

УДК 159.9:65.012.4

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-20

**Полторак А. С.**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-9752-9431

e-mail: poltorak@mnau.edu.ua

### Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств

**Анотація.** Постійна загроза національній безпеці та територіальній цілісності України призводить до погіршення психологічного стану працівників підприємств та їх мотивації до праці. Використання позитивної психології може стати інструментом мотивації персоналу, який допоможе зміцнити моральний дух працівників, підвищити їх віру у свої здібності та позитивний результат своєї роботи, а також зменшити ризик вигорання на роботі в цей складний для країни період. Систематизовано основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств. Досліджено світовий досвід ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств, а саме: програму «Googliness» та принцип «20% часу на власний проєкт» компанії Google; програми позитивної психології для підвищення мотивації персоналу та практику «відповідального відпочинку» компанії Zappos; програму «Positive Workplace» компанії Marriott International, спрямовану на покращення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу; програму «Check-In» компанії Adobe Systems. Узагальнено основні техніки позитивного мислення та оптимізму, які можуть бути корисними для підвищення мотивації персоналу. Підсумовано, що застосування елементів позитивної психології у кадровій політиці підприємства може допомогти підвищити мотивацію працівників, покращити продуктивність та забезпечити задоволеність роботою.

**Ключові слова:** управління персоналом; менеджмент персоналу; кадрова політика; позитивна психологія; мотивація персоналу; адміністративний менеджмент; поведінка співробітників; менеджмент праці; організаційна поведінка.

**Poltorak Anastasiia**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

### Positive Psychology as a Tool for Staff Motivation

**Abstract. Introduction.** In the conditions of martial law in Ukraine, the problem of effective application of positive psychology as a tool for motivating the personnel of enterprises is relevant and important. The general state of stress from the existence of a constant threat to the national security and territorial integrity of Ukraine affects the psychological state of enterprise personnel, in particular, the motivation to work. The use of positive psychology as a tool for motivating staff can contribute to raising the morale of employees, strengthen their faith in their own strength and the positive result of their work, and reduce the risk of burnout at work in this difficult period for the country. In these conditions, the problem of effective application of positive psychology as a tool for motivating the personnel of enterprises is important and meets the current needs of society.

**Purpose.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles and practical approaches to the application of positive psychology as a tool for motivating the personnel of enterprises.

**Results.** The main principles of applying positive psychology as a tool for motivating the personnel of enterprises are systematized. The global experience of the effective application of positive psychology as a tool for motivating the personnel of enterprises has been studied, namely: the «Googliness» program and the principle of «20% time on one's own project» of the Google company; positive psychology programs to increase staff motivation and Zappos' «responsible leisure» practices; Marriott International's «Positive Workplace» program aimed at improving the working environment and increasing staff satisfaction; Adobe Systems' Check-In program. The main techniques of positive thinking and optimism, which can be useful for increasing staff motivation, are summarized.

**Conclusions.** It is concluded that the application of elements of positive psychology in the personnel policy of the enterprise can help to increase the motivation of employees, improve productivity and ensure job satisfaction.

**Keywords:** personnel management; personnel policy; positive psychology; personnel motivation; administrative management; employee behavior; labor management; organizational behavior.

**JEL Classification:** M12; M54; D23; Z13.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану в Україні проблема ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств є актуальною та важливою. Загальний стресовий стан від існування постійної загрози для

національної безпеки та територіальної цілісності України впливає на психологічний стан персоналу підприємств, зокрема на мотивацію до праці. Застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу може сприяти підвищенню морального духу працівників,

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 10.04.2023

Received: 10 April 2023

зміцнити їхню віру у свої сили та позитивний результат своєї роботи, знизити ризик вигорання на роботі у цей важкий для країни період.

У цих умовах проблема ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств є важливою та відповідає актуальним потребам суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств приділяли увагу у своїх дослідженнях вітчизняні та іноземні вчені. Зазначимо, що останні дослідження та публікації на тему дослідження є досить різноманітними та проводяться в різних галузях науки. Так, у роботі [11] представлено розуміння позитивної психології та її основних принципів. Автори систематизували позитивні аспекти людського життя та розробили підходи для того, щоб зробити життя та роботу людей на сучасних підприємствах більш приємними [11, 12].

У публікації [3] Б. Фредріксон також досліджує значення позитивних емоцій для людини, стверджуючи, що вони не тільки допомагають людині відчувати себе щасливою, але й мають корисний вплив на її фізичне та психічне здоров'я, соціальні відносини та когнітивні здібності.

У науковій статті [2] вчені запропонували теорію взаємодії між вимогами та ресурсами роботи та її вплив на мотивацію та продуктивність працівників. Також представлено методи застосування позитивної психології для покращення робочого середовища та мотивації працівників.

У науковому виданні [7] авторами здійснено дослідження концепту психологічного капіталу та його впливу на мотивацію та продуктивність працівників. Учені пропонують практичні методи застосування позитивної психології для розвитку психологічного капіталу та покращення робочого середовища.

Зв'язок між позитивними емоціями та успіхом у житті узагальнено в науковій публікації [8], автори якої з'ясували, що люди, які досить часто відчують позитивні емоції, мають більше шансів на успіх в різних аспектах життя, включаючи роботу. Ці результати можуть мати практичне застосування для покращення мотивації працівників.

Вплив психологічного капіталу на стрес та втрату персоналу в організаціях проаналізовано в роботі [1]. Автори публікації виявили, що високий рівень психологічного капіталу сприяє зниженню рівня стресу та втрати персоналу, що може бути корисним для покращення мотивації та продуктивності працівників.

У публікації [13] О. Антонюк досліджує роль позитивної психології у формуванні освітнього лідерства, розглядає позитивний підхід як інструмент для зміцнення моральних цінностей, відповідальності та етики в освіті. Автор наголошує на важливості позитивних емоцій для підвищення ефективності лідерської діяльності в освіті та надає рекомендації стосовно того, як позитивний підхід може бути застосований для формування ефективних лідерських якостей у сфері освіти.

У дисертаційній роботі Є. Жарик досліджує процес формування та розвитку лідерських компетенцій

персоналу на підприємствах. Автор розглядає позитивну психологію як один з інструментів для підвищення мотивації персоналу та формування ефективної команди. Робота також містить практичні рекомендації щодо того, як підвищити ефективність лідерської діяльності на підприємстві шляхом застосування позитивної психології та інших інструментів [14].

У навчально-методичному посібнику [16] Л. Мафтин розглядає психологічні аспекти освітнього менеджменту, досліджує питання, пов'язані з ефективним керуванням персоналом в освітній сфері, включаючи мотивацію працівників. Автор також розглядає роль позитивної психології в управлінні персоналом та надає практичні рекомендації щодо особливостей застосування позитивної психології для підвищення мотивації персоналу та покращення ефективності управління в освітній сфері.

Роль позитивної психології у збільшенні захопленості студентів у навчальному процесі розглядається авторами статті [4]. Вони досліджують концепції позитивної психології та вказують на те, що застосування позитивної психології може сприяти підвищенню мотивації та досягнення кращих результатів у навчанні.

У публікації [5] також розглядаються можливості застосування позитивної психології у лідерстві освітніх закладів. Автор надає теоретичні та практичні рекомендації з використання позитивної психології для підвищення ефективності керівників шкіл та навчальних закладів, а також для підвищення добробуту вчителів та учнів. Вплив музичного досвіду на позитивні та негативні емоції у студентів університету досліджується в статті [3]. Автори використовували музичні прослуховування та спостереження для оцінки впливу музики на емоційний стан учасників. Результати показали, що музичний досвід може позитивно впливати на емоційний стан, знижуючи рівень негативних емоцій та підвищуючи рівень позитивних емоцій.

Ці дослідження та публікації демонструють актуальність теми позитивної психології як інструменту мотивації персоналу сучасних підприємств, а також її значення для покращення робочого середовища, зниження стресу та втрати персоналу, забезпечення успіху в роботі. Зважаючи на ескалацію політичних та військових конфліктів у світі, деструктивні соціально-економічні процеси у світі продовжують активізуватися, спричиняючи негативні тенденції. У цих умовах проблема застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу сучасних підприємств зберігає свою актуальність та вимагає ґрунтовної оцінки наукової спільноти.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Останнім часом термін «позитивна психологія» дедалі частіше застосовується у науковій літературі.

У роботі Селігмана М., Шелдона К. позитивна психологія розглядається як наукове дослідження того, що робить життя значущим, приємним та успішним [17].

Фредріксон Б.Л. розглядає позитивну психологію як наукову галузь, що досліджує позитивні стани, які виникають у людини при сприятливих умовах, та розвиває методи для підвищення рівня її добробуту [18]. Козлова І.В. трактує позитивну психологію як наукову галузь, що досліджує позитивні стани, характеристики та процеси, що забезпечують розвиток та зміцнення психічного здоров'я людини [15].

Зазначимо, що в цьому дослідженні позитивна психологія буде розглядатися як інструмент мотивації персоналу підприємств. Це пов'язано з тим, що позитивні емоції, які виникають у тому числі через застосування позитивної психології, можуть підвищити рівень задоволеності працівників від виконання своїх обов'язків та сприяти підвищенню їх ефективності. Також застосування позитивної психології сприятиме

формуванню або зміцненню відчуття самоповаги у працівників, що позитивно вплине на їх мотивацію. На нашу думку, позитивна психологія може допомогти працівникам сучасних підприємств краще розуміти свої цілі та потреби, що є важливим для створення мотиваційної робочої атмосфери. Вважаємо, що застосування позитивної психології може допомогти сучасним управлінцям впроваджувати ефективні стратегії мотивації працівників, зокрема застосування позитивного підходу до навчання та розвитку працівників, використання позитивних стимулів та посилення комунікації між керівництвом та персоналом.

Проаналізуємо основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств та узагальнимо їх на рис. 1.



Рисунок 1 – Основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу

Джерело: систематизовано автором

Наукові дослідження показують, що позитивні емоції можуть покращувати працездатність та самопочуття людини. Зокрема, дослідження Ларрі Сангер та його колег [19] доводять, що позитивні емоції підвищують рівень енергії та креативності, а також зменшують ризик виникнення стресу та депресії.

Інше дослідження, проведене Фредріксоном та його колегами [20], демонструє, що позитивні емоції допомагають покращити фізичне здоров'я людей. Оптимізм та позитивне мислення є важливими складовими формування мотивації персоналу підприємств. Люди, які мають позитивне ставлення до

життя та своєї роботи, характеризуються більшою схильністю до досягнення поставлених цілей та вищою ефективністю в розв'язанні завдань.

Окрім того, позитивне мислення допомагає підтримувати підвищений рівень мотивації протягом тривалого часу, що є важливим фактором для досягнення успіху в роботі. Відповідно, стимулювання позитивного мислення та оптимізму може допомогти зберегти та збільшити мотивацію працівників на підприємстві.

Розглянемо практичні приклади ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств. Один з прикладів

використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу – це програма «Googliness» компанії Google. Ця програма допомагає підтримувати позитивну корпоративну культуру та мотивувати співробітників до постійного розвитку. Для цього Google активно використовує різні методики, які базуються на принципах позитивної психології, такі як:

– надання пріоритету розвитку персоналу. Google пропонує своїм співробітникам можливості для розвитку та підвищення кваліфікації, включаючи міжнародні конференції, курси та семінари;

– створення командного духу. Google прагне створити сприятливу атмосферу, в якій співробітники можуть відчувати себе частиною команди. Для цього в компанії регулярно проводяться різноманітні соціальні заходи, які сприяють підтримці дружніх взаємин між співробітниками;

– використання позитивного підходу до розв'язання проблем. В Google розв'язання проблем базується на співпраці та емпатії. Коли співробітники зустрічаються з труднощами, їх підтримують та допомагають знайти позитивні рішення.

Компанія Google дотримується принципу «20% часу на власний проєкт»: компанія дає співробітникам можливість витратити 20% свого часу на виконання проєктів, які їх цікавлять, незалежно від того, чи відносяться вони до основної діяльності компанії.

Ще один приклад використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу є програма компанії Zappos, яка спрямована на створення щасливого та задоволеного персоналу. У рамках цієї програми кожен новий співробітник проходить двотижневий курс навчання, під час якого він ознайомлюється зі стратегією компанії та отримує можливість побачити, як працюють різні підрозділи компанії. Кожен працівник має можливість відзначити колег, які проявили високий рівень професійної етики, підвищують настрій колективу або взагалі показали високий рівень виконання своїх обов'язків. Такі відзначення можуть бути зафіксовані в спеціальній програмі та використовуватися для надання бонусів чи премій. У компанії Zappos також успішно застосовується практика «відповідального відпочинку». Замість того, щоб просто надавати співробітникам відпустку, компанія закликає їх брати відпустку та відпочивати, коли вони дійсно потребують цього. Така практика сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям працівників, які після відповідального відпочинку повертаються до роботи з більшою енергією та мотивацією.

Цей підхід дійсно дає свої результати. Згідно зі звітом компанії Zappos, відсоток звільнень серед працівників у 2015 році склав лише 8%, що є значно меншим, ніж у середньому по галузі. Крім того, компанія займає почесне місце в рейтингу Fortune 100 Best Companies to Work For, що ще раз підтверджує успішність використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу.

Програма «Positive Workplace» компанії Marriott International спрямована на покращення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу, що своєю чергою позитивно впливає на якість обслуговування та репутацію компанії. Основними особливостями програми є:

– культура співпраці. Компанія створює умови для того, щоб співробітники могли ефективно спілкуватися між собою та з керівництвом, взаємодіяти та ділитися ідеями та досвідом;

– підвищення мотивації. Marriott International регулярно організовує навчальні та тренінгові програми для співробітників, що допомагає їм розвиватися та зростати професійно;

– підтримка здоров'я та добробуту. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр послуг, пов'язаних з підтримкою здоров'я та добробуту, включаючи медичну страховку, спортивні заняття;

– культура визнання. Marriott International відзначає своїх співробітників за високі досягнення та допомагає їм розвиватися далі в професійному плані;

– сприяння різноманітності та інклюзії. Компанія дбає про те, щоб кожен співробітник міг відчувати повагу до себе, незалежно від своїх національних, культурних, релігійних чи інших особистих особливостей.

Програма «Positive Workplace» компанії Marriott International є успішним прикладом використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу та покращення робочого середовища.

Adobe Systems також є компанією, яка успішно впроваджує позитивну психологію для покращення здоров'я та добробуту своїх працівників. Однією з ключових програм, яка використовується в Adobe Systems, є «Check-In» – система регулярних зустрічей між керівниками та підлеглими з метою виявлення та вирішення проблем на робочому місці, покращення комунікації та підтримки працівників у досягненні особистих та професійних цілей.

Особливістю цієї програми є те, що вона спрямована не тільки на виявлення проблем, а й на знаходження способів їх вирішення. Керівники не тільки слухають проблеми підлеглих, а й активно працюють з ними, щоб знайти оптимальні рішення. Програма «Check-In» сприяє розвитку позитивних відносин між керівниками та підлеглими, що стимулює розвиток довіри та підтримки в колективі. У результаті працівники відчують більшу мотивацію та задоволеність своєю роботою, що позитивно впливає на їх продуктивність та результативність.

Програма «Check-In» використовується в Adobe Systems з 2011 року як основа для формування позитивної робочої культури, що сприяє зростанню компанії.

Основною метою технік позитивного мислення та оптимізму є зміна сприйняття та реакції на події в житті. Такі техніки можуть використовуватись для

збільшення мотивації персоналу на підприємствах. Основні техніки позитивного мислення та оптимізму, які можуть бути корисні для підвищення мотивації персоналу, представлені на рис. 2.

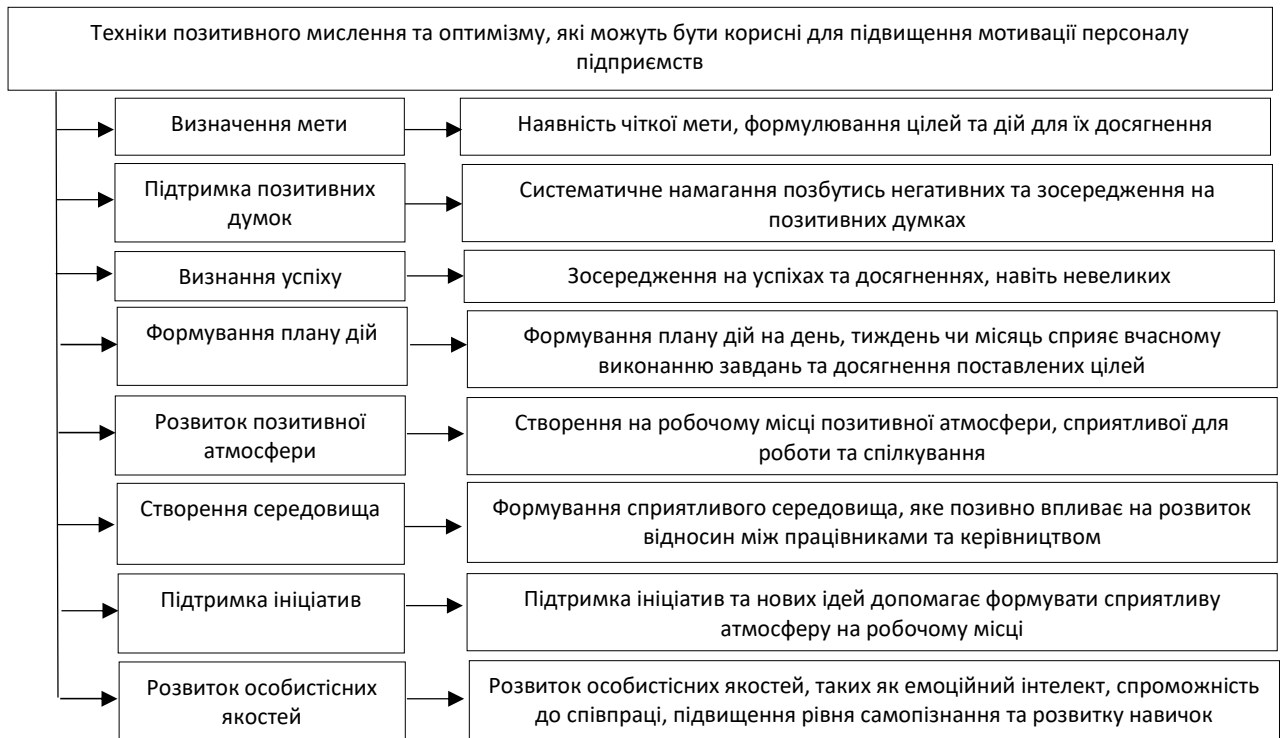


Рисунок 2 – Техніки позитивного мислення для підвищення мотивації персоналу підприємств

Джерело: систематизовано автором

Застосування елементів позитивної психології у кадровій політиці підприємства може допомогти підвищити мотивацію працівників, покращити продуктивність та забезпечити задоволеність роботою. Основні елементи, які можуть бути використані в кадровій політиці, містять:

– розвиток співпраці та командної роботи: позитивна психологія наголошує на тому, що співпраця та командна робота забезпечують взаємодію, яка може сприяти досягненню спільних цілей та підвищенню мотивації працівників;

– розвиток розуміння та підтримки: позитивна психологія використовує концепцію «відносин здатності» (eng. «capacity building relationships»), яка підкреслює важливість підтримки працівників у розвитку навичок та здібностей, що може позитивно вплинути на їхню мотивацію;

– розвиток позитивної корпоративної культури, яка може забезпечити відчуття спільноти та приналежності, що сприяє підвищенню мотивації працівників;

– використання позитивного підходу до розвитку кар'єри: позитивна психологія підкреслює важливість підтримки розвитку кар'єри працівників, що може позитивно вплинути на їхню мотивацію.

Основними рекомендаціями щодо впровадження позитивної психології на підприємстві є:

1. Створення позитивної робочої атмосфери: забезпечення комфортного робочого середовища, сприятливих умов для спілкування та співпраці між співробітниками.

2. Розроблення та впровадження курсів навчання для співробітників з позитивної психології: навчати співробітників технікам позитивного мислення, розвитку емоційної інтелектуальної компетентності, а також збільшення самооцінки та розвитку особистості.

3. залучення співробітників до цільових проєктів та створення умов для розвитку їх професійних та особистісних навичок.

4. Впровадження програм підвищення мотивації та задоволення роботою: надання можливості розвивати кар'єру, робити відповідальний внесок у підприємство, забезпечувати відповідну оплату праці та інші бонуси.

5. Створення механізмів взаємодії зі співробітниками: збір реакцій від працівників щодо їхньої роботи та задоволеності робочою діяльністю, надання можливості висловлювати свої пропозиції та думки щодо вдосконалення процесів на підприємстві.

6. Використання ефективних комунікаційних технологій для забезпечення конструктивного спілкування між співробітниками та керівництвом.

7. Підтримання балансу між роботою та особистим життям.

8. Проведення регулярних оглядів та оцінювання ефективності впровадження позитивної психології.

Залучення спеціалістів з позитивної психології для проведення навчання для робітників підприємства щодо використання методів та технік позитивної психології.

9. Створення сприятливих умов для застосування позитивної психології, наприклад, проведення тренінгів, створення місць для медитації та релаксації. Надання можливості працівникам ділитися своїми досягненнями та успіхами, створювати мотиваційні історії успіху.

Загалом впровадження позитивної психології на підприємстві може допомогти збільшити мотивацію працівників та покращити продуктивність та самопочуття. Важливо пам'ятати, що це процес, який потребує часу та зусиль, але його результати можуть бути значними.

**Висновки.** У процесі обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств зроблено наступні висновки.

1. Проаналізовано, що постійна загроза національній безпеці та територіальній цілісності України призводить до загального стресового стану працівників підприємств та погіршення їх мотивації до праці. Використання позитивної психології може стати інструментом мотивації персоналу, який допоможе збільшити моральний дух працівників, підвищити їх віру у свої здібності та позитивний результат своєї роботи, а також зменшити ризик вигорання на роботі в цей складний для країни період.

2. Систематизовано основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств, з-поміж яких: зосередження на позитивних аспектах, використання позитивного підсилення, розвиток самооцінки та впевненості, забезпечення підтримки, формування значущості, забезпечення можливостей для розвитку, забезпечення рівності, зосередження на цілях.

3. Досліджено практичні приклади ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств, з-поміж яких програма «Googliness» та принцип «20% часу на власний проєкт» компанії Google; програми позитивної психології для підвищення мотивації персоналу компанії та практика «відповідального відпочинку» компанії Zappos; програма «Positive Workplace» компанії Marriott International, спрямована на покращення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу; програма «Check-In» компанії Adobe Systems.

4. Узагальнено основні техніки позитивного мислення та оптимізму, які можуть бути корисні для підвищення мотивації персоналу, а саме: визначення мети та підтримка позитивних думок; визнання успіху, формування плану дій, розвиток позитивної атмосфери, створення сприятливого середовища, підтримка ініціатив та розвиток особистісних якостей.

5. Узагальнено, що застосування елементів позитивної психології у кадровій політиці підприємства може допомогти підвищити мотивацію працівників, покращити продуктивність та забезпечити задоволеність роботою.

#### Література:

1. Avey J. B., Luthans F., Jensen S. M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*. 2009. 48(5). pp. 677-693.
2. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*. 2017. 22(3). pp. 273-285. DOI: 10.1037/ocp0000056.
3. Blasco-Magraner J.S., Bernabé-Valero G., Marín-Liébana P., Botella-Nicolás A. M. Changing positive and negative affects through music experiences: a study with university students. *BMC Psychology*. 2023. DOI: 10.1186/s40359-023-01110-9.
4. Buck B., Carr. S. R., Robertson J. Positive psychology and student engagement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*. 2008. 1(1). pp. 28–35.
5. Burke J. Positive Psychology and School Leadership: *The New Science of Positive Educational Leadership*. 2020. NOVA. <https://doi.org/10.52305/MQVH3498>.
6. Fredrickson B. L. The value of positive emotions. *American Scientist*. 2003. 91. pp. 330–335.
7. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological capital and beyond. 2015. Oxford University Press. ISBN: 9780199316472.
8. Lyubomirsky S., King L., Diener E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 2005. 131(6), 803. DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803.
9. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1(13-115), pp. 103–112. doi: 10.15587/1729-4061.2022.253062.
10. Poltorak A., Potryvaieva N., Kuzoma V., Volosiuk Yu., Bobrovska N. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №5/13 (113). pp.26-33. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.
11. Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. Springer Netherlands. *American Psychologist*. 2014. 55(1):5-14. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.5.
12. Seligman M. E.P. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Simon and Schuster. 2002. 275. ISBN 0-7432-2297-0.
13. Антонюк О. Позитивна психологія як важлива складова освітнього лідерства. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 121-130. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-121-130>.
14. Жарик Є. А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук, Запоріжжя. 2019. [http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08\\_2019/Zharyk\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf).

15. Козлова І. В. Позитивна психологія як один з напрямів сучасної науково-дослідної діяльності в психології. *Психологічна газета*. 2017. № 2. С. 8-14.
16. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту. Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича. 2021. [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021\\_Maftyn\\_Psycholog\\_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021_Maftyn_Psycholog_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
17. Селігман М., Шелдон К. Позитивна психологія: наука про щастя та добробут. Київ : Наш формат, 2020. 384 с.
18. Фредріксон Б.Л. Позитивна психологія: дослідження добра та щастя. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2013. № 1109. С. 50-55.
19. Sanger L., Jordan P., Banks J. B., Mearns J. Positive emotions and well-being at work. *In Stress and Health Issues in Today's Global Society*. 2016. pp. 121-139. Springer, Cham.
20. Fredrickson B. L., Mancuso R. A., Branigan C., Tugade M. M. The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*. 2003. 27(3), 237-258. doi: 10.1023/a:1010796329158.

#### References:

1. Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
2. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. DOI: 10.1037/ocp0000056.
3. Blasco-Magraner, José Salvadora, Bernabé-Valero, Gloriab, Marín-Liébana, Pabla, Botella-Nicolás, Ana María (2023). Changing positive and negative affects through music experiences: a study with university students. *BMC Psychology*. DOI: 10.1186/s40359-023-01110-9.
4. Buck, B., Carr, S. R., Robertson, J. (2008). Positive psychology and student engagement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 28–35.
5. Burke, J. (2020). Positive Psychology and School Leadership: *The New Science of Positive Educational Leadership*, NOVA. <https://doi.org/10.52305/MQVH3498>.
6. Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330–335.
7. Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press. ISBN: 9780199316472.
8. Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803. DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803.
9. Poltorak, A., Khrystenko, O., Sukhorukova, A., Moroz, T., Sharin, O. (2022). Development of an integrated approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13-115), 103–112. doi: 10.15587/1729-4061.2022.253062.
10. Poltorak, A., Potryvaieva, N., Kuzoma, V., Volosiuk, Yu., Bobrovska, N. (2021). Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5/13 (113), 26-33..
11. Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. Springer Netherlands. *American Psychologist*, 2014, 55(1):5-14. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.5.
12. Seligman, M. E.P. (2002). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. *New York: Simon and Schuster*, 275. ISBN 0-7432-2297-0.
13. Antonyuk, O. (2022). Positive psychology as an important component of educational leadership. *Ukrainian Pedagogical Journal*, 4, 121-130. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-121-130>.
14. Zharyk, E. A. (2019). Formation and development of leadership competencies of the company's personnel: dissertation. Ph.D. economy Sciences, Zaporizhzhia. [http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08\\_2019/Zharyk\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf).
15. Kozlova, I. V. (2017). Positive psychology as one of the directions of modern research activity in psychology. *Psychological newspaper*, 2, 8-14.
16. Maftyn, L. (2021). Psychology of educational management. *Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovicha*. 2021. [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021\\_Maftyn\\_Psycholog\\_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021_Maftyn_Psycholog_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
17. Seligman, M., Sheldon, K. (2020). Positive psychology: the science of happiness and well-being. Kyiv: Nash format, 384 p.
18. Fredrikson, B.L. (2013). Positive psychology: the study of goodness and happiness. *Herald of V. N. Karazin KhNU. "Psychology" series*, 1109, 50-55.
19. Sanger, L., Jordan, P., Banks, J. B., & Mearns, J. (2016). Positive emotions and well-being at work. *In Stress and Health Issues in Today's Global Society*, 121-139. Springer, Cham.
20. Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2003). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 27(3), 237-258. doi: 10.1023/a:1010796329158.

