятливого середовища – створення корпоративної культури, що сприяє довірі, залученню та психологічній безпеці;

поступове підвищення самооцінки та самоефективності – використання зворотного зв'язку, системи мікроуспіхів та індивідуальних планів розвитку;

гнучкі адаптаційні стратегії – врахування особистісних характеристик нових співробітників і можливість коригування підходів залежно від їхніх потреб.

Як показує практика, успішна адаптація співробітника тісно пов'язана з тим, наскільки ефективно він засвоює нові знання та навички. Важливо не лише створити сприятливі умови для адаптації, а й забезпечити можливість навчання через взаємодію з досвідченими колегами. У цьому контексті соціальна когнітивна теорія Бандури відіграє ключову роль, адже вона пояснює, як саме люди переймають поведінкові моделі та формують власні професійні навички через спостереження.

У традиційних підходах до навчання велика увага приділяється підкріпленню —

позитивному або негативному зворотному зв'язку, який впливає на поведінку. Однак Альберт Бандура доповнив цей підхід: люди навчаються не лише через власний досвід, а й через спостереження за іншими. Ми переймаємо поведінкові моделі колег, керівників або навіть відомих особистостей, оцінюємо їхню ефективність і застосовуємо у своїй роботі. За Бандурою, успішне навчання складається з чотирьох ключових етапів:

1. Увага – людина звертає увагу на певну поведінкову модель. Наприклад, новий співробітник спостерігає за тим, як досвідчений колега проводить переговори або організовує робочий процес.

2. Запам'ятовування – отримана інформація зберігається в пам'яті, щоб її можна було використати в майбутньому. Якщо працівник побачив ефективну техніку вирішення конфліктів, він запам'ятовує її структуру.

3. Відтворення – співробітник намагається повторити побачену модель поведінки, адаптуючи її під конкретні умови. Наприклад, він пробує застосувати ту ж саму техніку переговорів у власній розмові з клієнтом.

4. Мотивація – якщо дії призводять до позитивного результату (наприклад, керівник схвалює підхід, або клієнт підписує контракт), працівник закріплює цю модель поведінки та використовує її в майбутньому.

Розуміння моделі навчання через спостереження (табл. 1) допомагає будувати ефективні системи наставництва в період адаптації. Створення середовища, де працівники можуть спостерігати за кращими практиками, отримувати зворотний зв'язок і пробувати нові підходи, значно підвищує ефективність роботи команди.

Компоненти навчання через спостереження в процесі адаптації нового співробітника (адаптовано за моделлю А. Бандури)

Процеси уваги	Процеси збереження	Моторо-репродуктивні процеси	Мотиваційні процеси
Новий співробітник спостерігає за поведінкою досвідчених колег, фокусуючи увагу на ключових аспектах робочого процесу (наприклад, способах комунікації, прийнятті рішень, технічних навичках).	Співробітник запам'ятовує спостережену поведінку, аналізуючи її ефективність та зберігаючи в пам'яті для подальшого застосування в аналогічних ситуаціях.	Працівник поступово відтворює побачену поведінку, спочатку пробуючи простіші завдання, а згодом адаптуючи їх до власного стилю роботи та вимог компанії.	Якщо новий співробітник отримує позитивний зворотний зв'язок від керівника або колег, він буде більш мотивованим закріплювати та повторювати ефективну поведінку.
Співробітник вибірково звертає увагу на дії, які впливають на його успіх в компанії (наприклад, ефективні техніки переговорів чи вирішення конфліктів).	Набутий досвід допомагає створити стійку модель поведінки, яка стане частиною професійної діяльності співробітника.	Для точного відтворення спостережуваних моделей необхідно використовувати попередній досвід, отримані знання та адаптувати їх до робочих умов.	Мотивація до наслідування поведінки залежить від того, які наслідки вона приносить: заохочення, кар'єрні можливості чи інші винагороди.

Запропонована адаптована версія чотирьох етапів процесу навчання враховує специфіку адаптаційного періоду, показуючи, як нові співробітники навчаються через спостереження та застосовують отримані знання в роботі.

Висновок. Адаптація нового співробітника є складним і багатограним процесом, який безпосередньо впливає на ефективність його роботи, залученість та довготривалу інтеграцію в організацію. Врахування соціально-когнітивної теорії Альберта Бандури дозволяє по-новому поглянути на механізми адаптації, розширюючи традиційні підходи, які акцентують увагу лише на процедурних аспектах введення в посаду.

Розглянута триадична модель взаємодії особистості, поведінки та середовища демонструє, що адаптація – це не лінійний процес, а динамічна система, де кожен фактор взаємодіє з іншими. Самооцінка працівника, підтримка з боку колективу та організаційна культура

створюють умови, в яких формується професійна ефективність нового співробітника. Важливу роль у цьому відіграють спостереження та навчання через моделювання, оскільки співробітники переймають поведінкові стратегії у більш досвідчених колег, оцінюють їхню ефективність і адаптують до власних робочих завдань.

Модель навчання через спостереження дозволяє пояснити, чому традиційні адаптаційні програми не завжди дають очікувані результати. Недостатнє врахування когнітивних процесів, відсутність ефективного наставництва та низький рівень мотивації можуть суттєво гальмувати процес інтеграції нового співробітника. Таким чином, організації, які прагнуть покращити свої адаптаційні програми, мають розробляти комплексні підходи, що включають системи підтримки, менторства та забезпечення позитивного зворотного зв'язку.

Практична цінність розглянутих теоретичних засад полягає у можливості їх застосування для побудови ефективної системи адаптації персоналу. Використання триадичної моделі Бандури допомагає HR-менеджерам не лише краще розуміти механізми адаптації, але й знаходити слабкі місця у поточних програмах, аналізуючи, які фактори – когнітивні, поведінкові чи середовищні – потребують посилення.

У підсумку, застосування соціально-когнітивної теорії та моделі навчання через

спостереження дозволяє створити більш гнучку та результативну систему адаптації, яка сприяє швидшому входженню нового співробітника в колектив, знижує рівень стресу та невизначеності, підвищує мотивацію і сприяє продуктивній роботі в довгостроковій перспективі. Це особливо актуально для сучасного світу, де організації зіштовхуються з високою плинністю кадрів і потребують ефективних механізмів їх залучення та утримання.

Література:

- 1.50+ Employee Onboarding Statistics You Must Know in 2024. (2024). Retrieved from https://www.g2.com/articles/onboarding-statistics?utm_source=chatgpt.com.
2. These 10+ Onboarding Statistics Reveal What New Employees Really Want in 2023. (2023). Retrieved from <https://www.bamboohr.com/blog/onboarding-infographic>.
3. Варис І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 357–366. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>.
4. Куделя В. І. Гриценко Н. В. (2020). Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління, Т. 31(70), № 4(1)*. 128-131. Retrieved from URL <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/14441>.
5. Бойко А., Ситник Й. (2024). НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та*

суспільство, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>.

6. Ситник Й., Пригарний С. (2024). Напрями розроблення інноваційних проєктів для адаптації персоналу будівельних підприємств. *Економічний аналіз. Том 34. № 3*. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.080>.

7. Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press..

8. Williams, G. C. (1966). *Adaptation and natural selection: A critique of some current evolutionary thought*. Princeton University Press.

9. Bandura A. (2020). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Psychology the Journal of the Hellenic Psychological Society* 12(3):313. Retrieved from URL:

https://www.researchgate.net/publication/349206344_Social_Cognitive_Theory_An_Agentic_Perspective.

10. Офіційний сайт Альберта Бандури. Retrieved from: https://albertbandura.com/albert-bandura-social-cognitive-theory.html?utm_source=chatgpt.com.

11. Bandura, A. (1963). *Social Learning and Personality Development*. New York, Holt, Rinehart and Winston.