

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.6>
УДК 159.944:005.32:159.9(4/9)

Людмила Карамушка

ПРОФЕСІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА МОДЕЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ЗАРУБІЖНІЙ ПСИХОЛОГІЇ

Карамушка Людмила. Професійне благополуччя персоналу організацій: основні етапи та моделі дослідження в зарубіжній психології.

Вступ. Однією із важливих умов ефективності діяльності вітчизняних організацій є забезпечення професійного благополуччя персоналу організацій. Це передбачає, зокрема, вивчення основних етапів та моделей дослідження професійного вигорання в зарубіжній психології, що може сприяти швидкій інтеграції українських психологів в міжнародний контекст досліджень цього напрямку та визначенню власного ракурсу дослідження цієї проблеми в умовах українських реалій (повномасштабної війни РФ проти України, економічної та соціальної напруженості).

Мета: проаналізувати основні етапи та моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології.

Методи. Для проведення дослідження використовувались теоретичні методи (вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури з проблеми професійного благополуччя, систематизація цієї літератури, порівняльний аналіз, узагальнення).

Результати. У процесі дослідження виділено п'ять основних етапів дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології, які стосуються різних аспектів дослідження цього феномену (фізичної безпеки та гігієни праці; «людських відносин» та задоволеності роботою; стресу та вигорання; позитивної психології та залученості; цілісного та системного вивчення благополуччя). Виділено та описано основні моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології. Обґрунтовано доцільність вибору тієї чи іншої моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій залежно від мети дослідження.

Висновки. Отримані дані будуть корисними для українських психологів, зокрема, організаційних, для розробки теоретико-методологічних підходів та дизайнів досліджень з проблеми професійного вигорання персоналу організацій.

Ключові слова: професійне благополуччя, професійне процвітання, включеність в роботу, етапи дослідження професійного благополуччя, моделі дослідження професійного благополуччя, складові моделей дослідження професійного благополуччя, опитувальники для дослідження професійного процвітання, персонал організацій

Karamushka Liudmyla. Professional well-being of organizational employees: main research stages and models in foreign psychology.

Introduction. An important condition for effective performance of Ukrainian organizations is their employees' professional well-being, which in particular, calls for studying the approaches used by foreign psychologists to studying this phenomenon. This involves, in particular, studying the main stages and models of professional burnout research in foreign psychology, which can contribute to the faster integration of Ukrainian psychologists into the international context of research in this area and the determination of their own research perspective on this issue in the conditions of Ukrainian realities (the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, economic and social tension).

Aim: to analyze the main research stages and models of employees' professional well-being in foreign psychology.

Methods. Theoretical methods used in the study included analysis of the relevant foreign and Ukrainian scientific literature with the following systematization, comparative analysis, and generalization of the data.

Results. The five main stages of research into employees' well-being found in foreign psychology related to employees' physical safety and occupational hygiene; human relations and job satisfaction; stress and burnout; positive psychology and involvement; holistic and systemic well-being. The main models of research into employees' professional well-being in foreign psychology were identified and described. Each research model depended on the purpose of a specific study.

Conclusions. The obtained data may be useful for Ukrainian psychologists, in particular, organizational psychologists, for developing theoretical and methodological approaches and research designs on the problem of employees' professional well-being.

Key words: professional well-being, professional prosperity, work involvement, stages of professional well-being research, models of professional well-being research, components of professional well-being research models, questionnaires for professional prosperity research, employees

Вступ. Однією із важливих умов ефективності діяльності вітчизняних організацій є забезпечення професійного благополуччя персоналу організацій. Аналіз літератури показує, що ця проблема є достатньо новою для вивчення у вітчизняній психології, вона стала активно вивчатись українськими дослідниками лише протягом останніх п'яти-семи років. Результати її розробки знайшли відображення в низці робіт вітчизняних авторів.

У цих роботах визначено зміст поняття професійного благополуччя, окреслено підходи до вивчення цього феномену (Войтенко, 2023; Волинець, 2018; Коваленко & Рик 2020; Pakhol, 2017). Виділено низку чинників, що впливають на його становлення: організаційна культура (Войтенко, 2024), токсичне робоче середовища (Вартанова, Маляренко & Д. Повзун, 2025), лідерський стиль (Voitenko, Zazymko, Myronets, Lapchenko, Hutsol, 2024), особистісні характеристики персоналу (Бондарчук & Пінчук, 2023; Вартанова & Бузько, 2024).

Досліджено вияви професійного благополуччя у працівників, які працюють в різних професійних сферах: в бізнесі (Вартанова, 2022); інформаційних технологіях (Коваленко & Рик, 2020); державній службі (Ринжук, 2025); Державній прикордонній службі України (Волинець, 2018); освіті (Бондарчук & Пінчук, 2023). Окрім того, здійснена адаптація на українській вибірці зарубіжного інструментарію для дослідження професійного благополуччя (Лавриненко, 2024).

Водночас недостатньо дослідженим залишається вивчення основних етапів дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології, зокрема особливостей дослідження цього феномену на сучасному етапі розвитку психології, а також аналіз основних моделей його аналізу, динаміки їх змін. Аналіз цих питань може сприяти кращому розумінню українськими психологами, зокрема, організаційними, міжнародних підходів до розуміння сутності та структури професійного благополуччя персоналу організацій, і відповідно, швидшій інтеграції в міжнародний контекст досліджень цього напрямку, визначенню власного ракурсу дослідження цієї проблеми в умовах українських реалій (повномасштабної війни РФ проти України, економічної та соціальної напруженості).

Виходячи із актуальності та недостатньої розробки проблеми, нами сформульовано таку **мету дослідження**: проаналізувати основні етапи та моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології.

Методи та організація дослідження. Для проведення дослідження використовувались теоретичні методи (вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури з проблеми професійного благополуччя, систематизація цієї літератури, порівняльний аналіз, узагальнення).

Результати дослідження та їх обговорення.

1. Основні етапи дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології.

Аналіз літератури показує, що у вивченні професійного благополуччя в зарубіжній психології в історичному контексті можна виділити такі *основні етапи дослідження*:

Етап 1: Дослідження фізичної безпеки та гігієни праці (кінець XIX ст. – середина XX ст.).

Етап 2: Дослідження «людських відносин» та задоволеності роботою (середина XX ст. – 1980-ті рр.).

Етап 3: Дослідження стресу та вигорання (1980-ті рр. – кінець 1990-х рр.).

Етап 4: Дослідження позитивної психології та залученості в роботу (2000-ні рр. – 2010-ті рр.).

Етап 5: Дослідження цілісного та системного благополуччя (2020-ті рр. – дотепер).

Висвітливо особливості кожного із етапів.

Етап 1: Дослідження фізичної безпеки та гігієни праці (кінець XIX ст. – середина XX ст.).

Цей етап був обумовлений потребами індустріальної епохи, коли переважало виробництво, а умови праці працівників часто були небезпечними (масове виробництво, довгий робочий день, використання важкої техніки, відсутність системного законодавства про охорону праці). Основна увага приділялася виживанню працівників та запобіганню фізичній шкоді.

Ключові напрями досліджень здійснювались в рамках: а) промислової медицини (діагностика та лікування професійних захворювань); б) інженерії безпеки (розробка технічних засобів захисту, стандартів безпечної експлуатації машин); в) дослідження втоми (вивчення впливу тривалості робочого дня та фізичних навантажень на продуктивність та травматизм). Основним результатом на цьому етапі стало запровадження базових стандартів безпеки, що стало фундаментальною основою, без якої неможливі подальші етапи забезпечення професійного благополуччя.

Отже, професійне благополуччя на цьому етапі розумілося виключно як відсутність фізичної травми, хвороби чи смерті на робочому місці, водночас психологічні аспекти повністю ігнорувалися.

Етап 2: Дослідження «людських відносин» та задоволеності роботою (середина XX ст. – 1980-ті рр.).

На цьому етапі увага перемістилася від фізичних умов до психологічних та соціальних аспектів роботи. У процесі хоторнських експериментів було виявлено, що соціальна увага та групова динаміка важливіші за фізичні умови (освітлення, перерви) (Roethlisberger & Dickson, 1939). Велика увага була приділена ієрархії потреб та факторів, котрі мотивують людей працювати, що стало основою для розуміння того, що для задоволеності роботою необхідні не лише базові потреби, а й соціальні потреби, повага та самоактуалізація (Maslow, 1943). Було здійснено аналіз гігієнічних факторів (умови праці, зарплата), які запобігають незадоволеності, та мотиваційних факторів (досягнення, визнання), які викликають задоволеність, що стало ключем до розуміння благополуччя цього періоду (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Також відбулася інтеграція HR-функції в управління організаціями, і розуміння водночас важливості ролі стилю управління, корпоративної культури.

Таким чином, професійне благополуччя на цьому етапі асоціювалося із «задоволеністю роботою» (job satisfaction), моральним духом (morale) та відсутністю незадоволення.

Етап 3: Дослідження стресу та вигорання (1980-ті рр. – кінець 1990-х рр.).

Цей етап виник як реакція на зростаючий рівень психологічного тиску, обумовленого економічними змінами, посиленням конкуренції, технологічного прогресу, що призвів до збільшення робочого навантаження та складності задач в умовах постіндустріальної економіки, глобалізації та прискорення темпу життя. Здійснено вивчення причин виникнення стресу на робочому місці (рольова невизначеність, конфлікти, перевантаження, відсутність контролю) (Lazarus & Folkman, 1984). Розроблено модель «Вимоги-Контроль» («Job Demands-Control Model»), яка пояснює, що поєднання високих вимог до роботи та низького контролю над нею призводить до найвищого рівня стресу та психічного виснаження (Karasek, 1979). Проведено дослідження дисбалансу між витраченими зусиллями та отриманою винагородою (модель «Effort-

Reward Imbalance», яка фокусується на справедливості на робочому місці як ключовому факторі стресу (Siegrist, 1996). Здійснюється створення методів та тренінгів для допомоги працівникам у подоланні стресу (стрес-менеджмент), розробка моделей та інструментів для діагностики та профілактики синдрому професійного вигорання (burnout) (Maslach & Jackson, 1981).

Отже, професійне благополуччя на цьому етапі визначалося переважно через відсутність негативних станів, таких, як професійний стрес, тривога, депресія і, особливо, вигорання.

Етап 4: Дослідження позитивної психології та залученості (позитивний підхід) (2000-ні рр. – 2010-ті рр.).

Цей етап став до певної міри революційним моментом у дослідженні професійного благополуччя, оскільки він ознаменував відхід від патоцентричного підходу (лікування хвороб) до салютогенного (вивчення того, що робить людей здоровими та щасливими).

Цей етап був ініційований появою нової галузі психології – *позитивної психології*, заснованої М. Seligman (Seligman, 2011). Фокус змістився на вивчення людського процвітання (flourishing) та оптимального функціонування. Позитивна психологія запропонувала нове бачення роботи, акцентуючи увагу на сильних сторонах, мотивації та енергії. Благополуччя почали визначати як «залученість у роботу» (work engagement) або «процвітання» (flourishing). Це активний, позитивний стан, що характеризується енергією, відданістю та поглинанням роботою, а не просто відсутністю вигорання чи стресу.

Теорія благополуччя PERMA (PERMA Well-Being Theory) стала базовою моделлю для розуміння процвітання в різних контекстах, включаючи роботу, вона була детально описана в книзі «Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being» (Seligman, 2011). Ця модель є ключовим елементом загальної теорії позитивної психології М. Seligman, що зосереджується на вивченні людського процвітання та оптимального функціонування, а не лише на лікуванні психічних захворювань.

Слід зазначити, що теорія М. Seligman пройшла еволюцію від початкової ідеї «автентичного щастя» до більш комплексної «теорії благополуччя» (Well-being Theory), яка використовує модель PERMA як свою основу. На ранній стадії розробки своєї теорії автором було розроблено *теорію автентичного щастя*, у рамках якої щастя визначалось через три показники: а) приємне життя (отримання задоволення та позитивних емоцій); б) залучене життя (перебування у стані потоку (flow), використання сильних сторін; в) осмислене життя (використання сильних сторін для служіння чомусь більшому, ніж власне «Я»). На пізній стадії була розроблена *теорія благополуччя*, оскільки автор зрозумів, що «щастя» (happiness) є занадто вузьким терміном і не охоплює всіх аспектів процвітання. Він замінив його поняттям «благополуччя» (well-being), яке є багатовимірним і ширшим. Мета позитивної психології змінилася з «підвищення рівня щастя» на «сприяння процвітання» (flourishing).

Велика увага на цьому етапі також була приділена розробці моделі JD-R («Job Demands-Resources»), яка була спрямована на розширення попередньої моделі («Вимоги-Контроль»), котра обґрунтувала роль ресурсів (підтримки, автономії, зворотного зв'язку) у підвищенні залученості та благополуччя (Schaufeli & Bakker, 2004a). Професійне благополуччя розглядається як результат балансу між вимогами роботи (фізичне та психологічне навантаження) та ресурсами роботи (підтримка, автономія, зворотний зв'язок).

Наголошується на тому, що високі вимоги без достатніх ресурсів ведуть до вигорання (burnout), а достатні ресурси, що відповідають вимогам, ведуть до залученості в роботу (work engagement) та високого рівня професійного благополуччя. Було здійснено акцент на використанні сильних сторін на роботі як ключового фактору залученості та продуктивності, а залученість в роботу розглядається як антипод вигорання. Окрім того, були створені надійні, науково обґрунтовані інструменти для вимірювання позитивних

аспектів благополуччя, зокрема розроблено Утрехтську шкалу залученості в роботу (UWES) (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004b), обґрунтовані цільові інтервенції для підвищення залученості в роботу та перехід до більш збалансованого розуміння професійного життя.

Таким чином, на цьому етапі професійне благополуччя почали визначати як «залученість у роботу» (*work engagement*) або «процвітання» (*flourishing*). Професійне благополуччя розуміється як активний, позитивний стан, що характеризується енергією, відданістю та поглинанням роботою, а не просто відсутністю вигорання чи стресу.

Етап 5: Дослідження цілісного та системного благополуччя (2020-ті рр. – дотепер).

Цей етап характеризується комплексним, цілісним підходом, який інтегрує знання з попередніх етапів і адаптується до швидких змін у світі праці (гібридна робота, цифровізація, глобальні кризи). На цьому етапі дослідники наголошують, що професійне благополуччя не може існувати ізольовано від інших аспектів життя працівника і вимагає стратегічного, системного управління з боку організації.

Благополуччя в організації розуміється як цілісний, стратегічний актив компанії, який охоплює всі сфери життя працівника (фізичне, психічне, соціальне, фінансове здоров'я та відчуття мети). Водночас мета полягає не в просто забезпеченні залученості працівників, а в стійкому їхньому процвітання (*sustainable flourishing*).

До ключових напрямів дослідження цього етапу можна віднести:

- розширення класичної моделі благополуччя PERMA М. Seligman (2011) до моделі PERMA+4: включення до моделі нових складових благополуччя – фізичного здоров'я, мислення, робочого середовища та економічної безпеки (Donaldson, van Zyl & Donaldson, 2022);
- інтеграція класичної моделі JR-R («Job Demands-Resources») з поняттям «організаційного благополуччя» («благополуччя організації»), показуючи сучасний підхід до вивчення чинників благополуччя;
- практичне застосування існуючих моделей благополуччя (PERMA та PERMA+4) для реагування на глобальні кризи та управління благополуччям у змінених умовах праці;
- дослідження того, як організації можуть будувати стійкість своїх команд в умовах постійної невизначеності;
- вивчення викликів та можливостей управління професійним благополуччям в умовах віддаленої роботи та розмиття меж між роботою й особистим життям;
- стратегічне управління благополуччям: перехід від «оздоровчих програм» (*wellness programs*) до інтегрованої стратегії управління людським капіталом.

Отже, на цьому етапі наголошується, що професійне благополуччя існує в тісній взаємодії з іншими сферами життєдіяльності та значно залежить від змін, які відбуваються в соціумі.

Загалом можна заключити, що дослідження професійного благополуччя працівників на кожному із етапів має свої особливості, що проявлялось в тому, що враховувались виклики, з якими зустрічалося суспільство, і дослідження цього феномену здійснювалось спочатку такими науками, як: промислова медицина, інженерна безпека, психологія праці, а далі – у тісній співпраці позитивної психології та організаційної психології.

2. Основні моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології.

Гедоністичні та евдемонічні моделі благополуччя. Ці моделі розрізняють два фундаментальні виміри загального психологічного благополуччя: гедонізм та евдемонізм. Гедонічний підхід стосується насамперед позитивних почуттів, таких як щастя та задоволення й аналізується переважно в межах суб'єктивної задоволеності – незадоволеності життям (Bradburn, 1969; Diener, Oishi, Lucas, 2003 та ін.). Евдемонічний підхід (від грецького *eudaimonia* – «процвітання», «життя, наповнене сенсом») акцентує

увагу на ідеях саморозвитку, особистісного зростання та цілеспрямованої участі в суспільному житті (Ryan, Deci, 2017; Ryff, 2016).

Модель психологічного благополуччя С.Д. Ryff (1989; 2016) є однією з найвпливовіших в *евдемонічному напрямі* психології, який фокусується на проживанні життя зі змістом та самореалізації, а не лише на отриманні задоволення (гедонізм).

Модель визначає *шість ключових вимірів психологічного благополуччя*:

- *Самоприйняття (Self-acceptance)*: Позитивне ставлення до себе, визнання та прийняття різних аспектів власної особистості, включаючи як хороші, так і погані якості. Людина відчуває задоволення від свого минулого життя.
- *Позитивні стосунки з іншими (Positive relations with others)*: Наявність теплих, задовільних, довірливих стосунків. Людина здатна до емпатії, прихильності та близькості, турбується про добробут інших.
- *Автономія (Autonomy)*: Самодетермінація та незалежність. Людина здатна чинити опір соціальному тиску, регулювати свою поведінку зсередини та оцінювати себе за власними особистими стандартами.
- *Керування середовищем (Environmental mastery)*: Відчуття компетентності та майстерності у керуванні навколишнім світом. Людина здатна контролювати складну діяльність, ефективно використовувати можливості та вибирати або створювати контексти, що відповідають її потребам і цінностям.
- *Мета в житті (Purpose in life)*: Наявність життєвих цілей та відчуття спрямованості. Людина відчуває, що її теперішнє та минуле життя має сенс, і має наміри та цілі для подальшого існування.
- *Особистісний ріст (Personal growth)*: Відчуття постійного розвитку та реалізації свого потенціалу. Людина відкрита до нового досвіду і вважає, що життя – це безперервний процес навчання, змін та росту.

Ця модель стосується загального психологічного благополуччя, однак її принципи застосовуються і до професійної сфери як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками (Бондарчук & Пінчук, 2023).

Модель благополуччя PERMA (M. Seligman, 2011). Модель PERMA включає п'ять вимірюваних елементів, що складають основу благополуччя (процвітання людини): 1) Positive Emotions (P) (Позитивні емоції); 2) Engagement (E) (Залученість / Потік); 3) Relationships (R) (Позитивні стосунки); 4) Meaning (M) (Сенс життя / Мета); 5) Accomplishment (A) (Досягнення / Майстерність). Слід підкреслити, що терміни «благополуччя» та «процвітання» тут використовуються як синоніми, на що і ми будемо далі опиратися в процесі аналізу цієї проблеми.

Дуже важливо наголосити, що модель PERMA є *інтегративною* структурою, яка об'єднує в собі *елементи як гедонічного, так і евдемонічного підходів*. Це проявляється в тому, що вона поєднує гедоністичний вимір (P – Позитивні емоції) з чотирма евдемонічними вимірами (E, R, M, A – Залученість, Стосунки, Сенс, Досягнення), визнаючи, що для повного благополуччя необхідні обидва аспекти.

Модель PERMA називають також *багатовимірною (multidimensional)*, оскільки вона не зводить поняття благополуччя до єдиного показника (наприклад, «рівня щастя» чи «задоволеності життям»), а визначає його як складну комбінацію п'яти окремих, але взаємопов'язаних елементів.

Багатовимірність моделі проявляється в кількох ключових аспектах:

1. Наявність п'яти окремих, вимірюваних компонентів. Кожен із п'яти елементів (Позитивні емоції, Залученість, Стосунки, Сенс, Досягнення) вимірюється незалежно. Людина може мати високий рівень сенсу в роботі (M), але низький рівень позитивних емоцій (P) або слабкі стосунки з колегами (R). Модель визнає цю складність.

2. Відсутність єдиного шляху до процвітання. Мова йде про те, що люди можуть досягати процвітання (flourishing) різними шляхами. Для когось домінуючим фактором

благополуччя будуть міцні стосунки (R), а для іншого – високі досягнення (A) або глибокий сенс (M). Багатовимірність моделі враховує індивідуальні відмінності.

3. *Можливість детального аналізу та втручання.* Багатовимірність дозволяє організаціям або індивідам точно визначити слабкі та сильні сторони. Якщо модель була б одновимірною, можна було б лише сказати «благополуччя високе» або «низьке». Завдяки PERMA можна сказати, що «благополуччя високе в сенсі та досягненнях, але низьке в стосунках», що дає чіткий напрям для покращення. Отже, модель PERMA є багатовимірною, оскільки вона визнає, що людське процвітання складається з безлічі різних елементів, а не є монолітним поняттям.

Модель PERMA для використання в контексті діяльності персоналу організації.

Адаптація та застосування моделі PERMA в організаційному контексті розвивалася паралельно з ростом популярності позитивної психології на робочому місці. Після виходу книги Flourish дослідники та консультанти почали експериментувати із застосуванням принципів PERMA для підвищення благополуччя та продуктивності працівників.

Окрім М. Seligman (2011), ряд дослідників зробили значний внесок у розвиток, валідизацію та застосування моделі PERMA, особливо в контексті професійного благополуччя та організаційної психології. Важливу роль у розробці основного інструменту вимірювання моделі відіграли роботи J. Butler & M. Kern (2016), які розробили науково обґрунтований опитувальник PERMA-Profiler, який дозволяє вимірювати кожен із п'яти компонентів PERMA (а також негативні емоції та здоров'я). Україномовну адаптацію опитувальника PERMA-Profiler, здійснили О.В. Савченко & Д.Г. Лавриненко (2023).

Далі J. Butler & M. Kern розробили *Короткий багатовимірний опитувальник професійного процвітання «PERMA-Профайлер на робочому місці» («The Workplace PERMA-Profiler»)* (далі – PERMA-Профайлер_PM) (The Workplace PERMA-Profiler, Peggy Kern's website, 2025). Цей опитувальник було створено на основі раніше розробленого авторами опитувальника «PERMA-Профайлер», і особливість цього інструменту полягає в тому, що він на основі моделі PERMA М. Seligman вимірює *складові професійного процвітання особистості*. Україномовну адаптацію цього опитувальника здійснив Д.Лавриненко (2024).

Як вказує Д. Лавриненко (2024), опитувальник включає такі п'ять основних доменів (компонентів) моделі PERMA у контексті професійного процвітання людини:

Професійно-фокусовані позитивні емоції (Positive Emotions). Це широкий спектр емоцій, які відчуває людина на роботі, зокрема радість, вдячність, задоволення, гордість, інтерес. Цей домен стосується частоти та інтенсивності позитивних емоцій, які відчуває людина впродовж робочого дня.

Професійна залученість (Engagement). Цей домен стосується ступеня залученості людини в роботу. Це включає відчуття повноцінної участі в робочому процесі, використання своїх талантів і навичок, а також відчуття, що робота є цікавою та створює виклики.

Професійні відносини (Relationships). Цей домен стосується якості та кількості соціальних зв'язків на роботі. Це включає стосунки з колегами, керівництвом, клієнтами. Сильні соціальні зв'язки є важливим джерелом підтримки, відчуття приналежності та задоволення від роботи.

Професійний сенс (Meaning). Цей домен стосується відчуття мети та сенсу в роботі. Це включає розуміння того, як робота сприяє досягненню особистих цілей та цінностей, а також відчуття того, що робота має позитивний вплив на інших людей.

Професійні досягнення (Accomplishments). Цей домен стосується відчуття прогресу та досягнень у роботі. Це включає визнання своїх успіхів, встановлення та досягнення цілей, а також отримання зворотного зв'язку від керівництва та колег.

Окрім того, виокремлено *загальний показник професійного процвітання (PERMA)*, який виражається у сполученні 5 вказаних доменів та загальної міри задоволеності людини своєю роботою.

Як і в базовому опитувальнику, PERMA-Профайлер_РМ містить також 3 додаткові шкали, що розширюють розуміння професійного процвітання: *Професійно-фокусовані негативні емоції (Negative Emotions)*; *Здоров'я (Health)* та *Професійна самотність (Loneliness)*.

Модель PERMA +4. Особливість моделі PERMA +4 полягає в тому, що вона додає до п'яти основних компонентів благополуччя, представлених в моделі PERMA, такі чотири додаткові компоненти: 1) *Здоров'я* (управління стресом, сон, харчування та фізичну активність); 2) *Стійкість (Resilience)* / *Оптимізм (Optimism)* (здатність швидко відновлюватися після невдач, адаптуватися до змін та зберігати позитивний погляд на майбутнє); 3) *Робоче середовище (Work Environment)* (якість фізичного та організаційного середовища, наприклад, безпека, ергономіка, організаційна культура); 4) *Економічна стабільність (Economic Security)* (фінасова стабільність та безпека) (Donaldson, Van Zyl & Donaldson, 2022). Наголошується, що ці складові є особливо важливим для робочого середовища.

Модель професійного благополуччя T. Rath & J. Harter. Модель професійного благополуччя T. Rath & J. Harter (2010) описує професійне благополуччя через 5 взаємопов'язаних елементів:

Благополуччя в кар'єрі (Career Well-Being): Любов до того, чим ви займаєтесь кожен день. Це не обов'язково високооплачувана робота, а відчуття включеності і сенс у вашій діяльності.

Соціальне благополуччя (Social Wellbeing): Наявність стабільних відносин і любові у вашому житті. Якість та глибина ваших зв'язків з іншими людьми.

Фінансове благополуччя (Financial Well-Being): Ефективне управління своїм економічним життям, яке знижує стрес і підвищує почуття контролю.

Фізичне благополуччя (Physical wellbeing): Хороше здоров'я і достатня кількість енергії для виконання щоденних завдань.

Благополуччя спільноти (Community Wellbeing): Участь у житті свого співтовариства, альтруїзм і почуття гордості за те, де ви живете і з ким спілкуєтесь.

Ця модель багато в чому перегукується з принципами позитивної психології M.Seligman та його моделлю PERMA, але використовує дещо іншу термінологію та фокусується на практичних інших кроках для покращення життя. Між цими моделями є багато пересічень (наприклад, «Благополуччя в кар'єрі» включає елементи «Залученості» та «Сенсу» від PERMA, а «Соціальне благополуччя» відповідає «Стосункам»), вказана модель є унікальною тим, що вона явно включає «Фінансове благополуччя» та «Фізичне благополуччя» як окремі основні системи, що особливо актуально для контексту аналізу благополуччя в організації.

У контексті використання в організації ця книга пропонує HR-спеціалістам і менеджерам комплексний погляд на благополуччя співробітників. Вона показує, що для благополуччя (процвітання) на роботі людям потрібно не тільки любити свою роботу (кар'єрне благополуччя), але й мати здорове тіло (фізичне благополуччя), підтримувати відносини (соціальне благополуччя), мати фінансову стабільність (фінансове благополуччя) і почуття прихильності до суспільства (благополуччя спільноти).

Модель залученості в роботу (Work Engagement Model) (Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli & Bakker, 2010). Відповідно до цієї моделі, професійне благополуччя розуміється як позитивний, наповнений енергією та задоволенням стан, що характеризується трьома вимірами: 1) *Енергія (Vigor)*: Високий рівень енергії та психічної стійкості під час роботи, бажання докладати зусиль, невтомність; 2) *Відданість (Dedication)*: Сильне відчуття причетності, ентузіазму, натхнення, гордості та виклику від роботи; 3) *Поглинання (Absorption)*: Повна зосередженість та занурення у свою роботу, відчуття швидкого плину часу, труднощі з відривом від роботи.

Ця модель пропонує позитивну альтернативу поняттю «вигорання» (burnout). Замість того щоб зосереджуватися на негативних аспектах, модель акцентує увагу на факторах, які сприяють процвітання працівників. Залученість розглядається як прямий індикатор благополуччя працівників на робочому місці, прогнозує кращу продуктивність, ініціативність, задоволеність клієнтів, нижчу плинність кадрів, допомагає організаціям визначати та впроваджувати заходи (наприклад, оптимізацію ресурсів, покращення зворотного зв'язку), спрямовані на підвищення рівня залученості, що веде до загального покращення благополуччя персоналу. Професійне благополуччя у контексті моделі залученості в роботу розуміється як присутність високого рівня залученості (work engagement), а не просто відсутність вигорання чи стресу. Суттєвим є те, що це не тимчасовий або конкретний стан, а стійкий та всепроникний афективно-когнітивний стан задоволення від роботи.

Комплексна модель організаційного благополуччя (благополуччя організації). Організаційне благополуччя (благополуччя організації) не має єдиної універсальної моделі, але його структура зазвичай будується на інтеграції ключових концепцій із позитивної психології та організаційної поведінки.

Найбільш комплексною та сучасною є інтегративна структура організаційного благополуччя, що ґрунтується на розширеній моделі PERMA+4 та моделі «Вимоги до роботи – Ресурси роботи» (JD-R).

Відповідно до цього підходу, структура організаційного благополуччя складається з трьох рівнів: чинники (вхідні дані); компоненти благополуччя (процес/стан) та результати (вихідні дані).

1. *Рівень чинників та умов забезпечення.* Цей рівень визначає передумови благополуччя і часто описується моделлю JD-R (Bakker & Demerouti, 2007): а) Вимоги до роботи: Аспекти, що створюють навантаження (наприклад, обсяг роботи, емоційний тиск); б) Ресурси роботи: Аспекти, що допомагають справлятися з вимогами та мотивують (наприклад, автономія, соціальна підтримка, зворотний зв'язок).

2. *Рівень компонентів благополуччя (стан процвітання).* Цей рівень описує, що саме являє собою благополуччя для працівника, використовуючи модель PERMA+4 : а) основні компоненти: Positive Emotions (Позитивні емоції); Engagement (Залученість / Потік); Relationships (Позитивні стосунки); Meaning (Сенс життя / Мета); Accomplishment (Досягнення / Майстерність); б) додаткові компоненти: Фізичне здоров'я; Стійкість/оптимізм; Якість фізичного та організаційного середовища; Фінансова стабільність та безпека (Donaldson, Van Zyl & Donaldson, 2022).

3. *Рівень результатів.* Кінцевим результатом досягнення високого організаційного благополуччя є: а) для працівника: зниження рівня стресу та вигорання, краще фізичне та психічне здоров'я, висока задоволеність життям; б) для організації: висока продуктивність, інноваційність, низька плинність кадрів, лояльність, стійка конкурентна перевага.

Насамкінець слід зазначити, що *вибір тієї чи іншої моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій залежить від мети дослідження*. Так, наприклад, якщо для нас суттєвим є дослідити благополуччя з точки зору інтеграції гедоністичного та евдемонічного підходу, то ми можемо використати модель PERMA. Якщо необхідно враховувати таку складову професійного благополуччя як «Економічна стабільність», то доцільно використовувати PERMA+4 або модель T. Rath & J. Harter (2010). Для дослідження впливу чинників та умов забезпечення благополуччя персоналу в організації загалом (організаційного благополуччя) варто застосувати комплексну модель організаційного благополуччя.

Висновки.

1. У процесі дослідження виділено п'ять основних етапів дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології, які стосуються різних аспектів дослідження цього феномену (фізичної безпеки та гігієни праці; «людських

відносин» та задоволеності роботою; стресу та вигорання; позитивної психології та залученості; цілісного та системного благополуччя).

2. Виділено та описано основні моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій в зарубіжній психології, їх основні компоненти. Обґрунтовано, що доцільність вибору тієї чи іншої моделі дослідження професійного благополуччя персоналу організацій залежить від мети дослідження.

3. Отримані дані будуть корисними українським психологам, зокрема, організаційним, для розробки теоретико-методологічних підходів та дизайнів досліджень з проблеми професійного благополуччя персоналу організацій.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі зарубіжних підходів щодо вивчення організаційно-психологічних чинників та ресурсів професійного благополуччя персоналу організацій.

Література

1. Бондарчук, О. І., & Пінчук, Н. І. (2023). Професійне психологічне благополуччя освітян та особливості його підтримки в кризових умовах сьогодення. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 5, 5-14. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738203/1/Bondarchuk_Pinchuk_04.2023.pdf
2. Вартанова, О. (2022). Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
3. Вартанова, О., & Бузько, І. (2024). Аналіз суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42>
4. Вартанова, О., Маляренко, І., & Повзун, Д. (2025). Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>
5. Войтенко, О. (2023). Професійне благополуччя: зміст поняття та його ключові структурні компоненти. *Вісник Національного університету оборони України*, 73(3), 57–64. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-57-64>
6. Войтенко, О. (2024). Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*, 77(1), 38–44. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44>
7. Волинець, Н. (2018). Операціоналізація поняття «Психологічне благополуччя працюючої особистості (працівника)». *Вісник національної академії Державної прикордонної служби України*, 1. https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy_visnyk/article/view/1193/1098
8. Коваленко, А., & Рик, Г. (2020). Особливості професійного благополуччя працівників сфери інформаційних технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*, 2(12), 26–33. [https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2\(12\).5](https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2(12).5)
9. Лавриненко, Д. (2024). Короткий багатовимірний опитувальник професійного процвітання «PERMA-профайлер на робочому місці»: адаптація методики та її психометричні показники. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Психологія»*, 9(37), 1163-1175. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/273>
10. Ринжук, Т. В. (2025). Психологічні ресурси та стратегії підтримки професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Психологічні студії*, 2, 159-164. *Волинський національний університет імені Лесі Українки: Видавничий дім «Гельветика»*.
11. Савченко, О. В., & Лавриненко, Д. Г. (2023). Короткий багатовимірний опитувальник процвітання «PERMA-Профайлер»: адаптація методики та її психометричні властивості. *Habitus*, 52, 167–178. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.52.29>
12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://peopleful.io/Job-Demands-Resource-Model-research.pdf>
13. Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-being*. Aldine.
14. Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
15. Diener, E., Oishi, S., & Lucas, E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425.
16. Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
17. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf
18. Karasek, Jr., R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>

19. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
20. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
21. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
22. Pakhol, B. E. (2017). Professional well-being: an overview of key concepts and scientific research of the phenomenon. *Ukrainian Psychological Journal*, 2 (4), 107–40.
23. Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press. <https://psycnet.apa.org/record/2010-05480-000>
24. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Management_and_the_Worker.html?id=9mtYiPLwGz4C&redir_esc=y
25. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. Guilford Press.
26. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
27. Ryff, C. D. (2016). Eudaimonic well-being and education: Probing the connections. Well-being and higher education: A strategy for change and the realization of education's greater purposes. In: D. W. Harvard (Ed.): *Bringing Theory to Practice* (pp. 37–48).
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–31. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
29. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
30. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>
31. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
32. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
33. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. [10.1037/1076-8998.1.1.27](https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27)
34. The Workplace PERMA-Profiler. Peggy Kern's website. (2025). https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
35. Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Lapchenko, I., & Hutsol, K. (2024). Social support as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Revista Gestão & Tecnologia (Journal of Management & Technology)*. 24(4), 114-137. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/289212>

References

1. Bondarchuk, O. I., & Pinchuk, N. I. (2023). *Profesiine psykholoichne blagopoluchchya osvityan ta osoblyvosti iogo pidtrymky v kryzovykh umovakh sogoennya* [Professional psychological well-being of educators and its promotion in today's crisis conditions]. *Kyivskyi zhurnal suchasnoi psykholonii ta psykhoterapii*, 5, 5-14. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738203/1/Bondarchuk_Pinchuk_04.2023.pdf [In Ukrainian]
2. Vartanova, O. (2022). Well-being u korporatyvnomu upravlinni: klyuchovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku [Well-being in corporate management: key models and impact on economic behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> [In Ukrainian]
3. Vartanova, O., & Buzko, I. (2024). Analiz subyektivnykh chynnykiv korporatyvnogo blagopoluchchya personalu [Analysis of subjective factors in employees' corporate well-being]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42> [In Ukrainian]
4. Vartanova, O., Malyarenko, I., & Povzun, D. (2025). Toksychnye roboche seredovysche yak rezultat porushennya faktoriv korporatyvnogo blagopoluchchya personalu [Toxic work environment as a result of disruption of factors in staff's corporate well-being]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21> [In Ukrainian]
5. Voitenko, O. (2023). Profesiine blagopoluchchya: zmist ponyattya ta iogo klyuchovi strukturni komponenty [Professional well-being: the content and key components]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 73(3), 57–64. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-57-64> [In Ukrainian]
6. Voitenko, O. (2024). Organizatsiina kultura yak chynnyk profesiinogo blagopoluchchya osobystosti [Organizational culture as a factor in professional well-being of an individual]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 77(1), 38–44. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44> [In Ukrainian]
7. Volynets, N. (2018). Operatsionalizatsia ponyattya «Psykholoichne blagopoluchchya pratsyuyuchoi osobystosti (pratsivnyka)» [Operationalization of the concept of "Psychological well-being of a working individual

- (employee)"]. *Visnyk natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 1. https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy_visnyk/article/view/1193/1098 [In Ukrainian]
8. Kovalenko, A., & Ryk, G. (2020). Osoblyvosti profesiinogo blagopoluchchya pratsivnykiv sfery informatsiinykh tekhnologii [Features of professional well-being of information technology workers]. *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Psykhologia*, 2(12), 26–33. [https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2\(12\).5](https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2(12).5) [In Ukrainian]
9. Lavrynenko, D. (2024). Korotkyi bagatovymirnyi opytuvalnyk profesiinogo protsvitannya «PERMA-profailer na robochomu mistsi»: adaptatsia metodyky ta yiyi psykometrychni pokaznyky [Short multidimensional questionnaire of professional well-being "PERMA-Profiler in the Workplace": adaptation and psychometric indicators]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seria «Psykhologia»*, 9(37), 1163–1175. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/273> [In Ukrainian]
10. Rynzhuk, T. V. (2025). Psykholoichni resursy ta strategii pidtrymky profesiinogo blagopoluchchya predstavnykiv organiv mistsevogo samovryaduvannya v umovakh voyennogo stanu [Psychological resources and strategies for promoting professional well-being of representatives of local government bodies in conditions of martial law]. *Psykhologichni studii*, 2, 159–164. Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky, Vydavnychiy dim «Gelvetyka». [In Ukrainian]
11. Savchenko, O. V., & Lavrynenko, D. G. (2023). Korotkyi bagatovymirnyi opytuvalnyk protsvitannya «PERMA-Profailer»: adaptatsia metodyky ta yiyi psykometrychni vlastyvyosti [Short multidimensional questionnaire of well-being "PERMA-Profiler": adaptation and psychometric properties]. *Habitus*, 52, 167–178. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.52.29> [In Ukrainian]
12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://peopleful.io/Job-Demands-Resource-Model-research.pdf>
13. Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-being*. Aldine.
14. Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
15. Diener, E., Oishi, S., & Lucas, E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425.
16. Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
17. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf
18. Karasek, Jr., R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
19. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
20. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
21. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
22. Pakhol, B. E. (2017). Professional well-being: an overview of key concepts and scientific research of the phenomenon. *Ukrainian Psychological Journal*, 2(4), 107–40.
23. Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press. <https://psycnet.apa.org/record/2010-05480-000>
24. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Management_and_the_Worker.html?id=9mtYiPLwGz4C&redir_esc=y
25. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. Guilford Press.
26. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
27. Ryff, C. D. (2016). Eudaimonic well-being and education: Probing the connections. Well-being and higher education: A strategy for change and the realization of education's greater purposes. In: D. W. Harvard (Ed.): *Bringing Theory to Practice*, 37–48.
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–31. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
29. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
30. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>

31. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
32. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
33. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. 10.1037//1076-8998.1.1.27
34. The Workplace PERMA-Profiler. Peggy Kern's website. https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf.
35. Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Lapchenko, I., & Hutsol, K. (2024). Social support as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Revista Gestão & Tecnologia (Journal of Management & Technology)*. 24(4), 114-137. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/289212>.

Відомості про автора

Карамушка Людмила Миколаївна, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Karamushka, Liudmyla, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

Отримано 4 листопада 2025 р.
Рецензовано 22 листопада 2025 р.
Прийнято 25 листопада 2025 р.