

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

## **«ОРГАНІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»**

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M21 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Петраць Світлана Олегівна

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н., доцент

Рецензент: Олійник О.С., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський 2022 р.

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Поняття персоналу організації, його склад та структура.....	6
1.2. Адаптація персоналу як соціально-економічна категорія.....	16
1.3. Зарубіжний досвід адаптації персоналу на підприємствах.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ДЖИВАЛЬДІС».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2. Загальна характеристика персоналу на ПП «Дживальдіс».....	47
2.3. Аналіз діючої системи адаптації персоналу ПП «Дживальдіс».....	60
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ДЖИВАЛЬДІС».....	73
3.1. Заходи оптимізації системи адаптації персоналу ПП «Дживальдіс».....	73
3.2. Впровадження наставництва, як основного інструменту адаптації персоналу ПП «Дживальдіс».....	82
3.3. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі як чинника успішної адаптації працівників підприємства.....	92
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних ринкових умовах України діяльність будь-якого суб'єкта господарювання вимагає підвищеної уваги до рівня професіоналізму кадрового потенціалу. Як правило, поява нових співробітників значно знижує рівень роботи підприємства, адже вони не всі достатньо обізнані у виробничому процесі, не володіють витримкою та відчують психологічний дискомфорт в період пристосування до нового робочого місця, колективу та середовища.

Як показують результати спостережень, на сьогодні багато підприємств обмежуються лише формальним вирішенням проблем, що стосуються адаптації персоналу. Більшість представників керівної ланки не зацікавлена в успішному проходженні працівниками процесу адаптації, що призводить до негативних наслідків як для організації, так і для усього персоналу. Проте, економічна ефективність підприємства напряму залежить від того наскільки ефективно та у повній мірі використовується весь творчий та трудовий потенціал працівника, що пов'язаний від успіху його входження в колектив.

Саме тому вирішення проблем пов'язаних із проходження періоду адаптації для кожного працівника задіяного у виробничому процесі є надзвичайно актуальним та вартим уваги завданням.

Підвищенню ефективності адаптації персоналу приділена увага значної кількості вітчизняних та зарубіжних праць відомих учених, серед них: Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Ерьомін, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, О. М. Миронова, Н. М. Польова, Я. О. Кулик, В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко, О. О. Гетьман, В. А. Редько, О. В. Каут, Т. І. Балановська., М. В. Михайліченко, А. В. Троян.

**Метою роботи** є теоретичні та практичні аспекти організації адаптації персоналу ПП «Дживальдіс» та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

Сформульована мета передбачає вирішення таких завдань:

- розглянути основні поняття персоналу організації, його склад та структуру;
- розкрити адаптацію персоналу як соціально-економічну категорію;
- з'ясувати зарубіжний досвід адаптації персоналу на підприємствах;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПП «Дживальдіс»;
- здійснити загальну характеристику персоналу ПП «Дживальдіс»;
- проаналізувати діючу систему адаптації персоналу ПП «Дживальдіс»;
- обґрунтувати заходи оптимізації системи адаптації персоналу ПП «Дживальдіс»;
- обґрунтувати ефективність впровадження наставництва як основного інструменту адаптації персоналу;
- рекомендувати покращення соціально-психологічного клімату в колективі як чинника успішної адаптації працівників.

**Об'єкт дослідження** – процес адаптації персоналу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти організації адаптації персоналу ПП «Дживальдіс» та розробка заходів підвищення її ефективності.

**Методи дослідження.** В роботі були використані методи наукового вивчення:

- системного аналізу – для деталізації і розгляду об'єкта дослідження;
- синтезу – для дослідження якісного та кількісного складу персоналу на підприємстві;
- методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства;
- інформаційного моделювання – для характеристики господарської та фінансової діяльності підприємства;
- систематизації у визначенні діючої системи адаптації персоналу на підприємстві;
- анкетування – для визначення ефективності програми адаптації на підприємстві;
- аналогії – порівняння досвіду систем адаптації персоналу в Україні та зарубіжних країн;
- групування – для визначення залежностей одних показників від інших;

– класифікаційно-аналітичний метод – для встановлення складових процесу адаптації на підприємстві.

**Інформаційною базою дослідження** послуговували Закони України, інші нормативно-правові документи; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків; фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової і статистичної звітності ПП «Дживальдіс».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці та обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу ПП «Дживальдіс». Результати дослідження можуть бути використанні на підприємстві з метою формування нової системи адаптації персоналу, спрямованої на покращення трудової діяльності персоналу, успішного досягнення підприємством поставлених цілей, підвищенні конкурентноспроможності на ринку праці.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані на «Науковій конференції студентів і магістрантів КПНУ ім. Івана Огієнка за підсумками НДР у 2020-2021 н.р.» 06-07 жовтня 2021 року в доповіді «Адаптація персоналу: основні функції та завдання».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 130 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 18 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел містить 93 найменування.

## ВИСНОВКИ

За підсумками проведених досліджень итриманні результати створили підґрунтя для формування висновків і рекомендацій, що мають теоретичне та практичне значення:

1. З'ясовано основні визначення поняття «персонал» та суміжні із ним категорії: «кадри», «трудові ресурси», «людські ресурси», «робоча сила» та «трудоий потенціал». Доведено, що не слід їх ототожнювати, а навпаки розглядати як окремі економічні категорії. Розглянуто структуру персоналу та визначено, що вона поділяється на виробничий персонал та управлінський персонал.

Вдосконалено визначення поняття «адаптація персоналу» як соціально-економічної категорії та наведено його розширені характеристики. Розглянуто та узагальнено класифікацію адаптації персоналу. Доведено, що процес адаптації являє собою складну структуру, адже об'єднує декілька видів адаптації. Проаналізовано основні етапи даного процесу. Обґрунтовано важливість використання різних вітчизняних та зарубіжних персонал-технологій у процесі адаптації.

Проаналізовано зарубіжний досвід адаптації персоналу на підприємствах. Проведено порівняльний аналіз Американської, Японської та Європейської моделей адаптації персоналу та з'ясовано, що всі три моделі передбачають серйозне відношення до процесу адаптації.

2. Основною діяльністю ПП «Дживальдіс» є перероблення молока і виробництво масла та сиру. Підприємство має трирівневу організаційну структуру управління.

Аналіз складу і структури активів та пасивів, а також динаміка фінансових результатів свідчить, що ПП «Дживальдіс» є економічно стабільним та незалежним, має високий прибуток. Підтвердженням цього є помітне збільшення активів за 2019-2021 рр. на 166,7%. Динаміка фінансових результатів свідчить про зростання валового прибутку від реалізації продукції на 64,8%.

Аналіз чисельності і структури персоналу за статтю, віком, освітою та стажем роботи виявив, що кількість працівників за три роки зросла на 12 осіб. На підприємстві переважають жінки, їхня частка в 2021 р. склала 107,9%. Превалюють працівники у віковій категорії до 30 років (44,4%), а найменше – старші 56 років (7,6%). На підприємстві найбільше працівників з середньою спеціальною і технічною освітою (74,8%), переважають працівники зі стажем роботи до 10 років (70,5%).

На ПП «Дживальдіс» застосовують прямий тип мотивації, працівників стимулюють матеріально та нематеріально. До того ж на підприємстві існує соціальна, психологічна та кар'єрна мотивація.

Аналіз заробітної плати встановив, що фонд оплати праці штатних працівників щорічно збільшувався, що зумовлено стабільним розвитком підприємства та його стрімким просуванням на ринку. Зростання продуктивності та оплати праці показало, що темп продуктивності праці збільшився на 4,4%, темп зростання середньорічної заробітної плати працівника - на 4,5%, темпи зростання продуктивності праці випереджають ріст заробітної плати на 13%.

Дослідження діючої системи адаптації персоналу ПП «Дживальдіс» включає 6 етапів. Опитування співробітників виявило, що більшість з них вважають, що: період адаптації на підприємстві триває до трьох місяців; найбільш складним є процес входження в колектив; під час адаптації більшість із них не мала наставника; у більшості випадків не було зворотнього зв'язку; працівники загалом почувують себе комфортно та затишно у колективі, не відчують відчуження та самотності; більшість легко комунікує з іншими працівниками підприємства.

3. Запропоновано напрями та інструменти оптимізації адаптації ПП «Дживальдіс». Рекомендовано застосувувати професійне навчання та виористовувати спеціально розроблену програму навчання з чітко визначеними етапами і завданнями. Надано рекомендації з впровадження системи професійної підготовки працівників та забезпечення об'єктивної системи оцінювання працівника в період адаптації.

Запропоновано впровадити наставництво на ПП «Дживальдіс» для покращення адаптації персоналу. Розроблено алгоритм впровадження наставництва з урахуванням виконання необхідних завдань на кожному з етапів. Обґрунтовано доцільність розробки поведінкових шкал для оцінки результатів роботи працівників та керівників. Наголошено на важливості впровадження мотивації та заохочення для наставників.

Надано рекомендації для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Сформовано рекомендації щодо забезпечення задоволеності працівників своєю діяльністю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. *Наука молода*. 2014. № 21. С. 13–18.
2. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
3. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 102–106.
4. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: підручник. Київ: МАУП, 2004. 280 с.
5. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підруч. Харків: Університет внутрішніх справ, 1998. 480 с.
6. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
7. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Персонал», 2012. 498 с.
8. Іванова, Н.С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
9. Олійник Є. О. Економічна природа формування і використання трудових ресурсів та їх роль в агробізнесі. *Агросвіт*. 2011. № 7. С. 41–44.
10. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 300 с.
11. Економіка праці: навч. посіб. / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi\\_2019.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf) (дата звернення: 15. 11. 2021).
12. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 418–422.
13. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 232 с.

14. Людські ресурси. *Енциклопедія сучасної України*. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=59920](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=59920) (дата звернення: 13. 01. 2022).
15. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. для студ. екон. спец. Київ: Знання-Прес, 2000. 312 с.
16. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: монографія. Дніпропетровськ: ДНУ, 2012. 460 с.
17. Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України: дис... доктора екон. наук : 08.09.01 / Львів. нац. акад. наук України, Ін-т регіональних досліджень НАН України. 2004. 452 с.
18. Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2008. 448 с.
19. Основи економічної науки: курс лекцій / за заг. ред. В. С. Савчука. Київ: КНЕУ, 2011. 442 с.
20. Мочерний С. В., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2006. Т. 2. 563 с.
21. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Соціологія. Загальний курс: підруч. Київ: Каравела, 2004. 456 с.
22. Економічна теорія. Політекономія: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Семененка та Д. І. Коваленка. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
23. Герчанівська С. В., Петренко Н. І., Качмар О. В. Сутність і характеристика основних понять ринку праці в соціально-економічній системі. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 53–59.
24. Павлюк Т. І. Соціально-економічна сутність ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 13–16.
25. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2013. 343 с.
26. Бугас В. В., Науменко О. М. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf) (дата звернення: 13. 02. 2022).

27. Шостак Л. В., Петріні В. А. Трудовий потенціал як рушійна сила ефективного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 450–454.
28. Русінко М. І., Судакова О. І., Г. О. Ларченко. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888> (дата звернення: 13.02.2022).
29. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
30. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і допов. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
31. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. метод. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
33. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608.
34. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. *Економічна наука*. 2012. № 12. С. 47–50.
35. Адаптація. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/search.php?surname=%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 01.04.2022).
36. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
37. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом: учебн. для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
38. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
39. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. 2014. № 14. С. 39–47.

40. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
41. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2005. 308 с.
42. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158–162.
43. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 969–975.
44. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебн. пособ. Вологда: Легия, 2010. 128 с.
45. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf) (дата звернення: 10.04.2022).
46. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
47. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / Серьогін, С. М. та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
48. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.4. С. 389–397.
49. Лобза А. В., Бикова А. Л. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Вісник АМСУ*. 2015. № 2 (54). С. 93–103.
50. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 74–80.
51. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 640–646.

52. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.8. С. 392–398.
53. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 282–290.
54. Базалійська Н. П. Національні особливості планування трудової поведінки персоналу у високорозвинених країнах світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 204–209.
55. Эмтон Р. Х. Структура американской программы повышения квалификации менеджмента в Европе. *Проблемы теории и практики управления*. 2002. № 6. С. 34–38.
56. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ*, 2006. № 9. С. 132–138.
57. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 58. С. 63–68.
58. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018 № 6. С. 191–195.
59. Пересипкіна Г. О. Методологічні основи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнесінформ*. 2013. № 3. С. 372–377.
60. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27–33.
61. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/voskobiynyk.pdf> (дата звернення: 30.05.2022).

62. ПП «Дживальдіс». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37971230> (дата звернення: 17.09.2022).
63. Дживальдіс, ПП. Каталог підприємств України. URL: <https://www.ua-region.com.ua/37971230> (дата звернення: 17.09.2022).
64. Дживальдіс. You Control. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37971230/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37971230/) (дата звернення: 17.09.2022).
65. Лотюк М. В. Управління активами підприємства. *Економічні студії*. 2017. № 14. С. 62–66.
66. Гончарук І. В., Старосуд В. І., Мулик Т. О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідноселекційної станції ІБК і ЦБ НААН України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 18-34.
67. Киш Л. М., Синявська Н. С. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13–2. С. 99–103.
68. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
69. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 146–150.
70. Токмакова. І. В. Організація та нормування праці на залізничному транспорті: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 47 с.
71. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч.-наоч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. 268 с.
72. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.
73. . Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

74. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агрокебети: Агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 25.04.2022).
75. Тренінги на організацію. *Освіта та самоосвіта*. URL: <https://referatss.com.ua/work/treningi-na-organizaciju/> (дата звернення: 05.11.2022).
76. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. №3. С. 44–50.
77. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04 / Поділ. держ. аграр.-тех. універ. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с.
78. Адаптація персоналу в США. URL: [http://studopedia.net/10\\_149163\\_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html](http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html) (дата звернення 09.12.2022).
79. Watkins M. D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded* / M. D. Watkins. Harvard Business Review Press, 2013. 304 p.
80. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job // Forbes [Electronic resource]. 15.02.2012. – Access mode: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-thekey-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/> (дата звернення 11.12.2022).
81. Іванісов О. В. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник Харківського національного університету міського господарства імені А. Н. Бекетова*. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4237/4214> (дата звернення: 09.12.2022).
82. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник умо «Економіка та управління»*. Київ. 2016. №1. С. 1–12.



83. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця. 2013. №3. С. 113–118.

84. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 98–102.

85. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: наказ міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 № 1611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text> (дата звернення 11.12.2022).

86. Селіванов С. В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Державне управління*. 2017. № 3 (59). С. 151–157.

87. Летучий Д. М. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби в Україні. *Кадрова політика та публічна служба*. 2014. № 5-6 (7-8). С. 55–62.

88. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани; пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д.: Феникс, 2002. 267 с.

89. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. С. 135–142.

90. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб./ Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

91. Акмеологічні аспекти вдосконалення життєдіяльності і діяльності людини. *Освіта та самоосвіта*. URL: <https://referatss.com.ua/work/akmeologichni-aspekti-vdoskonalennja-zhittiedijalnosti-i-dijalnosti-ljudini/#:~:text> (дата звернення: 11.12.2022).

92. Психологічний клімат в компанії і способи його поліпшення. *Торгсофт*. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/psixologicheskij-klimat-v-kompanii-i-sposobyi-ego-uluchsheniya/> (дата звернення: 11.12.2022).



93. Методи створення колективу. *Business Booster*. URL: <https://bbooster.online/stati/sozдание-blagopriyatnogo-psihologicheskogo-klimata-vkollektive.html> (дата звернення: 11.12.2022).