

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет охорони здоров'я, соціальної роботи та психології
Катедра психології та педагогіки

Рекомендовано до захисту « ____ » _____ 202__ р.,
протокол № _____
Завідувач кафедри _____ (підпис)

Кваліфікаційна робота

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ

Виконала: студентка 4 курсу
освітньої програми 053 «Психологія»
Мережко О. А.

Науковий керівник

Старший викладач Яковенко О. В.

Захищено « ____ » _____ 2026 р.

кількість балів: _____

значення оцінки _____

Голова Атестаційної комісії _____

(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному аналізу та емпіричному дослідженню соціальних чинників запобігання професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Професійне вигорання розглянуто як психологічний синдром, що формується в трудовому середовищі внаслідок тривалого дисбалансу між робочими вимогами та доступними ресурсами.

У першому розділі проаналізовано теоретичні підходи до розуміння професійного вигорання, соціальної та організаційної підтримки, сприйманої організаційної підтримки, соціально-психологічного клімату й командної взаємодії. Теоретичною основою роботи стали модель професійного вигорання К. Маслач і С. Джексона, модель робочих вимог і ресурсів Е. Демеруті, А. Баккера, Ф. Нахрейнера та В. Шауфелі, теорія сприйманої організаційної підтримки Р. Айзенбергера, а також підходи до вивчення корпоративної культури й організаційного клімату.

У другому розділі представлено організацію та результати емпіричного дослідження, проведеного серед працівників ІТ-компанії ЛУН. До фінального аналізу було включено дані 31 респондента. У дослідженні використано авторську анкету оцінки робочого середовища та підтримки в команді, шкалу сприйманої організаційної підтримки SPOS, опитувальник Maslach Burnout Inventory та експрес-методику оцінки соціально-психологічного клімату за Михайлюк і Шалито. Для обробки результатів застосовано описову статистику та кореляційний аналіз Спірмена. Встановлено, що вищий рівень сприйманої організаційної підтримки пов'язаний із нижчими показниками емоційного виснаження, деперсоналізації та інтегрального індексу вигорання, а також із вищим рівнем професійних досягнень. Значущі зв'язки з показниками професійного вигорання також мали допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації, можливості професійного розвитку та намір залишатися в компанії. Показник посильності робочого навантаження був статистично значущо пов'язаний насамперед з емоційним виснаженням.

У третьому розділі розроблено програму психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній через розвиток соціальної та організаційної підтримки. Програма має профілактичний, психоедукаційний і тренінговий характер та охоплює індивідуальний, командний і організаційний рівні. Її зміст спрямований на підвищення обізнаності працівників щодо ознак вигорання, розвиток навичок самоспостереження й саморегуляції, посилення взаємодопомоги в команді, формування підтримувальної комунікації, уточнення ролей та очікувань, обговорення робочого навантаження й посилення відчуття підтримки з боку організації. Результати роботи можуть бути використані HR-фахівцями, People Partner-ами, керівниками команд та організаційними психологами для профілактики професійного вигорання в ІТ-компаніях.

Ключові слова: професійне вигорання, соціальні чинники, ІТ-компанія, працівники ІТ-сфери, соціальна підтримка, організаційна підтримка, сприймана організаційна підтримка, соціально-психологічний клімат, командна взаємодія, робоче середовище, профілактика вигорання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ ЯК ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ.....	8
1.1 Професійне вигорання як наслідок дисбалансу вимог і ресурсів у трудовому середовищі.....	8
1.2. Соціальна та організаційна підтримка в організаційному середовищі як ресурс професійного функціонування працівника.....	13
1.3. Взаємозв'язок соціальних чинників робочого середовища та професійного вигорання працівників ІТ-компаній.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА З ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ.....	30
2.1. Організація, процедура та методики емпіричного дослідження.....	30
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	35
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ.....	51
3.1. Теоретико-емпіричне обґрунтування та організаційні засади програми профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компанії.....	51
3.2. Зміст програми психологічної профілактики професійного вигорання та рекомендації щодо її впровадження в ІТ-компанії.....	57
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах професійна діяльність працівників ІТ-компаній пов'язана з високою динамікою змін, інтенсивною комунікацією, необхідністю постійного навчання, швидким прийняттям рішень і роботою в умовах невизначеності. Для ІТ сфери характерними є не лише високе когнітивне навантаження, а й значна залежність результату від командної взаємодії, якості комунікації, зрозумілості ролей, доступності інформації та підтримки з боку організації, керівників і колег. За таких умов професійне вигорання стає не лише індивідуальною психологічною проблемою працівника, а й важливим викликом для організації загалом.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що професійне вигорання є важливою проблемою сучасного робочого середовища, оскільки негативно впливає на емоційний стан, мотивацію, залученість, продуктивність і якість професійної взаємодії. У психології праці воно розглядається як наслідок тривалого професійного стресу, що проявляється через емоційне виснаження, відсторонене або цинічне ставлення до роботи та зниження відчуття професійної ефективності. За таких умов ризик вигорання залежить не лише від навантаження чи індивідуальних особливостей працівника, а й від якості робочого середовища. Важливими ресурсами запобігання професійному вигоранню можуть бути соціальна та організаційна підтримка, допомога з боку керівника й колег, довіра, відкритість комунікації, якість командної взаємодії та соціально-психологічний клімат. Попри значну увагу до проблеми вигорання, актуальним залишається вивчення того, як саме ці соціальні чинники пов'язані з проявами професійного вигорання працівників ІТ-компаній і можуть сприяти його профілактиці.

Об'єкт дослідження — професійне вигорання працівників ІТ-компаній.

Предмет дослідження — соціальні чинники як ресурси запобігання професійного вигорання.

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити зв'язок соціальної й організаційної підтримки з проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії, а також розробити програму психологічної профілактики, спрямовану на розвиток підтримувального робочого середовища.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що вищий рівень сприйманої організаційної підтримки та підтримувальних характеристик робочого середовища пов'язаний із нижчими проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії.

Відповідно до мети було визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння професійного вигорання та ролі соціальних і організаційних ресурсів робочого середовища в його запобіганні.
2. Емпірично дослідити зв'язок сприйманої організаційної підтримки та підтримувальних характеристик робочого середовища з проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії.
3. Розробити програму психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компанії на основі розвитку підтримувального робочого середовища.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові підходи до вивчення професійного вигорання як наслідку хронічного професійного стресу; модель професійного вигорання К. Маслач і С. Джексон; положення моделі робочих вимог і ресурсів; теорія сприйманої організаційної підтримки; а також підходи організаційної психології до розуміння соціальної підтримки, командної взаємодії та підтримувального робочого середовища.

Методи дослідження. Для досягнення мети було використано теоретичні, емпіричні та статистичні методи. Теоретичні методи включали аналіз, систематизацію та узагальнення наукових джерел. Емпіричні методи включали авторську анкету оцінки робочого середовища, шкалу сприйманої

організаційної підтримки SPOS, опитувальник Maslach Burnout Inventory та експрес-методику оцінки соціально-психологічного клімату за Михайлюк і Шалито. Для обробки результатів було використано описову статистику та кореляційний аналіз Спірмена.

Емпіричну базу дослідження становили працівники ІТ-компанії ЛУН. Остаточна вибірка дослідження включала 31 респондента, серед яких були працівники з технічними, менеджерськими та нетехнічними ролями.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні ролі соціальних та організаційних характеристик робочого середовища у зв'язку з професійним вигоранням працівників ІТ-компанії. У роботі професійне вигорання розглядається не лише як індивідуальна реакція на професійне навантаження, а як явище, пов'язане з ресурсами робочого середовища: організаційною підтримкою, допомогою в команді, ясністю ролі, доступністю робочої інформації та можливостями професійного розвитку.

Теоретичне значення дослідження полягає в поглибленні уявлень про професійне вигорання працівників ІТ-компаній у контексті взаємодії робочих вимог і ресурсів, а також у систематизації підходів до розуміння соціальної та організаційної підтримки як ресурсів професійного функціонування.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для розробки заходів психологічної профілактики професійного вигорання в ІТ-компаніях. Запропонована програма профілактики може бути корисною для HR-фахівців, керівників команд, People Partner-ів та організаційних психологів.

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список використаних джерел містить 40 найменувань. Робота містить 5 таблиць, 4 рисунки і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ ЯК ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Професійне вигорання як наслідок дисбалансу вимог і ресурсів у трудовому середовищі

Перш ніж перейти до аналізу соціальних чинників запобігання професійному вигоранню, варто визначити психологічний зміст самого феномена. Професійне вигорання формується у взаємодії людини з робочим середовищем, тому його не можна пояснювати лише індивідуальними особливостями працівника. У цьому підпункті спочатку розглядається структура вигорання, а далі — умови праці, які можуть посилювати або послаблювати його прояви.

Професійне вигорання доцільно розглядати як окремий психологічний синдром, що виникає саме в трудовому контексті. Його не варто ототожнювати зі звичайною втомою, загальним стресом або ситуативним невдоволенням роботою. У класичному підході вигорання описується як наслідок тривалого емоційного напруження у професійній діяльності та охоплює не лише втрату сил, а й зміни у ставленні до роботи, інших людей і власної професійної ефективності (Масляч, Джексон, 1981).

У межах трикомпонентної моделі професійне вигорання включає емоційне виснаження, деперсоналізацію або цинічне дистанціювання та редукацію професійних досягнень. Емоційне виснаження проявляється у відчутті спустошення й нестачі психічних ресурсів для подальшого включення в роботу. Деперсоналізація або цинізм пов'язані з відстороненим, холодним чи знеособленим ставленням до інших людей, робочих завдань або власної професійної ролі. Редукація професійних досягнень виявляється у зниженні віри у власну компетентність, переживанні неефективності та знеціненні результатів праці.

Саме така структура дозволяє відмежувати вигорання від звичайної перевтоми. Якщо втома переважно стосується нестачі енергії й може зменшуватися після відпочинку, то вигорання зачіпає ширший рівень професійного функціонування: емоційний стан, ставлення до роботи та уявлення людини про себе як фахівця. Тому емоційне виснаження є важливим, але не єдиним проявом цього синдрому (Маслач, Джексон, 1981; Маслач, Шауфелі, Лейтер, 2001).

Разом із тим у науковій літературі представлено не лише класичну трикомпонентну модель вигорання. Оглядові праці показують, що існують й інші підходи до пояснення його структури, зокрема двоконпонентні та стадійні моделі. Це свідчить про складність феномена вигорання та відсутність єдиного повністю уніфікованого підходу до його пояснення. У межах цієї кваліфікаційної роботи важливо розмежовувати два аспекти: моделі, які описують основні прояви вигорання, і підходи, які пояснюють умови його розвитку в трудовому середовищі.

Поряд із класичною моделлю Маслач важливе значення має модель вимог і ресурсів роботи — Job Demands-Resources, або JD-R, запропонована Е. Демерути, А. Баккером, Ф. Нахрайнером та В. Шауфелі. У цьому підході вигорання розглядається не лише як сукупність симптомів, а як наслідок тривалого дисбалансу між вимогами роботи та ресурсами, доступними працівникові. Вимоги роботи охоплюють фізичні, психологічні, соціальні й організаційні аспекти праці, які потребують постійних зусиль і пов'язані з психофізіологічними витратами. Ресурси роботи, навпаки, допомагають досягати робочих цілей, зменшують негативний вплив вимог і підтримують професійний розвиток працівника.

У моделі JD-R вигорання часто описується через два ключові прояви: виснаження та психологічне дистанціювання від роботи. Перший прояв відображає втрату енергії, другий — поступове зниження залученості та відсторонення від професійної діяльності. Отже, класична модель Маслач дає змогу описати внутрішню структуру вигорання, тоді як модель JD-R допомагає пояснити умови його формування. Надмірні робочі вимоги насамперед

пов'язані з виснаженням, а нестача ресурсів може посилювати дистанціювання від роботи та знижувати залученість працівника. Для логіки цієї роботи це важливо, оскільки дозволяє розглядати професійне вигорання не лише як індивідуальну проблему працівника, а й як наслідок умов організації праці та доступності соціальних і професійних ресурсів (Демерути та ін., 2001; Маслач, Шауфелі, Лейтер, 2001; Еду-Валсанія, Лагія, Моріано, 2022).

Подальше пояснення походження вигорання потребує звернення до проблеми хронічних робочих стресорів. Професійне вигорання тісно пов'язане з тривалим робочим стресом, однак не є тотожним йому. Стрес є ширшим поняттям і може виникати в різних життєвих ситуаціях, тоді як вигорання формується саме в професійному контексті. Його можна розглядати як стійку негативну реакцію на тривалі робочі стресори, особливо тоді, коли високі вимоги праці не врівноважуються достатніми ресурсами.

Тому вигорання зазвичай не виникає через одиничне перевантаження або короткий період напруження. Воно формується поступово, коли працівник тривалий час стикається з надмірними вимогами, браком підтримки, нечіткістю ролей або недостатніми можливостями для відновлення. Саме тому пояснювати вигорання лише індивідуальними особливостями працівника недостатньо. Важливо також враховувати, як організована робота, які ресурси доступні працівникові та якою є якість його взаємодії з професійним середовищем (Маслач, Шауфелі, Лейтер, 2001; Еду-Валсанія, Лагія, Моріано, 2022).

Цю логіку доповнює підхід, у якому вигорання пояснюється через невідповідність між працівником і робочим середовищем. Ідеться не лише про те, що робота може бути складною чи напруженою, а про те, чи має людина достатньо умов для того, щоб справлятися з цими вимогами без постійного виснаження. Якщо протягом тривалого часу працівник стикається з високим навантаженням, але не має достатньої автономії, підтримки, справедливої оцінки праці або відчуття узгодженості з цінностями організації, ризик вигорання зростає. У цьому підході така невідповідність описується через шість

сфер робочого життя: навантаження, автономію, винагорода, спільноту, справедливість і цінності.

Надмірне навантаження означає не просто велику кількість завдань, а ситуацію, у якій обсяг або інтенсивність праці систематично перевищують можливості відновлення. Дефіцит контролю пов'язаний з обмеженою автономією та недостатнім впливом працівника на власну діяльність. Недостатня винагорода охоплює не лише матеріальну оплату, а й символічне визнання внеску. Порушення у сфері спільноти стосуються послаблення підтримувальних професійних зв'язків. Проблеми справедливості виникають тоді, коли працівник переживає нерівне або упереджене ставлення. Конфлікт цінностей формується у випадках, коли вимоги роботи суперечать особистісно значущим орієнтирам працівника. За такого підходу професійне вигорання постає не як наслідок «слабкості» людини, а як результат тривалого порушення відповідності між нею та її робочим середовищем (Маслач, Шауфелі, Лейтер, 2001).

Сучасні оглядові узагальнення також підтверджують, що вигорання доцільно розглядати як результат хронічного дисбалансу між вимогами праці та ресурсами робочого середовища. До вимог, які можуть підвищувати ризик вигорання, належать перенавантаження, часовий тиск, міжособистісні конфлікти, рольова невизначеність, емоційне напруження та інші умови, що потребують від працівника постійних інтенсивних зусиль. Натомість ресурси роботи можуть зменшувати цей ризик. До них належать автономія, підтримка з боку керівника й колег, відчуття справедливості, винагорода, безпека зайнятості та інші умови, які допомагають підтримувати працездатність і досягати робочих цілей (Еду-Валсанія, Лагія, Моріано, 2022).

Емпіричні узагальнення свідчать, що зв'язок між характеристиками трудового середовища та симптомами вигорання має достатньо стійке підтвердження. Водночас його варто формулювати обережно: не як просту лінійну причинність, а як асоціацію, підвищений ризик або захисний вплив. Зокрема, у проспективному огляді та метааналізі робочого середовища і симптомів вигорання показано, що низька автономія, недостатня підтримка на робочому

місці, високе навантаження, низька винагорода, нестабільність зайнятості та проблеми зі справедливістю пов'язані з вищим ризиком розвитку симптомів вигорання, передусім емоційного виснаження. Це дає змогу перейти від загальної теоретичної моделі до більш доказового пояснення ролі робочого середовища у формуванні вигорання.

Водночас найпереконливіша емпірична база стосується саме емоційного виснаження, тоді як дані щодо цинізму та редукції професійних досягнень є менш однорідними. Це підкреслює центральне місце виснаження у структурі вигорання, але не скасовує потреби розглядати його як багатовимірний синдром. Подібну логіку підтримують і дослідження в межах моделі вимог і ресурсів роботи. Зокрема, показано, що робочі вимоги пов'язані з посиленням вигорання через погіршення психофізіологічного стану, тоді як робочі ресурси підтримують залученість працівника й можуть послаблювати прояви вигорання. Отже, для подальшого аналізу важливо враховувати не лише інтенсивність професійних вимог, а й наявність ресурсів, які допомагають працівникові з ними справлятися (Аронссон та ін., 2017; Нарганг, Моргесон, Гофман, 2010).

Отже, професійне вигорання слід розуміти як окремий психологічний синдром із власною внутрішньою структурою. Його не можна зводити ні до простої втоми, ні до загального стресу, ні до незадоволеності роботою. Виникнення вигорання пов'язане з хронічним робочим стресом, однак його доцільно пояснювати не лише самим фактом стресу, а передусім стійким дисбалансом між вимогами праці та ресурсами трудового середовища. У цьому ж контексті важливою є тривала невідповідність між працівником і роботою в ключових сферах робочого життя. Такий підхід створює теоретичну основу для подальшого аналізу того, як окремі характеристики організаційного середовища в конкретних професійних контекстах можуть підсилювати або, навпаки, послаблювати ризик формування вигорання.

1.2. Соціальна та організаційна підтримка в організаційному середовищі як ресурс професійного функціонування працівника

Професійне функціонування працівника залежить не лише від його індивідуальних особливостей чи рівня робочих вимог, а й від наявності соціальних ресурсів у робочому середовищі. Для працівників ІТ-компаній це має особливе значення, оскільки їхня діяльність часто пов'язана з інтенсивним темпом роботи, швидкими змінами, командною координацією та високими очікуваннями щодо результату. У таких умовах соціальна та організаційна підтримка допомагають працівникові зберігати відчуття включеності, визнання й психологічної опори.

У найзагальнішому розумінні соціальна підтримка в робочому середовищі пов'язана з доступом працівника до допомоги, розуміння, інформації та практичної взаємодії з боку інших людей. Вона може проявлятися в кількох формах: емоційній підтримці, коли працівник відчуває прийняття й готовність бути вислуханим; інформаційній підтримці, що передбачає поради, пояснення або зворотній зв'язок; інструментальній підтримці, пов'язаній із практичною допомогою у виконанні завдань; а також оцінювальній підтримці, яка виявляється у визнанні зусиль і підтвердженні професійної значущості працівника.

У межах організації джерелами соціальної підтримки можуть бути колеги, безпосередній керівник, команда, професійна спільнота та ширше робоче оточення. В ІТ-компаніях така підтримка не обмежується лише емоційним схваленням. Вона також включає готовність пояснити складне завдання, допомогти з пріоритетами, поділитися знаннями, надати конструктивний зворотній зв'язок або зменшити невизначеність у робочому процесі. Саме тому соціальна підтримка є важливим ресурсом не тільки для психологічного благополуччя, а й для повсякденної професійної ефективності працівника.

Водночас соціальна підтримка не формується ізольовано. Те, чи готові працівники звертатися по допомогу, відкрито говорити про труднощі, визнавати помилки або просити про зворотній зв'язок, значною мірою залежить від норм,

цінностей і практик, які склалися в організації. Тому для розуміння підтримки в робочому середовищі важливо враховувати корпоративну культуру й організаційний клімат, які задають загальний контекст взаємодії між працівниками, керівниками та організацією загалом.

У сучасній організаційній психології корпоративна культура розглядається не лише як зовнішній образ організації або набір традицій, а як характеристика її внутрішнього середовища. Вона охоплює спільні уявлення працівників про те, що в організації вважається цінним, прийнятним і бажаним у спільній діяльності. Через це культура впливає на комунікацію, стиль взаємодії, ставлення до навантаження, помилок, автономії, ініціативи та благополуччя працівників.

У підході Е. Шейна культура організації визначається як система спільних базових припущень, які поступово починають сприйматися її членами як очевидні та «правильні» способи мислення і дії. У контексті цієї роботи важливо не стільки детально описати всі рівні культури, скільки показати, як цінності й неформальні припущення впливають на повсякденну взаємодію в організації. Це допомагає пояснити, чому певні форми підтримки, комунікації або оцінювання працівників сприймаються як нормальні й очікувані. Подібну логіку розвивають Ч. О'Райлі, Дж. Чатман і Д. Колдвелл, розглядаючи культуру як систему спільних норм і очікувань, що координують поведінку працівників без постійного прямого контролю (Шейн, 2010; О'Райлі, Чатман, Колдвелл, 1991; Чатман, О'Райлі, 2016).

У цьому сенсі корпоративна культура має безпосереднє значення для психологічної якості робочого середовища. Формально однакові умови праці можуть по-різному переживатися працівниками залежно від того, які норми реально діють у колективі. Якщо організація декларує командність, відкритість або турботу про людей, але ці принципи не підтримуються у щоденній взаємодії, вони не створюють відчуття безпеки й підтримки. Натомість у середовищі, де довіра, взаємодопомога, відкрита комунікація та конструктивне

ставлення до помилок справді проявляються на практиці, працівник має більше соціальних і психологічних ресурсів для подолання робочого стресу.

Водночас корпоративну культуру не варто автоматично розглядати як позитивний чинник. Її вплив залежить від того, які саме норми становлять її зміст. Культура може підтримувати узгодженість, адаптивність, розвиток і взаємодопомогу, але також може закріплювати виснажливі моделі поведінки: нормалізацію надмірного навантаження, постійної доступності, замовчування труднощів або стигматизацію помилок. Тому в дослідженні професійного вигорання важливо аналізувати не корпоративну культуру як окремий управлінський феномен, а ті її прояви, які впливають на наявність або дефіцит соціальних ресурсів працівника (Чатман та ін., 2014; Чатман, О'Райлі, 2016; Сулімов, 2024).

Для подальшого аналізу важливо також розмежувати корпоративну культуру, організаційний клімат і психологічний клімат. Організаційна культура пов'язана зі спільними для організації цінностями, нормами й переконаннями, тоді як організаційний клімат відображає те, як працівники сприймають політики, практики та очікувані моделі поведінки. Психологічний клімат, своєю чергою, стосується індивідуальної оцінки працівником умов власного робочого середовища. Отже, культура задає нормативно-ціннісну основу середовища, клімат показує, як організаційні практики сприймаються колективом, а психологічний клімат — як ці умови переживає окремий працівник (Шнайдер, Ергарт, Мейсі, 2013; Топрак, Каракус, 2018).

Так само корпоративну культуру не слід ототожнювати із соціальною або організаційною підтримкою. Соціальна підтримка проявляється у взаємодії з колегами, керівником або іншими значущими учасниками робочого середовища. Організаційна підтримка, зокрема сприймана організаційна підтримка, стосується того, наскільки працівник відчуває, що організація цінує його внесок і дбає про його благополуччя. А корпоративна культура тут має ширший контекст: вона задає норми й очікування, через які підтримка може або реально проявлятися в організаційному житті, або залишатися лише декларацією.

Отже, корпоративна культура задає загальні ціннісні та нормативні рамки організаційного середовища, однак для працівника вони стають психологічно значущими тоді, коли проявляються в його повсякденному досвіді. Йдеться про якість комунікації, доступність допомоги, справедливість ставлення, реакцію керівництва на труднощі, визнання внеску працівника та ставлення до його благополуччя. У цьому сенсі організаційна підтримка є конкретнішим рівнем аналізу соціального досвіду працівника в організації. Вона показує, як загальні норми, цінності та практики організаційного середовища переживаються працівником: як підтримка, байдужість, визнання або недостатня увага до його потреб. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на підтримці як психологічному ресурсі професійного функціонування.

У трудовому середовищі підтримка проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях. На міжособистісному рівні вона пов'язана з допомогою, розумінням і взаємодією з боку колег та безпосереднього керівника. На командному рівні вона проявляється через якість співпраці, готовність до взаємодопомоги, обмін інформацією та відчуття належності до групи. На організаційному рівні підтримка стосується загального сприйняття працівником ставлення організації до себе, справедливості її рішень і готовності враховувати його потреби. Саме цей рівень найточніше описується через поняття сприйманої організаційної підтримки.

У цьому підпункті поняття організаційної підтримки використовується насамперед у зв'язку з конструктом сприйманої організаційної підтримки — *perceived organizational support*, далі POS. У межах цієї роботи POS важлива саме як соціально-психологічний ресурс, оскільки вона відображає не підтримку загалом і не будь-які прояви доброзичливості на роботі, а узагальнене сприйняття працівником ставлення організації до себе (Айзенбергер та ін., 1986; Айзенбергер, Стінггембер, 2011; Баран та ін., 2012; Куртессіс та ін., 2017).

У класичному визначенні POS описується як узагальнене переконання працівника щодо того, наскільки організація цінує його внесок і дбає про його

благополуччя. У цьому визначенні важливими є обидва компоненти. По-перше, підтримка пов'язана з оцінкою внеску працівника, тобто з тим, чи визнає організація його значущість. По-друге, вона пов'язана з турботою про благополуччя, тобто з тим, чи сприймає працівник організацію як таку, що бачить у ньому не лише виконавця певної ролі, а людину з власними потребами, станом і межами (Айзенбергер та ін., 1986; Айзенбергер, Стінгггамбер, 2011; Куртессіс та ін., 2017).

Пояснення цього конструкта в межах теорії організаційної підтримки — *organizational support theory*, далі OST — ґрунтується на тому, що працівник сприймає організацію не лише як безособову систему правил, а як суб'єкта, якому можна приписувати певні наміри щодо себе. У працях із теорії організаційної підтримки це пояснюється через персоніфікацію організації: дії її представників, управлінські рішення, способи винагородження, реакції на труднощі та претензії працівник часто інтерпретує як прояв позиції не лише окремих осіб, а організації загалом. Саме тому взаємодія з організацією психологічно набуває форми взаємин, у межах яких працівник може переживати підтримку, байдужість або несправедливість. Така логіка відрізняє POS від вузького розуміння підтримки як простої суми корисних для працівника дій. Якщо певний організаційний сигнал не сприймається як прояв позиції організації, він слабше перетворюється на відчуття підтримки (Айзенбергер та ін., 1986; Айзенбергер, Стінгггамбер, 2011).

У межах теорії організаційної підтримки підтримка стає ресурсом не сама по собі, а через певні психологічні механізми. Один із них пов'язаний із логікою соціального обміну: працівник сприймає позитивне ставлення організації як значущий внесок у взаємодію і, відповідно, частіше відповідає на нього більш позитивним ставленням до організації та власною залученістю. Із цим безпосередньо пов'язана норма взаємності, завдяки якій сприймана підтримка може формувати відчуття зобов'язання докладати зусиль на користь організації та залишатися включеним у її цілі. Інший важливий механізм стосується задоволення соціально-емоційних потреб. У дослідженнях POS підкреслюється,

що підтримка є цінною для працівника тому, що відповідає його потребам у повазі, схваленні, належності та емоційній допомозі. Завдяки цьому вона посилює відчуття власної значущості в межах організації (Айзенбергер, Стінглгамбер, 2011; Мунір та ін., 2014; Куртессіс та ін., 2017).

Оскільки POS є саме сприйманою підтримкою, особливе значення мають ті сигнали, на основі яких працівник робить висновки про ставлення організації до себе. У проаналізованих джерелах найчастіше виокремлюються три групи таких сигналів: справедливість, підтримка з боку керівника, а також організаційні винагороди й умови праці. Особливе місце серед них займає справедливість, оскільки в метааналітичних узагальненнях вона постає одним із найсильніших предикторів POS. Через процедури, правила й управлінські рішення працівник оцінює, чи ставиться до нього організація як до цінного та належно визнаного учасника взаємодії. Підтримка з боку керівника також має важливе значення, однак не як повна заміна організаційної підтримки, а як один із її ключових каналів. Вона впливає на POS тією мірою, якою керівник сприймається працівником як представник організації, а не лише як окрема людина з індивідуальним стилем спілкування. Винагороди, пільги та умови праці теж беруть участь у формуванні POS, але їхній вплив не є автоматичним. Сам факт наявності певних ресурсів ще не означає, що працівник переживатиме їх як підтримку, якщо вони не сприймаються ним як свідчення цінування з боку організації (Айзенбергер, Стінглгамбер, 2011; Баран та ін., 2012; Куртессіс та ін., 2017).

У цьому контексті важливою є теза про дискреційність підтримки. Теорія організаційної підтримки виходить із того, що працівники вище оцінюють ті дії організації, які сприймаються як добровільні, а не як наслідок зовнішнього примусу чи формального обов'язку. Якщо позитивне ставлення зчитується як вимушене ринковими обставинами або як мінімально необхідне для збереження працездатності персоналу, воно слабше перетворюється на відчуття підтримки. Натомість підтримка, яку працівник сприймає як прояв власної ініціативи організації, стає більш переконливим доказом того, що організація справді

визнає його значущість і готова вкладатися у взаємодію (Айзенбергер, Стінглгамбер, 2011; Баран та ін., 2012).

Ресурсний характер POS виявляється в тому, що вона робить взаємодію працівника з організацією більш надійною, передбачуваною та психологічно значущою. Коли працівник сприймає організацію як таку, що цінує його внесок і дбає про його благополуччя, відносини з нею не зводяться лише до формального виконання обов'язків або обміну праці на винагороду. Вони набувають характеру взаємозв'язку, у якому працівник може очікувати визнання своїх зусиль, підтримки в разі потреби та відносної стабільності правил взаємодії. У цьому сенсі POS є ресурсом не тільки тому, що компенсує нестачу певних зовнішніх умов, а й тому, що впливає на сам спосіб переживання організації. Вона знижує невизначеність щодо того, як організація оцінює працівника, посилює відчуття включеності та робить більш імовірним сприйняття організаційних вимог не як суто зовнішнього тиску, а як частини відносин, у яких присутнє взаємне визнання. (Баран та ін., 2012; Куртессіс та ін., 2017).

Наслідки POS доцільно розглядати насамперед у тій частині, яка безпосередньо відображає якість зв'язку працівника з організацією. Одним із найпосплідовніших ефектів підтримки є посилення афективної прив'язаності та організаційної відданості. Працівник, який сприймає організацію як підтримувальну, частіше ідентифікує себе з нею та виявляє більш позитивну емоційну включеність у цей зв'язок. Це пояснюється тим, що підтримка задовольняє його соціально-емоційні потреби й водночас створює підстави для взаємності. Додаткові джерела уточнюють цю логіку, показуючи, що POS позитивно пов'язана з організаційною довірою, а також із такою формою прихильності до організації, яка виходить за межі мінімально необхідної функціональної участі (Айзенбергер та ін., 1986; Мунір та ін., 2014; Куртессіс та ін., 2017).

Ще одним важливим наслідком POS є її зв'язок із задоволеністю роботою. У межах проаналізованих джерел задоволеність постає не як другорядний

емоційний стан, а як показник того, що працівник сприймає взаємодію з організацією як більш справедливу, визнану та значущу. Саме тому в емпіричних дослідженнях POS виявляє стійкий позитивний зв'язок із задоволеністю роботою, а в деяких моделях також опосередковано впливає через неї на організаційну відданість. Такий зв'язок є логічним, оскільки підтримка не лише показує працівникові, що організація готова допомогти в разі потреби, а й надає його повсякденній діяльності більшій психологічній значущості. У результаті робота переживається не просто як сукупність вимог, а як діяльність у межах взаємин, де присутні визнання та турбота. Водночас задоволеність роботою не слід ототожнювати з POS: вона є наслідком підтримки, а не її визначенням (Айзенбергер, Стінглгамбер, 2011; Куртессіс та ін., 2017).

Підтримка також пов'язана з готовністю працівника до проорганізаційної поведінки, тобто до такої участі в організаційному житті, яка виходить за межі формально необхідного мінімуму. У логіці OST це пояснюється поєднанням взаємності та очікування, що докладені зусилля будуть помічені й оцінені організацією. Дослідження показують, що POS пов'язана з готовністю працівника докладати додаткових зусиль, підтримувати організацію та діяти з урахуванням її благополуччя, а не лише виконувати базові обов'язки. Йдеться не про абстрактну «лояльність», а про активнішу включеність у зв'язок з організацією (Айзенбергер та ін., 1986; Айзенбергер, Стінглгамбер, 2011; Мунір та ін., 2014).

Отже, соціальна та організаційна підтримка можуть розглядатися як важливі ресурси професійного функціонування працівника, оскільки вони зменшують відчуття ізольованості перед робочими вимогами, підсилюють переживання визнання й належності та роблять організаційне середовище більш передбачуваним і психологічно безпечним. Корпоративна культура й соціально-психологічний клімат створюють ширші умови, у яких підтримка може реально проявлятися або залишатися лише декларативною. Сприймана організаційна підтримка, своєю чергою, дає змогу точніше пояснити, як

працівник інтерпретує ставлення організації до себе. Саме тому дослідження соціальних чинників профілактики професійного вигорання має враховувати не лише об'єктивні умови праці, а й те, наскільки працівники відчують підтримку з боку організації, керівника та робочого оточення.

1.3. Взаємозв'язок соціальних чинників робочого середовища та професійного вигорання працівників ІТ-компаній

У попередніх підпунктах професійне вигорання було розглянуто як психологічний синдром, що формується в трудовому середовищі, а соціальна й організаційна підтримка — як важливі ресурси професійного функціонування працівника. Тому в цьому підпункті доцільно перейти від окремого аналізу цих понять до пояснення їхнього взаємозв'язку. Насамперед ідеться про те, як соціальні характеристики робочого середовища — корпоративна культура, підтримка з боку організації, керівника й колег, соціально-психологічний клімат і якість командної взаємодії — можуть бути пов'язані з ризиком або профілактикою професійного вигорання працівників ІТ-компаній.

Професійне вигорання не варто пояснювати лише індивідуальною вразливістю працівника або його нездатністю впоратися з навантаженням. Такий підхід був би надто вузьким, оскільки вигорання формується у взаємодії людини з робочим середовищем. Якщо вимоги праці тривалий час залишаються високими, а доступні ресурси є недостатніми, працівник поступово втрачає емоційні, когнітивні й мотиваційні сили для повноцінного включення в роботу. У цьому сенсі соціальні чинники робочого середовища мають особливе значення, оскільки вони можуть або послаблювати дію робочих вимог, або, навпаки, посилювати відчуття напруження, ізольованості й безпорадності.

Отже, зв'язок між соціальними чинниками та професійним вигоранням доцільно розглядати не як прямий причинно-наслідковий зв'язок, а як систему умов, через які працівник переживає робоче навантаження. Одні й ті самі вимоги можуть сприйматися по-різному залежно від того, чи має людина

доступ до підтримки, зрозумілих очікувань, справедливого ставлення, можливості впливати на робочі процеси та допомоги з боку інших. Якщо ці ресурси наявні, працівник має більше можливостей зберігати залученість і відчуття професійної ефективності. Якщо ж навантаження поєднується з браком підтримки, нечіткістю ролей, слабкою комунікацією або відчуттям, що організація не помічає труднощів працівника, ризик емоційного виснаження, дистанціювання від роботи й зниження професійної ефективності зростає.

Таку логіку добре пояснює модель робочих вимог і ресурсів. Відповідно до неї, професійне вигорання формується тоді, коли вимоги праці тривалий час переважають ресурси, доступні працівникові. До вимог можуть належати високе навантаження, часовий тиск, складність завдань, рольова невизначеність, емоційне напруження або постійна необхідність адаптації. До ресурсів — автономія, підтримка, справедливість, можливості розвитку, зворотній зв'язок, якісна комунікація та сприятливий соціально-психологічний клімат. У такому підході підтримка не є просто позитивним фоном роботи. Вона виконує захисну функцію, оскільки допомагає працівникові зменшувати психологічну ціну робочих вимог і зберігати ресурсний стан (Е. Демеруті, А. Баккер, Ф. Нахрейнер, В. Шауфелі, 2001; Дж. Нарганг, Ф. Моргесон, Д. Гофман, 2010; Г. Аронссон та ін., 2017).

Особливо чутливим до дефіциту ресурсів є емоційне виснаження. Воно не охоплює всього змісту професійного вигорання, оскільки цей синдром також включає деперсоналізацію або цинічне дистанціювання та зниження відчуття професійної ефективності. Однак саме виснаження часто першим проявляється тоді, коли працівник тривалий час стикається з високими вимогами без достатньої підтримки. Брак автономії, несправедливість, низьке визнання, невизначеність щодо роботи або слабка допомога з боку середовища можуть посилювати відчуття спустошення й втрати сил. Це не означає, що вигорання зводиться до звичайної втоми або стресу, але показує, що соціальні й організаційні ресурси мають безпосереднє значення для його профілактики (К.

Маслач, С. Джексон, 1981; К. Маслач, В. Шауфелі, М. Лейтер, 2001; Г. Аронссон та ін., 2017).

У цій системі корпоративна культура створює ширший контекст, у якому працівник щодня взаємодіє з організацією, керівником і колегами. Вона не “викликає” і не “усуває” вигорання сама по собі, але задає уявлення про те, що в організації вважається нормальним. Наприклад, чи прийнято відкрито говорити про перевантаження, чи можна просити про допомогу, як ставляться до помилок, чи визнаються зусилля працівників, чи є справедливість у розподілі завдань і чи підтримується баланс між роботою та відновленням. Якщо в культурі організації нормалізується постійне перевантаження, мовчазне терпіння труднощів або конкуренція замість взаємодопомоги, соціальне середовище може ставати додатковим джерелом напруження. Натомість культура, у якій цінуються відкритість, взаємоповага, підтримка й реалістичне ставлення до робочих ресурсів, створює умови для зниження ризику вигорання (Е. Шейн, 2010; Б. Шнайдер, М. Ерхарт, В. Мейсі, 2013; Дж. Чатман, Ч. О’Райлі, 2016).

Більш конкретно цей зв’язок проявляється через сприйману організаційну підтримку. Якщо працівник відчуває, що організація цінує його внесок і дбає про його благополуччя, робоче середовище сприймається як більш передбачуване й психологічно надійне. У такому випадку організація постає не лише як джерело вимог, дедлайнів і контролю, а і як сторона, що визнає зусилля працівника та готова надавати ресурси для подолання труднощів. Це може зменшувати переживання ізолюваності, підтримувати відчуття належності та посилювати готовність працівника залишатися залученим у роботу навіть за наявності складних завдань. Натомість низька організаційна підтримка може посилювати відчуття, що працівник залишається сам на сам із вимогами, а його внесок і труднощі залишаються непоміченими (Р. Айзенбергер та ін., 1986; Л. Роудс, Р. Айзенбергер, 2002; Б. Баран, Л. Шанок, Л. Міллер, 2012; Дж. Куртессіс та ін., 2017).

Важливо, що організаційна підтримка впливає не лише на загальне ставлення до компанії, а й на спосіб переживання робочих вимог. Високе навантаження, складні завдання або необхідність швидко адаптуватися до змін не завжди самі по собі призводять до вигорання. Вони стають особливо ризикованими тоді, коли не супроводжуються автономією, справедливістю, визнанням, чіткістю очікувань і реальною допомогою. Якщо ж працівник бачить, що складні вимоги поєднуються з доступними ресурсами, ці вимоги можуть сприйматися як напружені, але переборні. Саме тому сприймана організаційна підтримка є важливою ланкою між об'єктивними характеристиками середовища та суб'єктивним досвідом працівника.

Однак організаційна підтримка не існує для працівника лише у вигляді формальних політик або декларацій. Найчастіше вона переживається через щоденну взаємодію з керівником, колегами й командою. Підтримка керівника є одним із найближчих і найпомітніших проявів організаційного середовища. Керівник може зменшувати ризик вигорання через чітке формулювання очікувань, справедливий розподіл завдань, своєчасний зворотній зв'язок, визнання зусиль і готовність реагувати на ознаки перевантаження. Якщо працівник бачить, що керівник допомагає визначати пріоритети, пояснює зміни, помічає труднощі й не залишає його сам на сам із проблемами, робоче середовище сприймається як більш безпечне. Якщо ж керівник лише транслює вимоги, але не забезпечує підтримки, це може посилювати напруження й сприяти формуванню виснаження.

Не менш важливою є підтримка колег і якість командної взаємодії. У робочому середовищі колеги можуть бути джерелом інформаційної, емоційної та інструментальної допомоги: допомагати розібратися зі складними завданнями, пояснювати неочевидний контекст, ділитися досвідом, брати участь у спільному розв'язанні проблем і зменшувати переживання ізольованості. Дослідження соціальної підтримки показують, що підтримка, пов'язана безпосередньо з роботою, має особливе значення для подолання саме робочих вимог, оскільки вона ближча до джерела напруження й може впливати на нього практично (Ч.

Вісвесваран, Х. Санчес, Дж. Фішер, 1999; Дж. Галбеслебен, 2006; Д. Чіабуру, Д. Гаррісон, 2008).

Для працівників ІТ-компаній якість командної взаємодії має особливе значення. У цій сфері результат роботи часто залежить не лише від індивідуальної компетентності окремого фахівця, а й від узгодженості дій між різними учасниками процесу. Працівник може залежати від рішень інших членів команди, уточнення вимог, своєчасного зворотнього зв'язку, якості комунікації між ролями та швидкої перебудови планів. Тому джерелом напруження можуть бути не тільки обсяг роботи або технічна складність завдань, а й комунікативні збої, нечіткість ролей, суперечливі очікування, несвоєчасне інформування або слабка координація. У такому контексті команда може бути або ресурсом, який допомагає справлятися з високими вимогами, або додатковим чинником виснаження.

Саме тут важливим стає соціально-психологічний клімат. Його можна розглядати як узагальнене переживання якості робочої взаємодії: наскільки в команді є довіра, відкритість, готовність допомагати, прийнятність звернення по підтримку та психологічна безпека у спілкуванні. Позитивний клімат не усуває самих робочих вимог, але змінює спосіб їх переживання. Працівник не сприймає труднощі як суто індивідуальну проблему, якщо має можливість відкрито говорити про складнощі, отримувати допомогу й розраховувати на конструктивну реакцію інших. Негативний клімат, навпаки, може посилювати ризик вигорання, оскільки до робочого навантаження додаються міжособистісне напруження, недовіра, страх помилок або небажання ділитися інформацією.

Отже, соціальні чинники робочого середовища пов'язані з професійним вигоранням через те, що вони визначають доступність або дефіцит ресурсів у ситуації робочих вимог. Корпоративна культура задає загальні норми й очікування, організаційна підтримка відображає переживання ставлення компанії до працівника, керівник перетворює підтримку або її відсутність на щоденні управлінські практики, колеги й команда забезпечують найближчу

допомогу в роботі, а соціально-психологічний клімат визначає якість повсякденної взаємодії. У поєднанні ці чинники впливають на те, чи буде робоче середовище сприйматися як ресурсне й підтримувальне, чи як таке, що посилює виснаження, дистанціювання та втрату професійної залученості.

В ІТ-компаніях ця логіка набуває особливої актуальності. ІТ-середовище часто пов'язане з високою інтелектуальною складністю завдань, швидкими змінами, дедлайнами, необхідністю постійного навчання та залежністю від командної координації. У дослідженнях вигорання в інженерії програмного забезпечення підкреслюється, що ця проблема пов'язана не лише з індивідуальною стійкістю працівників, а й з організацією праці, перевантаженням, комунікативними практиками, командною взаємодією та особливостями сучасних робочих процесів. Це означає, що загальна модель співвідношення вимог і ресурсів в ІТ-контексті не зникає, а набуває більш конкретного змісту: ресурсами стають не тільки відпочинок чи особисті навички саморегуляції, а й якість комунікації, зрозумілість ролей, підтримка керівника, взаємодопомога в команді та відчуття організаційної надійності (С. Заза, Д. Армстронг, К. Ріменшнайдер, 2022; Т. Тулілі, А. Капілуппі, А. Растогі, 2023).

Професійне вигорання в ІТ-компаніях може мати наслідки не лише для поточного самопочуття працівника, а й для його професійної залученості та наміру залишатися в організації або в професійній сфері загалом. Якщо робоче середовище тривалий час сприймається як таке, що висуває високі вимоги, але не забезпечує достатньої підтримки, працівник може поступово дистанціюватися від роботи, втрачати відчуття значущості власного внеску й розглядати зміну місця роботи або професійного напрямку як спосіб зменшити напруження. Саме тому профілактика вигорання не може обмежуватися лише індивідуальними рекомендаціями щодо відпочинку чи саморегуляції. Вона має враховувати соціальне й організаційне середовище, у якому працівник щодня виконує свої професійні завдання.

Таким чином, професійне вигорання працівників ІТ-компаній варто аналізувати не лише через рівень навантаження або складність професійних завдань, а й

через якість соціального та організаційного середовища, у якому це навантаження переживається. Соціальні чинники можуть виконувати профілактичну функцію тоді, коли вони забезпечують працівникові підтримку, ясність, справедливість, довіру, можливість взаємодопомоги та відчуття належності. Якщо ж ці чинники є слабкими або суперечливими, робоче середовище може посилювати ризик виснаження, цинічного дистанціювання та втрати професійної ефективності.

Отже, подальше емпіричне дослідження доцільно спрямувати на вивчення зв'язків між показниками професійного вигорання та такими соціальними ресурсами, як сприймана організаційна підтримка, підтримка в команді, соціально-психологічний клімат, ясність взаємодії, можливості розвитку та намір залишатися в компанії. Це дозволяє перейти від загального теоретичного розуміння проблеми до перевірки того, як соціальні чинники робочого середовища пов'язані з проявами професійного вигорання в конкретному контексті ІТ-компаній.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-психологічні засади дослідження соціальних чинників запобігання професійному вигоранню працівників ІТ-компаній. Аналіз наукових підходів показав, що професійне вигорання доцільно розуміти як окремий психологічний синдром, який формується саме в трудовому контексті. Воно не зводиться до звичайної втоми, ситуативного стресу або незадоволеності роботою, оскільки охоплює не лише втрату енергії, а й зміну ставлення до професійної діяльності, інших людей і власної професійної ефективності.

Було визначено, що однією з важливих теоретичних основ пояснення професійного вигорання є співвідношення між робочими вимогами та ресурсами трудового середовища. Вигорання формується не внаслідок одноразового перевантаження, а через тривалий дисбаланс, коли професійні

вимоги систематично перевищують доступні працівникові ресурси. У цьому контексті значення мають не лише обсяг роботи, часовий тиск чи складність завдань, а й наявність автономії, підтримки, справедливості, визнання, зрозумілих очікувань і можливостей для відновлення.

Окрему увагу в розділі було приділено соціальній та організаційній підтримці як ресурсам професійного функціонування. Соціальна підтримка може проявлятися через допомогу колег, підтримку керівника, якість командної взаємодії, обмін інформацією, емоційне прийняття та відчуття належності до команди. Організаційна підтримка, зокрема сприймана організаційна підтримка, відображає те, наскільки працівник відчуває, що організація цінує його внесок, дбає про його благополуччя та готова надавати допомогу в разі потреби.

Було уточнено, що корпоративна культура й соціально-психологічний клімат створюють ширший контекст, у якому підтримка може реально проявлятися або залишатися лише декларативною. Корпоративна культура задає уявлення про прийнятні способи взаємодії, ставлення до навантаження, помилок, автономії, ініціативи й благополуччя працівників. Водночас її не можна розглядати як автоматично позитивний чинник. Якщо в організації підтримуються довіра, взаємодопомога, справедливість і відкрита комунікація, культура може посилювати ресурсність робочого середовища. Якщо ж нормалізуються перевантаження, постійна недоступність, замовчування труднощів або байдужість до стану працівника, культура може підвищувати ризик вигорання.

Аналіз взаємозв'язку соціальних чинників робочого середовища та професійного вигорання дав змогу зробити висновок, що ці чинники не слід розглядати як прямі й однозначні причини або гарантії запобігання вигоранню. Доцільніше розуміти їх як ресурси або дефіцити середовища, які можуть послаблювати або посилювати дію робочих вимог. Підтримка з боку організації, керівника й колег, позитивний соціально-психологічний клімат, якісна командна взаємодія та зрозуміла комунікація можуть зменшувати відчуття ізоляваності, підвищувати передбачуваність робочої ситуації та підтримувати залученість

працівника. Натомість їх нестача може посилювати емоційне виснаження, дистанціювання від роботи та зниження відчуття професійної ефективності.

Для працівників ІТ-компаній ця проблематика має особливе значення, оскільки їхня професійна діяльність часто пов'язана з високим темпом змін, складними інтелектуальними завданнями, дедлайнами, постійним навчанням і залежністю від командної координації. У таких умовах соціальні чинники робочого середовища впливають на те, як саме працівник переживає професійні вимоги: як сильні виклики, що супроводжуються підтримкою, або як тиск, із яким він залишається сам на сам.

Отже, теоретичний аналіз обґрунтував доцільність дослідження професійного вигорання працівників ІТ-компаній не лише через індивідуальні особливості чи рівень навантаження, а й через якість соціального та організаційного середовища. Саме тому подальше емпіричне дослідження має бути спрямоване на вивчення зв'язків між проявами професійного вигорання та такими соціальними ресурсами, як сприймана організаційна підтримка, підтримка в команді, соціально-психологічний клімат, ясність взаємодії, можливості розвитку та намір залишатися в компанії. Це дозволить перевірити, як теоретично визначені чинники пов'язані з проявами професійного вигорання в конкретному контексті ІТ-компанії.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА З ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ

2.1. Організація, процедура та методики емпіричного дослідження

Емпіричний етап бакалаврського дослідження був спрямований на вивчення соціальних чинників, пов'язаних із запобіганням професійного вигорання працівників ІТ-компанії. У межах роботи професійне вигорання розглядається не лише як індивідуальна реакція працівника на тривале робоче напруження, а й як явище, що формується у взаємодії людини з робочим та організаційним середовищем. Тому в дослідженні увагу було зосереджено на таких характеристиках, як сприймана організаційна підтримка, підтримка в команді, соціально-психологічний клімат, зрозумілість робочих очікувань, автономія, інформаційна забезпеченість, суб'єктивна посильність робочого навантаження, бачення можливостей професійного розвитку та намір залишатися в компанії.

Мета емпіричного дослідження полягала у виявленні зв'язку між показниками підтримувального робочого середовища, соціально-психологічного клімату, сприйманої організаційної підтримки та компонентами професійного вигорання працівників ІТ-компанії.

Основна гіпотеза дослідження полягала в тому, що існує зворотній зв'язок між показниками підтримувального робочого середовища та проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Зокрема, передбачалося, що вищі показники сприйманої організаційної підтримки, підтримки в команді та позитивного соціально-психологічного клімату пов'язані з нижчим рівнем емоційного виснаження і деперсоналізації, а також із менш вираженою редукцією професійних досягнень.

Додаткова гіпотеза передбачала, що нижча суб'єктивна посильність робочого навантаження пов'язана з вищими показниками професійного вигорання. Це

дало змогу врахувати не лише формальні характеристики роботи, а й те, як сам працівник оцінює власне навантаження та здатність із ним впоратися.

Відповідно до мети та гіпотез було визначено такі завдання емпіричного дослідження:

1. охарактеризувати вибірку працівників ІТ-компанії за соціально-демографічними та професійними ознаками;
2. визначити рівень прояву основних компонентів професійного вигорання працівників;
3. дослідити рівень сприйманої організаційної підтримки та особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
4. проаналізувати суб'єктивне сприйняття працівниками підтримувальних характеристик робочого середовища;
5. перевірити наявність зв'язків між показниками організаційної підтримки, соціально-психологічного клімату, характеристиками робочого середовища та проявами професійного вигорання;
6. визначити емпіричні орієнтири для подальшого розроблення програми психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компанії.

Емпіричне дослідження було проведене серед працівників ІТ-компанії ЛУН. Первинно в опитуванні взяли участь 39 респондентів. Після перевірки повноти відповідей до подальшого статистичного аналізу було включено результати 31 респондента. Дані 8 учасників не були включені до основної вибірки, оскільки частина анкет містила неповні відповіді за одним із діагностичних блоків, а частина учасників мала термін роботи в компанії менше 6 місяців. Такий критерій був важливим, оскільки дослідження стосувалося не лише загального враження від роботи, а й досвіду перебування в організаційному середовищі, сприйняття підтримки, клімату та робочих умов.

Остаточна вибірка дослідження становила 31 особу. За статтю до неї увійшли 22 жінки та 9 чоловіків. За віком респонденти розподілилися таким чином: 7 осіб

належали до вікової групи 18–24 роки, 11 осіб — до групи 25–30 років, 10 осіб — до групи 31–35 років, 3 особи були старші 36 років.

За характером поточної ролі в компанії вибірка включала 9 респондентів із нетехнічною роллю, 14 респондентів із менеджерською роллю та 8 респондентів із технічною роллю. Такий склад вибірки дозволив охопити працівників із різними типами робочих завдань, рівнем відповідальності та характером командної взаємодії.

За тривалістю роботи в компанії респонденти розподілилися так: 8 осіб працюють у ЛУН від 6 місяців до 1 року, 6 осіб — від 1 до 4 років, 9 осіб — від 4 до 7 років, 8 осіб — понад 7 років. Отже, до вибірки увійшли працівники з різним досвідом перебування в організації. За переважним місцем проживання 28 респондентів на момент дослідження проживали в Україні, 3 респонденти — за кордоном.

Процедура дослідження передбачала проведення онлайн-опитування працівників за допомогою кількох діагностичних блоків. Участь у дослідженні була добровільною. Відповіді респондентів оброблялися в узагальненому вигляді, без зазначення персональних даних, що дозволило зберегти анонімність учасників.

Перший блок дослідження становила анкета загальної інформації, спрямована на характеристику вибірки. До неї були включені запитання про стать, вік, поточну роль у компанії, тривалість роботи в ЛУН, переважне місце проживання та суб'єктивну оцінку робочого навантаження останнім часом. Цей блок не мав діагностичної мети у вузькому сенсі, однак був необхідний для опису складу вибірки та подальшого розуміння контексту отриманих результатів.

Другим інструментом була авторська анкета оцінки робочого середовища та підтримки в команді. Вона була розроблена як додатковий інструмент для вивчення того, як працівники суб'єктивно сприймають ключові характеристики свого робочого середовища. Анкета не замінювала стандартизовані психодіагностичні методики, а доповнювала їх, оскільки дозволяла описати ті

аспекти організаційного досвіду, які безпосередньо пов'язані з темою соціальних чинників запобігання професійному вигоранню.

До авторської анкети увійшли твердження, що стосувалися можливості звернутися по допомогу в команді у складній робочій ситуації, відкритості команди до обговорення робочих труднощів, зрозумілості очікувань, автономії у виконанні завдань, суб'єктивної посиленості навантаження, достатності інформації для якісного виконання роботи, бачення можливостей професійного розвитку в компанії та наміру залишатися в компанії протягом наступного року. Відповіді на твердження авторської анкети надавалися за п'ятибальною шкалою: 1 — «зовсім не згоден», 2 — «скоріше не згоден», 3 — «важко відповісти», 4 — «скоріше згоден», 5 — «повністю згоден». Такий формат дозволив кількісно зафіксувати ступінь згоди респондентів із кожним твердженням і надалі використати отримані показники для описового та кореляційного аналізу.

Третім інструментом дослідження була шкала сприйманої організаційної підтримки SPOS. Вона використовувалася для вимірювання того, наскільки працівники відчувають, що організація цінує їхній внесок і дбає про їхнє благополуччя. У межах цієї роботи сприймана організаційна підтримка розглядається як важливий соціально-психологічний ресурс, що відображає загальне відчуття працівника щодо ставлення організації до нього. Використання цієї шкали дало змогу виміряти окремий психологічний показник, який надалі зіставлявся з показниками професійного вигорання.

Четвертим інструментом була методика МВІ, спрямована на діагностику професійного вигорання. Вона використовувалася для оцінки основних компонентів вигорання: емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Емоційне виснаження розглядалося як показник внутрішнього спустошення, втоми та зниження емоційних ресурсів у зв'язку з роботою. Деперсоналізація відображала тенденцію до емоційного дистанціювання, формального або відстороненого ставлення до професійної діяльності та взаємодії з іншими людьми. Редукція професійних досягнень

характеризувала зниження суб'єктивного відчуття компетентності, результативності та задоволеності власними професійними результатами.

Застосування MBI було центральним для емпіричної частини роботи, оскільки саме ця методика дозволила отримати показники основних компонентів професійного вигорання. Подальше зіставлення цих показників із даними щодо організаційної підтримки, командної підтримки, соціально-психологічного клімату та суб'єктивної оцінки робочого середовища дало змогу перевірити основні припущення дослідження.

П'ятим інструментом була експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату за Михайлюк та Шалито. Вона була використана для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі через емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти ставлення працівників до колективу. Емоційний компонент відображає загальне емоційне ставлення до колективу, відчуття комфорту або дискомфорту у взаємодії з іншими працівниками. Когнітивний компонент пов'язаний з уявленнями працівника про колектив, рівень взаєморозуміння та сприйняття інших членів команди. Поведінковий компонент характеризує готовність до взаємодії, участі у спільній діяльності та підтримання робочих контактів.

Включення цієї методики до дослідження було доцільним, оскільки соціально-психологічний клімат є одним із соціальних чинників, що можуть бути пов'язані з психологічним станом працівника в організації. Для IT-компанії, де значна частина роботи відбувається через командну взаємодію, якість клімату в колективі може мати значення для переживання підтримки, залученості та можливості відкрито обговорювати робочі труднощі.

Подальша обробка результатів передбачала використання кількісних методів аналізу. На першому етапі було здійснено описову статистику, що дозволило визначити загальні характеристики вибірки та узагальнені показники за кожним діагностичним блоком. На другому етапі було проаналізовано розподіл відповідей за окремими твердженнями авторської анкети. На третьому етапі було проведено кореляційний аналіз між показниками сприйманої

організаційної підтримки, соціально-психологічного клімату, характеристиками робочого середовища та компонентами професійного вигорання.

Для перевірки зв'язків між показниками було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, оскільки дослідження передбачало аналіз взаємозв'язків між показниками, отриманими в одній вибірці респондентів. Кореляційний аналіз у межах цього дослідження мав на меті не встановлення причинно-наслідкових зв'язків, а виявлення статистичних взаємозв'язків між досліджуваними показниками. Зокрема, перевірялося, чи пов'язані вищі показники організаційної підтримки, командної підтримки та позитивного соціально-психологічного клімату з нижчими показниками емоційного виснаження і деперсоналізації. Окрему увагу було приділено показнику суб'єктивної посильності навантаження, оскільки він дозволяє оцінити не лише інтенсивність робочих вимог, а й те, наскільки працівник відчуває здатність із ними впоратися.

Таким чином, організація емпіричного дослідження відповідала загальній логіці теми бакалаврської роботи: від вивчення соціальних і організаційних характеристик робочого середовища — до аналізу їхнього зв'язку з проявами професійного вигорання. Використання кількох взаємодоповнювальних методик дало змогу охопити різні рівні досліджуваної проблеми: індивідуальне сприйняття робочого середовища, відчуття підтримки з боку організації, особливості соціально-психологічного клімату в колективі та прояви професійного вигорання.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

У цьому підрозділі подано результати емпіричного дослідження зв'язку між соціально-психологічними характеристиками робочого середовища та проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Аналіз охоплює результати авторської анкети, показники сприйманої організаційної підтримки,

професійного вигорання, соціально-психологічного клімату та кореляційні зв'язки між досліджуваними змінними.

Аналіз проводився у два етапи. Спершу було здійснено описову характеристику вибірки та основних показників дослідження. Це дозволило окреслити загальний контекст для подальшої інтерпретації результатів: особливості вибірки, рівень сприйманої підтримки, оцінку робочого середовища, прояви професійного вигорання та стан соціально-психологічного клімату. На другому етапі було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Він дав змогу оцінити зв'язки між соціально-психологічними чинниками та показниками професійного вигорання. Водночас важливо зазначити, що кореляційний дизайн дослідження дозволяє говорити лише про статистичні зв'язки між змінними, а не про причинно-наслідковий вплив.

Окремо було проаналізовано суб'єктивну оцінку робочого навантаження останнім часом. 35,5% учасників оцінили його як помірне, 61,3% — як досить високе, а 3,2% — як дуже високе. Отже, більшість респондентів сприймали своє навантаження як підвищене. Водночас цей показник варто відрізнити від посиленості навантаження в авторській анкеті: перший відображає загальну інтенсивність роботи, а другий — суб'єктивне відчуття здатності справлятися з поточним обсягом завдань.

Результати авторської анкети показали, що респонденти загалом високо оцінюють більшість характеристик робочого середовища. Найвищий середній показник було отримано за твердженням про намір залишатися в компанії протягом наступного року — $M = 4,65$. Також високими були оцінки допомоги в команді — $M = 4,55$ та можливостей професійного розвитку — $M = 4,45$. Це свідчить про те, що більшість учасників дослідження позитивно оцінюють своє перебування в компанії, відчувають можливість звернутися по підтримку до колег і бачать перспективу подальшого професійного зростання.

Інші характеристики робочого середовища також мали високі середні значення: відкритість комунікації — $M = 4,35$, посиленість навантаження — $M = 4,32$,

ясність ролі та автономія — по $M = 4,26$, достатність інформації — $M = 4,16$. У сукупності ці результати дають підстави говорити, що респонденти переважно сприймають своє робоче середовище як достатньо зрозуміле, підтримувальне та ресурсне для виконання професійних завдань.

Водночас високі середні значення не означають, що досвід усіх респондентів був однаковим. Мінімальні значення за окремими показниками свідчать, що частина працівників нижче оцінювала відкритість комунікації, автономію, достатність інформації або посильність навантаження. Тому для подальшої інтерпретації важливим є не лише загальний рівень цих показників, а й те, як вони пов'язані з проявами професійного вигорання. Узагальнені результати за авторською анкетною подано в таблиці 2.1, а графічне представлення середніх значень — на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1

Описова статистика показників авторської анкети оцінки робочого середовища та підтримки в команді

Твердження	M	Min	Max	SD
Я відчуваю, що можу звернутися по допомогу в команді, якщо стикаюся зі складною робочою ситуацією.	4,55	3	5	0,62
У моїй команді є достатньо відкритості, щоб говорити про складнощі в роботі.	4,35	2	5	0,75
Я загалом розумію, чого від мене очікують у роботі.	4,26	3	5	0,58
Я маю достатньо автономії у виконанні своїх робочих задач.	4,26	2	5	0,73
Я відчуваю, що моє навантаження зараз є посильним для мене.	4,32	2	5	0,7

Я отримую достатньо інформації, щоб якісно виконувати свою роботу.	4,16	2	5	0,82
Я бачу для себе можливості професійного розвитку в ЛУН.	4,45	3	5	0,72
Я бачу себе в ЛУН протягом наступного року.	4,65	3	5	0,55

Примітка. M — середнє значення; Min — мінімальне значення; Max — максимальне значення; SD — стандартне відхилення. Вищий бал означає більш сприятливу оцінку відповідного аспекту робочого середовища.

Середні значення показників робочого середовища за авторською анкетною

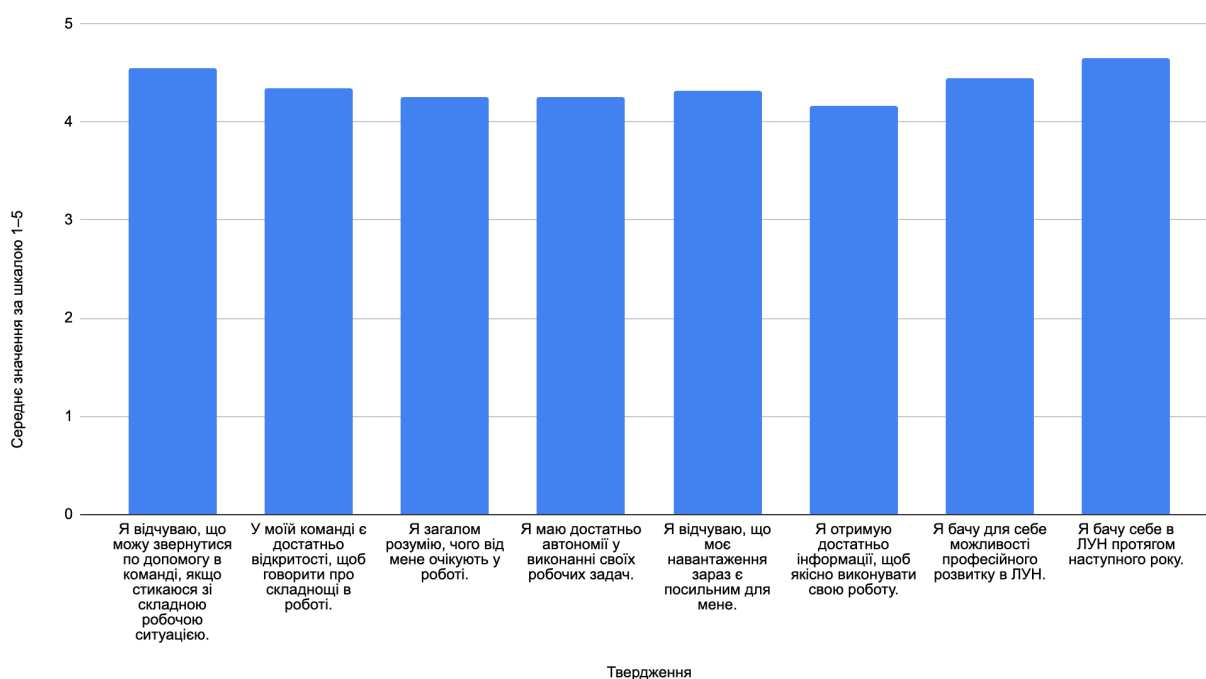


Рис. 2.1. Середні значення показників робочого середовища, командної підтримки та суб'єктивного досвіду працівників за авторською анкетною

За шкалою SPOS середній підсумковий бал становив $M = 36,65$ із максимально можливих 48 балів. Стандартне відхилення дорівнювало $SD = 6,72$, мінімальне значення — 23 бали, максимальне — 48 балів. У відсотковому вираженні

середній показник становив 76,35% від максимально можливого значення, що дозволяє говорити про загалом досить високий рівень сприйманої організаційної підтримки у вибірці.

Водночас розкид значень показує, що досвід організаційної підтримки не був однаковим для всіх респондентів. Це важливо для подальшого кореляційного аналізу, оскільки дає змогу перевірити, чи пов'язаний рівень сприйманої організаційної підтримки з проявами професійного вигорання.

Описову статистику за шкалою SPOS подано в таблиці 2.2, а графічне представлення розподілу показників — на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2

Описова статистика показників сприйманої організаційної підтримки за шкалою SPOS

Показник	М / середнє значення	Min	Max	SD
SPOS, підсумковий бал 0–48	36,65	23	48	6,72
SPOS, % від максимуму	76,35%	47,90%	100,00%	14,00%

Примітка. *M* — середнє значення; *Min* — мінімальне значення; *Max* — максимальне значення; *SD* — стандартне відхилення.

Розподіл респондентів за підсумковим балом SPOS

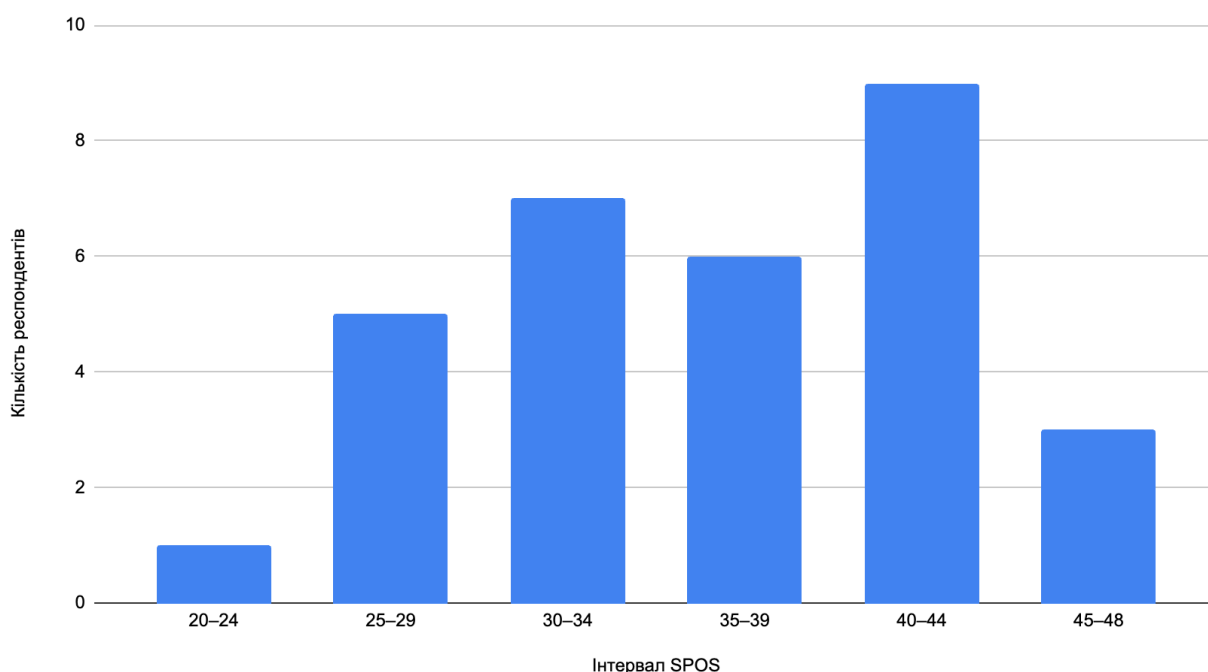


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за рівнем сприйманої організаційної підтримки за шкалою SPOS

Далі було проаналізовано показники професійного вигорання за методикою МВІ. Під час інтерпретації результатів важливо враховувати різний напрям значень за шкалами: за шкалами емоційного виснаження, деперсоналізації та інтегрального індексу вигорання вищі значення свідчать про сильніші прояви вигорання, тоді як за шкалою професійних досягнень вищий бал означає краще збереження відчуття професійної результативності.

Середній показник емоційного виснаження становив $M = 23,84$, $SD = 8,54$. Це свідчить про помітну варіативність переживання виснаження серед респондентів: частина працівників має нижчі показники, тоді як в інших прояви емоційного виснаження є більш вираженими. Найбільшу змістовну увагу в подальшій інтерпретації привертає саме емоційне виснаження, оскільки воно безпосередньо відображає втрату емоційних ресурсів і надалі зіставляється з характеристиками робочого середовища.

Середній показник деперсоналізації становив $M = 8,58$, $SD = 5,40$. Це вказує на різну вираженість психологічного дистанціювання від роботи та робочих взаємодій серед учасників дослідження. Показник професійних досягнень становив $M = 32,45$, $SD = 6,41$. Оскільки вищий бал за цією шкалою свідчить про краще збереження відчуття професійної результативності, отримане значення можна інтерпретувати як загалом помірно позитивне, хоча розкид показників свідчить про відмінності в індивідуальному досвіді респондентів.

Інтегральний індекс вигорання становив $M = 0,365$, $SD = 0,138$, що також підтверджує неоднорідність загального рівня вигорання у вибірці. Отже, результати за МВІ показують, що стан респондентів не є однаковим: частина працівників демонструє нижчі прояви вигорання, тоді як в інших більш вираженими є ознаки емоційного виснаження, деперсоналізації або редукції професійних досягнень. Описову статистику за методикою МВІ подано в таблиці 2.3, а графічне представлення розподілу респондентів за рівнями основних показників — на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3

Описова статистика показників професійного вигорання за методикою МВІ

Шкала МВІ	M	Min	Max	SD
Емоційне виснаження	23,84	8	41	8,54
Деперсоналізація / цинізм	8,58	0	20	5,4
Редукція професійних досягнень	32,45	12	46	6,41
Системний індекс вигорання	0,365	0,12	0,651	0,138

Примітка. M — середнє значення; Min — мінімальне значення; Max — максимальне значення; SD — стандартне відхилення. За шкалами емоційного виснаження, деперсоналізації та інтегрального індексу вищі значення свідчать

про сильніші прояви вигорання; за шкалою професійних досягнень вищий бал означає краще збереження відчуття професійної результативності.

Розподіл рівнів професійного вигорання за методикою МВІ

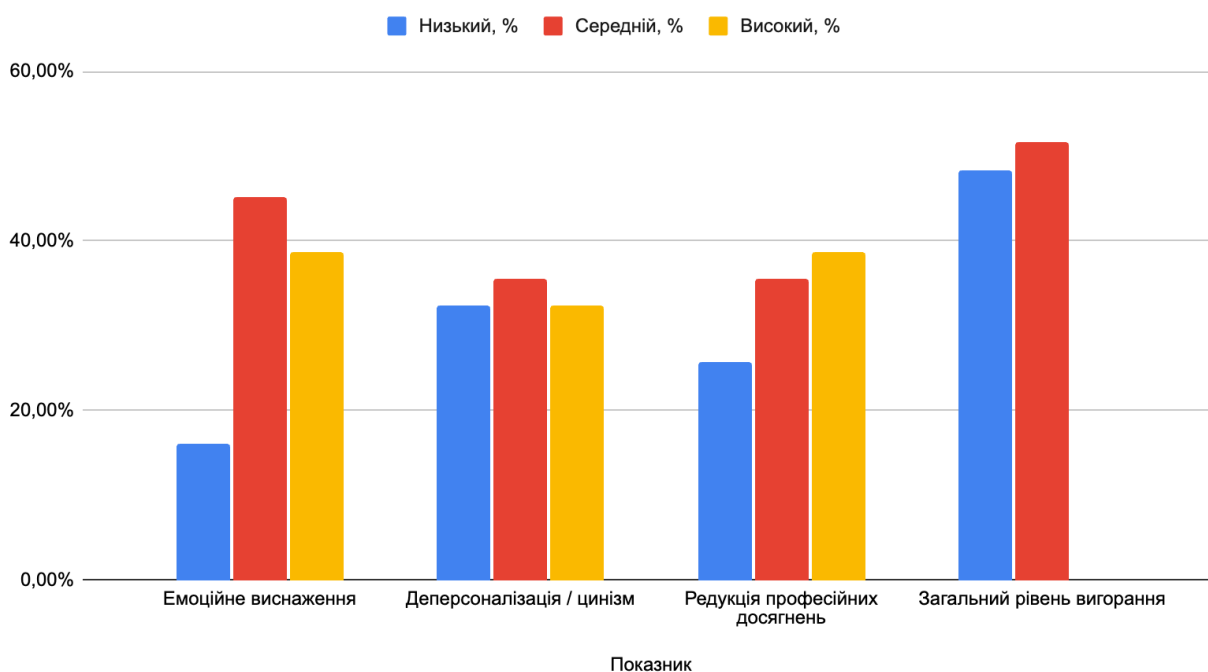


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за рівнями показників професійного вигорання за методикою МВІ

Окремо було проаналізовано соціально-психологічний клімат за експрес-методикою Михайлюк та Шалито. У межах методики оцінювалися три компоненти клімату: емоційний, когнітивний і поведінковий. Емоційний компонент відображає загальне емоційне ставлення до колективу, когнітивний — уявлення про колег та особливості взаємодії з ними, а поведінковий — готовність до спільної діяльності й підтримання контактів із членами колективу. За результатами описової статистики всі три компоненти соціально-психологічного клімату мали позитивне спрямування. Найвищим був емоційний компонент — $M = 0,97$. Це може свідчити про те, що більшість респондентів загалом позитивно ставляться до свого колективу та сприймають його як комфортне соціальне середовище. Когнітивний компонент становив $M = 0,77$, що також вказує на позитивну оцінку колективу, хоча вона є дещо менш

вираженою порівняно з емоційним компонентом. Поведінковий компонент мав середнє значення $M = 0,65$. Він також залишався позитивним, але був найменш вираженим серед трьох компонентів.

Таке співвідношення може означати, що емоційне прийняття колективу в респондентів є більш вираженим, ніж поведінкова готовність до активнішої або тривалішої соціальної взаємодії. Це не свідчить про негативний стан соціально-психологічного клімату, однак показує, що позитивне ставлення до колег не завжди однаковою мірою переходить у готовність до ближчого чи частішого контакту. Для IT-компанії, де робота часто поєднує командну взаємодію, автономність і гнучкі формати комунікації, така різниця між компонентами є змістовно важливою.

Узагальнені результати за методикою Михайлюк та Шалито подано в таблиці 2.4, а графічне представлення середніх значень — на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

Описова статистика компонентів соціально-психологічного клімату за методикою Михайлюк та Шалито

Компонент соціально-психологічного клімату	M	Min	Max	SD
Емоційний компонент	0,97	0	1	0,18
Когнітивний компонент	0,77	-1	1	0,5
Поведінковий компонент	0,65	-1	1	0,55

Примітка. M — середнє значення; Min — мінімальне значення; Max — максимальне значення; SD — стандартне відхилення. Додатні значення показників свідчать про позитивне спрямування відповідного компонента соціально-психологічного клімату.

Середні значення компонентів соц.-психологічного клімату

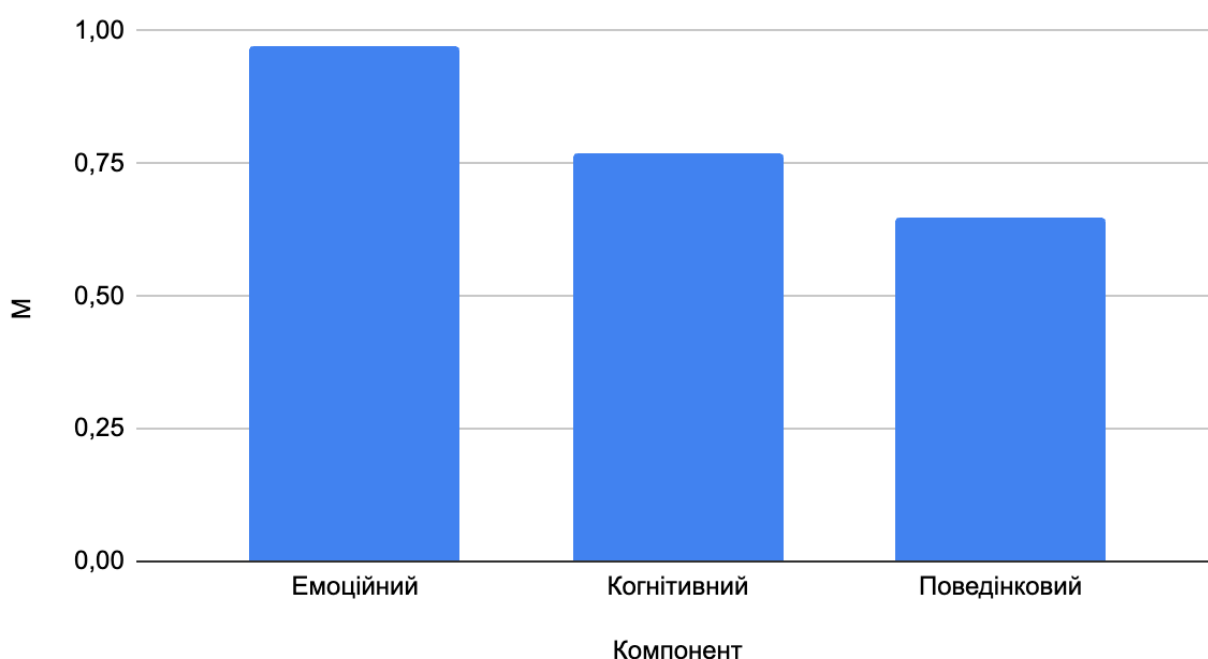


Рис. 2.4. Середні значення компонентів соціально-психологічного клімату за методикою Михайлюк та Шалито

Для перевірки зв'язків між соціально-психологічними чинниками робочого середовища та показниками професійного вигорання було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена. Загалом було перевірено 48 кореляцій: 12 соціально-психологічних чинників зіставлялися з 4 показниками МВІ. Статистично значущими на рівні $p < 0,05$ виявилися 29 зв'язків. З огляду на обсяг вибірки та кількість перевірених зв'язків результати кореляційного аналізу доцільно інтерпретувати як емпіричні орієнтири, що відображають основні тенденції в дослідженій групі. Повні результати подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Кореляційні зв'язки між соціально-психологічними чинниками робочого середовища та показниками професійного вигорання за МВІ

Соціально-психологіч	Емоційне	Деперсона	Професійні	Інтегр.індекс
----------------------	----------	-----------	------------	---------------

ний чинник	виснаження, ρ	лізація, ρ	досягнення, ρ	вигорання, ρ
Сприймана організаційна підтримка	-0,734	-0,757	0,62	-0,765
Допомога в команді	-0,435	-0,527	0,508	-0,518
Відкритість комунікації в команді	-0,324	-0,288	0,488	-0,341
Ясність ролі	-0,545	-0,528	0,395	-0,501
Автономія	-0,406	-0,367	0,19	-0,378
Посильність робочого навантаження	-0,382	-0,138	0,229	-0,261
Достатність інформації	-0,433	-0,411	0,364	-0,367
Можливості розвитку	-0,464	-0,568	0,631	-0,512
Намір залишатися в компанії	-0,431	-0,383	0,586	-0,455
Емоційний компонент клімату	-0,266	-0,164	0,308	-0,286
Когнітивний компонент клімату	-0,156	-0,138	0,256	-0,149
Поведінковий компонент клімату	-0,23	-0,316	0,186	-0,242

Примітка. У таблиці наведено коефіцієнти рангової кореляції Спірмена (ρ). ****** $p < 0,05$; ***** $0,05 \leq p < 0,10$. $N = 31$.

Найбільш послідовним результатом став зв'язок між сприйманою організаційною підтримкою та всіма показниками професійного вигорання. Загальний показник SPOS мав сильні негативні зв'язки з емоційним

виснаженням ($\rho = -0,734$, $p < 0,001$), деперсоналізацією ($\rho = -0,757$, $p < 0,001$) та інтегральним індексом вигорання ($\rho = -0,765$, $p < 0,001$), а також позитивний зв'язок із професійними досягненнями ($\rho = 0,620$, $p < 0,001$). Отже, працівники, які вище оцінювали організаційну підтримку, мали нижчі прояви виснаження, деперсоналізації та загального рівня вигорання, а також краще збережене відчуття професійної результативності. Саме цей результат найбільш виразно узгоджується з основною гіпотезою дослідження.

Значущі зв'язки з усіма показниками МВІ також мали можливості професійного розвитку, допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації та намір залишатися в компанії. Усі ці зв'язки мали теоретично очікуваний напрям: вищі оцінки підтримувальних характеристик робочого середовища були пов'язані з нижчими показниками емоційного виснаження, деперсоналізації та інтегрального індексу вигорання, а також із вищими показниками професійних досягнень. Це дозволяє розглядати зазначені характеристики як важливі соціально-психологічні ресурси робочого середовища в межах дослідженої вибірки.

Автономія мала статистично значущі негативні зв'язки з емоційним виснаженням ($\rho = -0,406$), деперсоналізацією ($\rho = -0,367$) та інтегральним індексом вигорання ($\rho = -0,378$), однак не була значущо пов'язана з професійними досягненнями. Це може свідчити про те, що автономія в цій вибірці більшою мірою пов'язана зі зниженням виснаження та психологічного дистанціювання, ніж із суб'єктивним відчуттям професійної результативності.

Окремої уваги потребує показник посильності робочого навантаження, оскільки він стосувався додаткової гіпотези дослідження. Посильність навантаження мала статистично значущий негативний зв'язок лише з емоційним виснаженням ($\rho = -0,382$, $p = 0,034$). Це означає, що чим більш посильним працівник сприймав своє поточне навантаження, тим нижчим був рівень емоційного виснаження. Водночас значущих зв'язків із деперсоналізацією, професійними досягненнями та інтегральним індексом вигорання виявлено не було, тому додаткова гіпотеза потримала лише часткову емпіричну підтримку.

Відкритість комунікації в команді мала статистично значущий позитивний зв'язок із професійними досягненнями ($\rho = 0,488$). Це свідчить про те, що працівники, які вище оцінювали можливість відкрито говорити про труднощі в роботі, частіше зберігали вище відчуття власної професійної результативності. Зв'язки відкритості комунікації з емоційним виснаженням та інтегральним індексом вигорання проявилися лише на рівні тенденцій, тому їх доцільно інтерпретувати обережно.

Показники соціально-психологічного клімату за методикою Михайлюк та Шалито виявилися менш інформативними в кореляційному аналізі порівняно з показниками SPOS та авторської анкети. Когнітивний компонент клімату не мав статистично значущих зв'язків із показниками МВІ. Емоційний компонент проявився лише на рівні тенденції у зв'язку з професійними досягненнями ($\rho = 0,308$, $p = 0,092$), а поведінковий компонент — на рівні тенденції у зв'язку з деперсоналізацією ($\rho = -0,316$, $p = 0,083$). Отже, ці результати не дають підстав говорити про статистично підтверджений зв'язок соціально-психологічного клімату за цією методикою з професійним вигоранням у дослідженій вибірці, але можуть вказувати на можливі напрями зв'язку, які потребують подальшої перевірки.

Отже, результати кореляційного аналізу загалом підтримують основну гіпотезу дослідження про зворотній зв'язок між соціально-психологічними ресурсами робочого середовища та проявами професійного вигорання. Найбільш виразно це проявилось у зв'язках сприйманої організаційної підтримки з усіма показниками МВІ. Також важливими виявилися можливості професійного розвитку, допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації та намір залишатися в компанії. Водночас додаткова гіпотеза щодо ролі навантаження підтвердилася частково, оскільки суб'єктивна посильність навантаження була статистично значущо пов'язана лише з емоційним виснаженням.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження зв'язку між соціальними та організаційними характеристиками робочого середовища і проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Основну увагу було зосереджено на сприйнятій організаційній підтримці, командній підтримці, соціально-психологічному кліматі, зрозумілості робочих очікувань, автономії, достатності інформації, посильності навантаження та можливостях професійного розвитку. До фінального статистичного аналізу було включено дані 31 респондента.

Результати описової статистики показали, що респонденти загалом позитивно оцінюють більшість характеристик свого робочого середовища. Найвищими були показники наміру залишатися в компанії, допомоги в команді та можливостей професійного розвитку. Також достатньо високими виявилися оцінки відкритості комунікації, посильності навантаження, ясності ролі, автономії та достатності інформації. Це свідчить про те, що більшість учасників дослідження сприймають своє робоче середовище як достатньо зрозуміле, підтримувальне та ресурсне для виконання професійних завдань.

За шкалою SPOS було виявлено досить високий рівень сприйнятої організаційної підтримки. Водночас розкид значень засвідчив, що досвід організаційної підтримки не був однаковим для всіх респондентів. Результати за методикою MBI також показали неоднорідність проявів професійного вигорання у вибірці: частина працівників мала нижчі показники вигорання, тоді як в інших більш вираженими були ознаки емоційного виснаження, деперсоналізації або редукації професійних досягнень. Це засвідчило доцільність подальшого аналізу зв'язків між компонентами вигорання та характеристиками робочого середовища.

Аналіз соціально-психологічного клімату за методикою Михайлюк та Шалито показав позитивне спрямування всіх трьох його компонентів. Найвищим був емоційний компонент, що свідчить про загалом позитивне емоційне ставлення

респондентів до колективу. Когнітивний і поведінковий компоненти також мали позитивні значення, однак поведінковий компонент був менш вираженим. Це може означати, що позитивне сприйняття колективу в учасників дослідження проявляється сильніше, ніж готовність до активнішої соціальної взаємодії.

Кореляційний аналіз виявив низку статистично значущих зв'язків між соціально-психологічними характеристиками робочого середовища та компонентами професійного вигорання. Найбільш послідовним результатом став зв'язок сприйманої організаційної підтримки з усіма показниками МВІ. Вищий рівень SPOS був пов'язаний із нижчим емоційним виснаженням, нижчою деперсоналізацією, нижчим інтегральним індексом вигорання та вищими показниками професійних досягнень. Отже, у межах дослідженої вибірки сприймана організаційна підтримка може розглядатися як один із важливих соціально-психологічних ресурсів, пов'язаних із нижчими проявами професійного вигорання.

Значущі зв'язки з показниками професійного вигорання також мали можливості професійного розвитку, допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації та намір залишатися в компанії. Усі ці зв'язки мали очікуваний напрям: вищі оцінки підтримувальних характеристик робочого середовища поєднувалися з нижчими проявами емоційного виснаження, деперсоналізації та загального індексу вигорання, а також із вищими показниками професійних досягнень. Автономія була пов'язана з нижчим емоційним виснаженням, деперсоналізацією та інтегральним індексом вигорання, однак не мала значущого зв'язку з професійними досягненнями.

Додаткова гіпотеза щодо ролі навантаження підтвердилася частково. Суб'єктивна посильність робочого навантаження була статистично значущо пов'язана лише з емоційним виснаженням. Це свідчить про те, що здатність працівника сприймати поточне навантаження як кероване насамперед пов'язана з нижчим рівнем виснаження, але не обов'язково з іншими компонентами професійного вигорання. Показники соціально-психологічного клімату за методикою Михайлюк та Шалито в кореляційному аналізі виявилися менш

інформативними: статистично значущих зв'язків із показниками МВІ не було виявлено, лише окремі тенденції.

Отримані результати загалом підтримують основну гіпотезу дослідження про зворотній зв'язок між підтримувальними характеристиками робочого середовища та проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Водночас ці результати потрібно розглядати саме як кореляційні: вони показують наявність статистичних зв'язків між досліджуваними показниками, але не дають підстав робити висновки про прямий причинно-наслідковий вплив. З огляду на обсяг вибірки отримані дані доцільно інтерпретувати обережно — як такі, що відображають основні тенденції в межах дослідженої групи працівників.

Таким чином, результати другого розділу вказують на значущість соціальної та організаційної підтримки як ресурсів, пов'язаних із нижчими проявами професійного вигорання. Найбільш важливими для подальшого обґрунтування програми профілактики є показники сприйманої організаційної підтримки, допомоги в команді, ясності ролі, достатності інформації, автономії та можливостей професійного розвитку. Саме ці результати створюють емпіричне підґрунтя для розроблення програми психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компанії через розвиток соціальної та організаційної підтримки.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ

3.1. Теоретико-емпіричне обґрунтування та організаційні засади програми профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компанії

Профілактика професійного вигорання працівників ІТ-компаній є важливим напрямом психологічної роботи, оскільки діяльність у сфері інформаційних технологій часто пов'язана з високою інтенсивністю праці, значним когнітивним навантаженням, швидкою зміною задач, дедлайнами, невизначеністю вимог і постійною потребою у професійному розвитку. У таких умовах професійне вигорання доцільно розглядати не лише як наслідок індивідуальної втоми або недостатньої стресостійкості працівника, а як явище, що формується у взаємодії особистісних, командних та організаційних чинників.

Саме тому профілактична робота не має обмежуватися лише навчанням працівників технік саморегуляції, релаксації чи індивідуального подолання стресу. Такі навички є важливими, однак їхній ефект буде обмеженим, якщо працівник продовжує працювати в умовах нечітких очікувань, браку інформації, недостатньої підтримки з боку команди або відсутності зрозумілих можливостей професійного розвитку. Отже, профілактика професійного вигорання має охоплювати не тільки індивідуальний рівень, а й розвиток підтримувального соціального та організаційного середовища.

Теоретичним підґрунтям програми є положення, розглянуті у першому розділі роботи, про значення соціальної підтримки, сприйманої організаційної підтримки, соціально-психологічного клімату, командної взаємодії та корпоративної культури у профілактиці професійного вигорання. У межах цієї роботи корпоративна культура розглядається не як окремий предмет практичного втручання, а як ширший контекст, у якому можуть формуватися

або послаблюватися ресурси профілактики вигорання. Тому основний акцент програми зроблено на тих соціально-психологічних чинниках, з якими працівник безпосередньо стикається у щоденній роботі: підтримці з боку організації та команди, ясності ролі, достатності інформації, якості комунікації, можливостях розвитку, автономії та посильності навантаження.

Емпіричне обґрунтування програми пов'язане з результатами дослідження, представленого у другому розділі. Було виявлено, що найбільш послідовні зв'язки з показниками професійного вигорання мали сприймана організаційна підтримка, допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації, можливості професійного розвитку та намір залишатися в компанії. Автономія також була пов'язана з нижчими показниками емоційного виснаження, деперсоналізації та інтегрального індексу вигорання. Окремо було встановлено, що суб'єктивна посильність робочого навантаження статистично значущо пов'язана саме з емоційним виснаженням.

Отримані результати свідчать про те, що прояви професійного вигорання пов'язані не лише з індивідуальним емоційним станом працівника, а й з тим, наскільки робоче середовище забезпечує відчуття підтримки, зрозумілості, включеності, керованості навантаження та професійної перспективи. Саме тому програма профілактики має бути спрямована не на абстрактне «зниження стресу», а на розвиток конкретних ресурсів, які можуть допомагати працівникам краще розпізнавати ознаки виснаження, звертатися по допомогу, підтримувати одне одного, уточнювати очікування, працювати з інформаційною невизначеністю та бачити можливості подальшого розвитку.

Запропонована програма має профілактичний, психоедукаційний і тренінговий характер. Вона не є клінічною, психотерапевтичною або корекційною програмою в медичному сенсі. Її призначення полягає у ранньому попередженні професійного вигорання, підвищенні психологічної обізнаності працівників і розвитку індивідуальних, командних та організаційних ресурсів. У разі виявлення виражених ознак дистресу, депресивних станів, тривожних розладів

або інших клінічно значущих проявів учасникам має бути рекомендоване індивідуальне звернення до фахівця з психічного здоров'я.

Окремі елементи програми мають КПТ-орієнтований характер і використовуються не як психотерапевтичне втручання, а як практичні інструменти самоспостереження, аналізу робочих ситуацій і планування профілактичних дій. Зокрема, учасники вчать розглядати зв'язок між робочою ситуацією, її інтерпретацією, емоційною реакцією, поведінкою та наслідками. Це допомагає не лише краще розуміти власні реакції на стрес, а й точніше формулювати потреби, звертатися по підтримку та обирати конструктивні способи дії.

Метою програми є профілактика професійного вигорання працівників ІТ-компаній шляхом розвитку соціальної та організаційної підтримки, підвищення обізнаності щодо ознак вигорання, формування навичок саморегуляції, покращення командної взаємодії, уточнення робочих ролей і посилення ресурсності професійного середовища.

Відповідно до мети, основними завданнями програми є:

1. надати учасникам базові знання про професійне вигорання, його основні прояви, чинники ризику та можливі наслідки;
2. сформувати навички раннього розпізнавання ознак емоційного виснаження, дистанціювання від роботи та зниження відчуття професійної ефективності;
3. розвинути індивідуальні навички саморегуляції, відновлення ресурсів і уважнішого ставлення до власного психологічного стану;
4. підвищити усвідомлення ролі соціальної підтримки в команді та сформувати навички конструктивного звернення по допомогу;
5. розвинути навички підтримувальної комунікації щодо робочих труднощів, навантаження, пріоритетів, очікувань і потреб;
6. сприяти уточненню робочих ролей, зон відповідальності та взаємних очікувань у командній взаємодії;

7. актуалізувати значення достатньої інформації, регулярного зворотнього зв'язку та професійного розвитку як ресурсів профілактики вигорання;
8. сформувати відповідальніше ставлення до профілактики вигорання як до спільного завдання працівників, команд і організації.

Цільовою групою програми є працівники ІТ-компаній, зокрема спеціалісти технічних і нетехнічних напрямів, які працюють у командному середовищі та залучені до виконання інтелектуально насичених, проектних або продуктово орієнтованих завдань. До участі можуть бути залучені software engineers, QA-фахівці, product managers, project managers, designers, аналітики, support-спеціалісти, HR-фахівці та інші працівники, чия діяльність пов'язана з інтенсивною комунікацією, відповідальністю, дедлайнами та потребою у постійному професійному розвитку.

Окремі елементи програми можуть бути адаптовані для тімлідів і менеджерів, оскільки саме вони значною мірою впливають на ясність ролей, якість зворотнього зв'язку, розподіл навантаження та переживання працівниками організаційної підтримки. Водночас програма не має бути спрямована лише на керівників, оскільки профілактика вигорання потребує участі різних рівнів організаційної взаємодії: окремого працівника, команди та організації загалом.

Оптимальним форматом реалізації програми є груповий тренінг із елементами психоедукації, групового обговорення, практичних вправ, рефлексії, аналізу робочих ситуацій і командної взаємодії. Груповий формат є доцільним, оскільки дозволяє не лише передати учасникам знання про вигорання, а й безпосередньо працювати з темами підтримки, довіри, звернення по допомогу, уточнення очікувань і спільного пошуку рішень.

Програма може реалізовуватися в очному, онлайн або змішаному форматі залежно від умов роботи компанії. Для ІТ-компаній важливо передбачити можливість онлайн-участі, оскільки частина команд може працювати дистанційно або в гібридному режимі. Водночас за можливості бажаним є очний формат, оскільки він створює більше умов для живої групової взаємодії,

невербального контакту, довіри та командної рефлексії. Рекомендована кількість учасників у групі — 10–15 осіб.

Орієнтовна тривалість програми може становити 9 годин: 6 занять по 90 хвилин. Така тривалість є достатньою для поетапного опрацювання ключових тем: розуміння професійного вигорання, індивідуальні ресурси саморегуляції, соціальна підтримка в команді, ясність ролей і комунікація очікувань, достатність інформації та зворотній зв'язок, можливості розвитку і планування особистих профілактичних дій. За потреби програма може бути реалізована у форматі інтенсиву, однак для профілактичної роботи більш доцільним є розподілений у часі формат, оскільки він дає змогу учасникам поступово осмислювати матеріал і переносити його у реальне робоче середовище.

Принципами реалізації програми є добровільність участі, конфіденційність, безпечність групової взаємодії, недирективність, практична спрямованість, наукова обґрунтованість, екологічність втручання та орієнтація на ресурси. Добровільність означає, що участь у програмі не має сприйматися як форма контролю з боку організації або як реакція на «проблемність» окремих працівників. Конфіденційність є важливою, оскільки учасники можуть обговорювати власні переживання, труднощі комунікації, напруження або незадоволеність певними аспектами робочого процесу. Безпечність групової взаємодії передбачає відсутність знецінення, примусу до саморозкриття чи оцінювання учасників. Практична спрямованість полягає в тому, що кожна тема має завершуватися конкретними висновками або діями, які можуть бути застосовані в робочому середовищі.

На організаційному рівні важливо, щоб програма не сприймалася як разовий захід або формальна активність для працівників. Її ефективність значною мірою залежить від того, чи буде вона підтримана управлінськими практиками: відкритою комунікацією, готовністю керівників працювати з навантаженням і пріоритетами, регулярним зворотнім зв'язком, уважністю до інформаційної забезпеченості та створенням зрозумілих можливостей професійного розвитку. Без цього профілактична програма може залишитися лише індивідуальним

навчанням, тоді як сама логіка дослідження показує важливість саме соціальних і організаційних ресурсів.

Очікуваними результатами програми є підвищення обізнаності працівників щодо професійного вигорання та його ранніх ознак; формування більш уважного ставлення до власного психологічного стану; розвиток навичок саморегуляції та відновлення; посилення готовності звертатися по допомогу і надавати її колегам; покращення якості командної комунікації; підвищення ясності щодо робочих ролей і взаємних очікувань; усвідомлення значення достатньої інформації, регулярного зворотнього зв'язку та професійного розвитку. На рівні організації очікуваним результатом може бути формування більш уважного ставлення до профілактики вигорання як до системного завдання, що стосується не лише окремого працівника, а й культури взаємодії, управлінських практик і якості робочого середовища.

Отже, запропонована програма психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній має теоретичне та емпіричне обґрунтування. Теоретично вона спирається на положення про роль соціальної та організаційної підтримки як ресурсів, що можуть знижувати ризик професійного вигорання. Емпірично її доцільність підкріплюється результатами проведеного дослідження, у якому було виявлено зв'язки між показниками вигорання та такими чинниками, як сприймана організаційна підтримка, допомога в команді, ясність ролі, достатність інформації, автономія та можливості розвитку. Саме тому програма орієнтована не лише на індивідуальне подолання стресу, а й на розвиток підтримувального командного та організаційного середовища.

Змістове наповнення програми, її тематичні блоки, форми роботи та рекомендації щодо впровадження розкрито в підрозділі 3.2.

3.2. Зміст програми психологічної профілактики професійного вигорання та рекомендації щодо її впровадження в ІТ-компанії

Зміст програми побудовано відповідно до мети, завдань і теоретико-емпіричного обґрунтування, наведених у підрозділі 3.1. Основний акцент зроблено на розвитку ресурсів, які мають значення для профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній: соціальної підтримки в команді, сприйманої організаційної підтримки, ясності ролей, достатності інформації, можливостей професійного розвитку, автономії та реалістичного узгодження навантаження.

Загальна тривалість програми становить 9 годин: 6 занять по 90 хвилин. Заняття об'єднані у три змістові блоки: «Усвідомлення проблеми професійного вигорання», «Розвиток соціальної підтримки в команді» та «Організаційна підтримка й профілактичні практики». Деталізовану структуру програми із зазначенням тем занять, мети, основних вправ і очікуваних результатів подано в додатку В.

Перший змістовий блок програми спрямований на формування в учасників спільного розуміння професійного вигорання, його основних ознак, чинників ризику та особливостей прояву в ІТ-сфері. Важливо, щоб учасники розглядали вигорання не як звичайну втому після складного робочого дня і не як прояв особистої слабкості, а як сигнал тривалого дисбалансу між вимогами роботи та доступними ресурсами. У межах цього блоку доцільно використовувати психоосвітні мінілекції, аналіз коротких робочих кейсів, вправу «Індивідуальна карта ранніх ознак виснаження» та КПТ-орієнтовану схему «ситуація — думка — емоція — поведінка — наслідок». Такі методи допомагають учасникам не лише отримати загальне уявлення про вигорання, а й пов'язати його прояви з конкретними робочими ситуаціями, власними реакціями та типовими способами поведінки у стресових умовах.

Особливу увагу в першому блоці варто приділити саме ІТ-контексту. Для працівників ІТ-компаній чинниками напруження можуть бути висока

інтелектуальна концентрація, швидка зміна технологій, потреба в постійному навчанні, дедлайни, релізи, невизначеність вимог, очікування замовників та складність комунікації між різними учасниками робочого процесу. Аналіз цих чинників допомагає учасникам перейти від загального відчуття втоми до точнішого розуміння того, які індивідуальні, командні й організаційні умови можуть посилювати ризик вигорання. Для цього доцільно використовувати вправу «Матриця робочих вимог і ресурсів», у межах якої учасники визначають, які фактори їхньої роботи підвищують напруження, а які, навпаки, підтримують професійне функціонування. Такий формат роботи дозволяє не лише описати джерела стресу, а й побачити, які ресурси можуть бути посилені на рівні працівника, команди та організації.

Другий змістовий блок присвячений розвитку соціальної підтримки в команді. Його завдання полягає в тому, щоб показати підтримку не як випадковий прояв доброзичливості, а як важливий ресурс профілактики професійного вигорання. Для IT-команд це особливо значуще, оскільки більшість робочих задач виконується у взаємозалежній системі, де результат окремого працівника часто залежить від якості комунікації, доступності колег, готовності пояснити контекст, допомогти з проблемою або розділити відповідальність.

У межах цього блоку доцільно використовувати вправу «Карта соціальної підтримки в команді», яка допомагає учасникам визначити, до кого і з якими питаннями вони можуть звертатися в робочому середовищі. Окремо аналізуються різні види підтримки: емоційна, інформаційна, інструментальна та оцінювальна. Це дозволяє показати, що підтримка в команді не обмежується загальною доброзичливістю, а може проявлятися у конкретній допомозі із завданням, поясненні контексту, уточненні пріоритетів, визнанні внеску або готовності вислухати колегу.

Також доцільною є вправа «Від розмитої скарги до конкретного запиту», у межах якої учасники вчаться переформулювати загальні висловлювання на зразок «я не справляюся» або «мені важко» у конкретні прохання: уточнити пріоритет, отримати додаткову інформацію, розподілити частину задачі,

переглянути дедлайн або отримати зворотний зв'язок. Це робить звернення по допомогу більш зрозумілим і дієвим для команди.

Окремим напрямом другого блоку є розвиток навичок підтримувальної комунікації. Проблеми, пов'язані з перевантаженням, неясністю ролей або нестачею інформації, можуть довго не проговорюватися відкрито, що сприяє накопиченню напруження. Тому в програмі доцільно використовувати аналіз типових робочих ситуацій, рольові вправи, техніку «Я-повідомлення» та структуровану техніку формулювання запиту «факт — вплив — потреба — прохання». Вона передбачає, що учасник спочатку називає конкретний факт без оцінювання, потім пояснює його вплив на роботу або власний стан, формулює потребу й завершує повідомлення конкретним проханням. Такий формат допомагає говорити про складні робочі ситуації без звинувачень і самознецінення.

Третій змістовий блок програми зосереджений на організаційній підтримці та практиках профілактики вигорання. У його межах увага приділяється тим чинникам, які були значущими за результатами емпіричного дослідження: сприйнятій організаційній підтримці, ясності ролі, достатності інформації, можливостям професійного розвитку, автономії та посильності навантаження. Важливо підкреслити, що організаційна підтримка не зводиться лише до бонусів, корпоративних активностей або формальних програм благополуччя. Вона проявляється в тому, наскільки працівник розуміє свою роль, отримує потрібну інформацію, має доступ до допомоги, бачить можливості розвитку та відчуває уважне ставлення з боку керівників і компанії.

У межах цього блоку можуть бути використані вправа «Матриця рольової ясності», вправа «Що залежить від мене, команди й організації» та практичне завдання «Формулювання організаційного запиту». Вправа «Матриця рольової ясності» допомагає учасникам проаналізувати, які завдання, очікування, критерії успіху та зони відповідальності є для них зрозумілими, а які потребують додаткового уточнення. Вправа «Що залежить від мене, команди й організації» дозволяє розмежувати індивідуальну, командну та організаційну

відповідальність у профілактиці вигорання. Завдання «Формулювання організаційного запиту» спрямоване на те, щоб учасники могли чітко описувати, якої саме підтримки їм бракує: інформації, автономії, зворотного зв'язку, реалістичного навантаження, ясності ролі або можливостей розвитку.

Підсумкова частина програми має бути спрямована на інтеграцію отриманого досвіду й переведення знань у конкретні профілактичні дії. Для цього може бути використана КПТ-орієнтована вправа «План профілактики повторного виснаження», у межах якої кожен учасник визначає власні ранні сигнали ризику, типові тригери, автоматичні думки, дії самопомоги та джерела підтримки. Додатково використовується техніка «якщо — тоді», яка допомагає перетворити загальні наміри на конкретні дії. Наприклад: якщо працівник помічає стійке виснаження або втрату концентрації, тоді він переглядає пріоритети, звертається по підтримку або обговорює навантаження з керівником чи командою. На командному рівні учасники можуть сформулювати «Командні домовленості підтримки» щодо уточнення пріоритетів, обговорення перевантаження, взаємодопомоги, коректного зворотного зв'язку та прозорого обміну інформацією.

Впровадження програми в ІТ-компанії має здійснюватися поступово, з урахуванням особливостей організаційної культури, формату роботи команд і готовності працівників до обговорення теми психологічного благополуччя. Доцільним першим кроком є короткий попередній аналіз потреб, який може включати анонімне опитування щодо рівня навантаження, доступності підтримки, ясності ролей, достатності інформації, можливостей розвитку та суб'єктивного відчуття виснаження. Це дає змогу адаптувати приклади, кейси й акценти програми до реального контексту компанії.

Важливо, щоб програма не сприймалася як формальна HR-активність або як спосіб перекласти відповідальність за вигорання лише на самих працівників. Її впровадження має супроводжуватися чіткою комунікацією: програма спрямована не на оцінювання працівників, а на підтримку їхнього психологічного благополуччя, покращення командної взаємодії та розвиток

здоровішої культури роботи. Якщо після програми працівники отримують лише сигнал, що мають «краще справлятися зі стресом», але організаційні чинники залишаються поза увагою, профілактичний потенціал такої роботи буде обмеженим.

Для реалізації програми доцільно формувати групи по 10–15 учасників. Такий розмір групи дозволяє забезпечити активність учасників і достатню різноманітність досвіду для обговорення. Програма може проводитися в очному, онлайн або змішаному форматі. Для розподілених ІТ-команд онлайн-формат є практичним і доступним, однак він потребує більшої уваги до правил взаємодії, конфіденційності та залучення учасників.

Заняття бажано проводити в робочий час, оскільки винесення програми за межі робочого дня може сприйматися як додаткове навантаження. Якщо компанія декларує турботу про профілактику вигорання, організація участі має підтверджувати цю позицію: працівники повинні мати реальну можливість бути присутніми без потреби надолужувати роботу ввечері. Це є важливим практичним проявом організаційної підтримки.

Окрему увагу варто приділити участі керівників команд. З одного боку, тімліди й менеджери значною мірою впливають на ясність задач, розподіл навантаження, якість зворотнього зв'язку, доступність інформації та атмосферу в команді. З іншого боку, присутність керівника в одній групі з підлеглими може обмежувати відкритість учасників. Тому можливі різні формати: окремі групи для працівників і керівників, змішані групи за умови високого рівня довіри або додатковий модуль для лідерів команд, присвячений підтримувальному менеджменту.

Для HR / People команд важливо розглядати профілактику вигорання як системний напрям роботи, а не як одноразовий тренінг. Доцільно регулярно проводити анонімну діагностику психологічного клімату, сприйманої організаційної підтримки, навантаження та доступності допомоги в команді. Також важливо створити зрозумілі канали, через які працівники можуть повідомляти про перевантаження, нестачу інформації, нечіткість ролей або

потребу в розвитку. Такі канали мають бути не лише формальними, а й дієвими, щоб працівники бачили, що їхній зворотній зв'язок враховується.

Елементи профілактики вигорання доцільно інтегрувати в онбординг, зустрічі один-на-один, короткі регулярні опитування стану команди, програми розвитку керівників і внутрішні комунікації. Уже на етапі адаптації нових працівників варто пояснювати, як у компанії прийнято просити про допомогу, уточнювати пріоритети, повідомляти про перевантаження та користуватися доступними ресурсами для професійного розвитку. Окремим напрямом має бути навчання керівників підтримувальній комунікації, оскільки працівники часто сприймають поведінку безпосереднього керівника як показник ставлення організації загалом.

Для керівників команд ключовою рекомендацією є регулярна робота з ясністю. Працівники мають розуміти, що саме від них очікується, які задачі є пріоритетними, за якими критеріями оцінюється результат і де проходять межі відповідальності. У контексті профілактики вигорання важливо не лише ставити задачі, а й перевіряти, чи достатньо в працівника інформації, часу, повноважень і підтримки для їх виконання. Керівникам варто систематично обговорювати з працівниками навантаження, конфлікти пріоритетів, приховані задачі та зрозумілість робочого контексту.

Не менш важливою є якість зворотнього зв'язку. Зворотній зв'язок, який зводиться лише до критики помилок або контролю дедлайнів, може посилювати напруження. Натомість підтримувальний зворотній зв'язок має поєднувати ясність, конкретність і визнання внеску. Керівник може знижувати ризик вигорання, якщо допомагає працівникам бачити сенс задач, визнає складність роботи, підтримує професійний розвиток і створює атмосферу, у якій звернення по допомогу не сприймається як слабкість.

Для працівників практичні рекомендації пов'язані з розвитком навичок самостереження, комунікації та відповідального ставлення до власних ресурсів. Важливо вміти помічати ранні ознаки виснаження: стійку втому, дратівливість, втрату інтересу до задач, труднощі концентрації, цинічне

ставлення до роботи, бажання дистанціюватися від команди, порушення сну або відчуття, що навіть звичні задачі потребують надмірних зусиль. Помітивши такі сигнали, працівнику доцільно не чекати критичного стану, а вчасно звертатися по підтримку, обговорювати навантаження, уточнювати пріоритети та планувати відновлення.

Працівникам також важливо розвивати навичку формулювання запиту. У командному середовищі недостатньо лише внутрішньо переживати труднощі; потрібно вміти повідомити, якої саме підтримки бракує: інформації, часу, допомоги колеги, уточнення ролі, рішення керівника або можливості навчання. Конструктивне звернення по допомогу не знижує професійність, а навпаки, сприяє якісній роботі команди. Водночас кожен працівник може бути джерелом підтримки для інших: помічати ознаки перевантаження в колег, пропонувати допомогу, коректно давати зворотній зв'язок і не знецінювати втому інших.

Оцінка ефективності програми має проводитися з використанням кількох джерел даних. Насамперед доцільним є повторне вимірювання рівня професійного вигорання до початку програми та після її завершення. Для цього може бути використана та сама методика, яка застосовувалася в емпіричному дослідженні, зокрема показники емоційного виснаження, деперсоналізації та професійної ефективності. Водночас важливо враховувати, що після короткої профілактичної програми не завжди можна очікувати різкого зниження всіх проявів вигорання. Більш реалістичним результатом може бути позитивна динаміка окремих показників, підвищення обізнаності учасників і формування більш уважного ставлення до власного стану.

Окремо варто оцінювати рівень сприйманої організаційної підтримки. Оскільки програма спрямована не лише на індивідуальну саморегуляцію, а й на розвиток досвіду підтримки з боку команди та організації, цей показник є важливим критерієм її результативності. Позитивною динамікою може вважатися посилення відчуття, що організація цінує внесок працівників, враховує їхні

потреби, надає необхідну допомогу та створює умови для професійного розвитку.

Додатково можна оцінювати окремі характеристики командної взаємодії: довіру, взаємодопомогу, відкритість комунікації, готовність звертатися по допомогу, ясність ролей і достатність інформації. Водночас загальний показник соціально-психологічного клімату доцільно використовувати обережно — радше як допоміжний індикатор стану команди, а не як основний критерій ефективності програми, оскільки в емпіричному дослідженні він виявився менш інформативним у кореляційному аналізі.

Важливою складовою оцінювання є анкета зворотнього зв'язку учасників. Вона може містити питання про корисність програми, зрозумілість матеріалу, практичну цінність вправ, рівень безпеки атмосфери, готовність застосовувати отримані знання, а також пропозиції щодо покращення програми. Така анкета дозволяє оцінити не лише формальні результати, а й суб'єктивний досвід учасників. Особливо цінними можуть бути відкриті відповіді, у яких працівники описують, що саме було для них найбільш корисним і які зміни вони хотіли б бачити на рівні команди або організації.

Для більш точного оцінювання можна передбачити не лише вимірювання одразу після завершення програми, а й відкладене повторне опитування через 1–2 місяці. Це дасть змогу зрозуміти, чи зберігаються результати в реальному робочому середовищі та чи були впроваджені індивідуальні або командні профілактичні дії. Усі результати доцільно аналізувати в узагальненому й анонімізованому вигляді, без використання даних для оцінювання конкретних працівників. Це є важливою умовою збереження довіри до програми.

Отже, зміст запропонованої програми поєднує три рівні профілактики професійного вигорання: індивідуальний, командний та організаційний. На індивідуальному рівні програма допомагає працівникам розпізнавати ознаки виснаження, усвідомлювати власні ресурси та формувати профілактичні дії. На командному рівні вона сприяє розвитку соціальної підтримки, безпечної комунікації, взаємодопомоги та конструктивного обговорення робочих

труднощів. На організаційному рівні програма актуалізує значення ясності ролей, достатності інформації, можливостей розвитку та сприйманої організаційної підтримки. Така багаторівнева структура відповідає розумінню професійного вигорання як явища, що формується не лише всередині окремої особистості, а в системі її взаємодії з командою, керівництвом і робочим середовищем.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено програму психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній через розвиток соціальної та організаційної підтримки. Її основу становить положення про те, що професійне вигорання формується не лише під впливом індивідуальних особливостей працівника, а й унаслідок тривалого дисбалансу між робочими вимогами та доступними ресурсами.

Теоретичним підґрунтям програми є розуміння соціальної підтримки, сприйманої організаційної підтримки, якості командної взаємодії, соціально-психологічного клімату, ясності ролей, достатності інформації та можливостей розвитку як ресурсів, що можуть бути пов'язані з нижчим ризиком професійного вигорання. Емпіричні результати засвідчили доцільність спрямування профілактичної роботи саме на ті соціально-психологічні та організаційні чинники, які мали найбільш послідовні зв'язки з показниками вигорання: сприйману організаційну підтримку, допомогу в команді, ясність ролі, достатність інформації, можливості професійного розвитку, автономію та суб'єктивну посильність навантаження.

Розроблена програма має багаторівневу структуру й охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні профілактики. Індивідуальний рівень спрямований на розвиток самоспостереження, навичок саморегуляції, аналізу власних реакцій на робочі стресори та здатності вчасно помічати ознаки емоційного виснаження. Командний рівень пов'язаний із формуванням

взаємодопомоги, підтримувальної комунікації, психологічної безпеки та готовності відкрито обговорювати робочі труднощі. Організаційний рівень передбачає створення умов, за яких працівники краще розуміють свої ролі й очікування, мають достатньо інформації для виконання завдань, бачать можливості розвитку, можуть конструктивно обговорювати навантаження та відчують підтримку з боку організації.

Зміст програми структуровано у шість занять, об'єднаних у три змістові блоки: усвідомлення проблеми професійного вигорання, розвиток соціальної підтримки в команді, а також організаційна підтримка й профілактичні практики. Така структура дає змогу послідовно перейти від розуміння сутності вигорання та його ранніх ознак до формування практичних навичок підтримувальної взаємодії, звернення по допомогу, аналізу робочих ситуацій, уточнення очікувань, аналізу навантаження та планування індивідуальних і командних профілактичних дій. Програма має профілактичний, психоосвітній і тренінговий характер та не є клінічною чи психотерапевтичною.

Практична цінність програми полягає в тому, що вона може бути адаптована до різних форматів роботи IT-команд: очного, дистанційного або змішаного. Її впровадження може сприяти підвищенню психологічної обізнаності працівників, покращенню командної комунікації, нормалізації звернення по допомогу, уточненню ролей і очікувань, а також посиленню відчуття підтримки з боку команди та організації. Важливо, щоб програма не сприймалася як разова HR-активність або як спосіб перекласти відповідальність за вигорання лише на працівників, а була частиною ширшої роботи з покращення якості робочого середовища.

Оцінку ефективності програми доцільно здійснювати з використанням кількох джерел даних: повторного вимірювання показників професійного вигорання, оцінки рівня сприйманої організаційної підтримки, аналізу окремих характеристик командної взаємодії та зворотного зв'язку учасників. При цьому результати варто аналізувати в узагальненому й анонімізованому вигляді, без використання даних для оцінювання окремих працівників.

Отже, розроблена програма є практично орієнтованим результатом теоретичного й емпіричного етапів дослідження. Вона спрямована на розвиток підтримувального, ресурсного й психологічно безпечного робочого середовища, у якому профілактика професійного вигорання розглядається як спільна відповідальність працівника, команди та організації. Такий підхід відповідає загальній логіці роботи й дозволяє розглядати соціальну та організаційну підтримку як важливі напрями запобігання професійному вигоранню працівників ІТ-компаній.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було теоретично обґрунтовано та емпірично досліджено зв'язок соціальної й організаційної підтримки з проявами професійного вигорання працівників ІТ-компаній. У процесі дослідження досягнуто поставленої мети: проаналізовано теоретичні підходи до розуміння професійного вигорання, визначено роль соціальних чинників робочого середовища, проведено емпіричне дослідження серед працівників ІТ-компанії та розроблено програму психологічної профілактики вигорання через розвиток підтримувального робочого середовища.

Теоретичний аналіз показав, що професійне вигорання доцільно розглядати як психологічний синдром, який формується в трудовому контексті внаслідок тривалого дисбалансу між вимогами праці та ресурсами робочого середовища. Воно не зводиться лише до втоми або ситуативного стресу, а охоплює емоційне виснаження, психологічне дистанціювання від роботи та зниження відчуття професійної ефективності. У цьому контексті важливими є не тільки індивідуальні особливості працівника чи рівень навантаження, а й організаційні умови, у яких людина виконує професійну діяльність.

У роботі розкрито зміст соціальної та організаційної підтримки як ресурсів професійного функціонування працівника. Соціальна підтримка проявляється через допомогу колег, підтримку керівника, якість командної взаємодії, відкриту комунікацію та позитивний соціально-психологічний клімат. Організаційна підтримка пов'язана з тим, наскільки працівник сприймає організацію як таку, що цінує його внесок, дбає про його благополуччя, створює зрозумілі умови роботи та надає ресурси для професійного розвитку. Ці чинники можуть послаблювати дію робочих вимог і знижувати ризик професійного вигорання.

Особливе значення соціальних чинників робочого середовища було розглянуто в контексті ІТ-компаній. Професійна діяльність працівників ІТ-сфери часто пов'язана з високим темпом змін, дедлайнами, інтелектуальним навантаженням, постійним навчанням, командною координацією та залежністю від якості

комунікації. За таких умов підтримка з боку організації, команди й керівництва, ясність ролей, достатність інформації, автономія та можливості розвитку можуть виконувати функцію важливих психологічних ресурсів. Натомість дефіцит підтримки, нечіткість очікувань, інформаційна невизначеність або нормалізація перевантаження можуть посилювати ризик емоційного виснаження й дистанціювання від роботи.

Емпіричне дослідження було проведене серед працівників ІТ-компанії ЛУН. До фінального аналізу включено дані 31 респондента. Для дослідження використано авторську анкету оцінки робочого середовища та підтримки в команді, шкалу сприйманої організаційної підтримки SPOS, методику MBI для оцінки професійного вигорання та експрес-методику оцінки соціально-психологічного клімату за Михайлюк та Шалито. Результати описової статистики показали, що більшість респондентів загалом позитивно оцінюють робоче середовище, зокрема допомогу в команді, можливості професійного розвитку, автономію, ясність ролі, відкритість комунікації та достатність інформації. Водночас за показниками професійного вигорання було виявлено варіативність, що свідчить про різний рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та відчуття професійної ефективності серед учасників дослідження.

Кореляційний аналіз виявив наявність статистично значущих зв'язків між показниками підтримувального робочого середовища та проявами професійного вигорання. Найбільш послідовним результатом став зв'язок сприйманої організаційної підтримки з усіма показниками MBI: вищий рівень SPOS був пов'язаний із нижчим емоційним виснаженням, нижчою деперсоналізацією, нижчим інтегральним індексом вигорання та вищими показниками професійних досягнень. Також значущі зв'язки з усіма показниками MBI мали допомога в команді, можливості професійного розвитку, ясність ролі, достатність інформації та намір залишатися в компанії. Автономія була пов'язана з нижчим емоційним виснаженням, деперсоналізацією та загальним індексом вигорання, а посиленість навантаження — насамперед із нижчим емоційним виснаженням.

Отже, отримані результати загалом узгоджуються з основною гіпотезою дослідження: вищий рівень соціальної та організаційної підтримки пов'язаний із нижчими проявами професійного вигорання працівників ІТ-компанії. Водночас отримані результати мають кореляційний характер, тому не дають підстав для тверджень про прямий причинно-наслідковий вплив.

На основі теоретичних положень та емпіричних результатів було розроблено програму психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній через розвиток соціальної та організаційної підтримки. Програма охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні профілактики. Її зміст спрямований на підвищення обізнаності працівників щодо ознак вигорання, розвиток навичок самостереження, саморегуляції та аналізу робочих ситуацій, посилення взаємодопомоги в команді, формування підтримувальної комунікації, уточнення ролей та очікувань, обговорення робочого навантаження й підвищення відчуття підтримки з боку організації. Запропонована програма має профілактичний, психоосвітній і тренінговий характер та може бути адаптована до очного, дистанційного або змішаного формату роботи ІТ-команд.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи дають підстави розглядати соціальну та організаційну підтримку як важливі соціальні чинники запобігання професійному вигоранню працівників ІТ-компаній. Профілактика вигорання має бути спрямована не лише на розвиток індивідуальних навичок саморегуляції, а й на створення такого робочого середовища, у якому працівник має достатньо підтримки, ясності, ресурсів і відчуття залученості до команди та організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк, О. В. (2019). Особливості синдрому професійного вигорання в працівників сфери інформаційних технологій. *Психологічні науки: Проблеми і здобутки*. <https://maup.com.ua/assets/files/psihologz/2019-1/02.pdf>
2. Мащак, С. О., & Олійник, А. І. (2024). Психологічний супровід професійного вигорання спеціалістів ІТ-сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2, 22–25. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.4>
3. Найчук, В. В., Лесніченко, Н. П., & Кожухаренко, М. О. (2022). Причини та специфіка прояву синдрому професійного вигорання в працівників ІТ-сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 1, 18–22. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.3>
4. Руденко, К. В. (2021). *Особливості психоемоційного та професійного вигорання у працівників ІТ сфери* [Магістерська робота, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»]. <http://dspace.library.khai.edu/xmlui/handle/123456789/1079>
5. Семикіна, М. В., & Беляк, Т. О. (2015). Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 28, 68–75. <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/28/10.pdf>
6. Сулімов, В. А. (2024). Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*, 1(53), 115–122. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>
7. Ющенко, І. М., & Молчанова, С. В. (2020). Профілактика професійного вигорання у фахівців ІТ-сфери засобами активного соціально-психологічного навчання. *Вчені записки ТНУ імені В. І.*

- Вернадського. Серія: Психологія, 31(70), 158–164.
<https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/24>
8. Якимчук, О. (2021). Психологічні особливості професійного вигорання особистості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 16(61), 110–119.
[https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.16\(61\).10](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.16(61).10)
9. Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, Article 264.
<https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
11. Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
12. Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808.
<https://doi.org/10.1002/job.1928>
13. Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
14. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>

15. Claudia, M. (2016). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behaviors: A study of permanent lecturer at Lambung Mangkurat University, Banjarmasin. In *Proceedings of the 4th Gadjah Mada International Conference on Economics and Business 2016* (pp. 783–805).
16. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
17. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
18. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
19. Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), Article 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
20. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
21. Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
22. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
23. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

24. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
25. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 21(4), 472–489. <http://www.jstor.org/stable/25780925>
26. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
27. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
28. Muneer, S., Iqbal, S. M. J., Khan, S. U. R., & Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42–57.
29. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
30. Norling, L. R., & Chopik, W. J. (2020). The association between coworker support and work-family interference: A test of work environment and burnout as mediators. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 819. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00819>
31. O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>

32. Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
33. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
34. Santiago-Torner, C. (2025). Benevolent climates and burnout prevention: Strategic insights for HR through job autonomy. *Administrative Sciences*, 15(7), Article 277. <https://doi.org/10.3390/admsci15070277>
35. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
36. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
37. Toprak, M., & Karakus, M. (2018). Psychological climate in organizations: A systematic review. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 1(1), 43–52. <https://doi.org/10.12973/ejper.1.1.43>
38. Tulili, T. R., Capiluppi, A., & Rastogi, A. (2023). Burnout in software engineering: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 155, Article 107116. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107116>
39. Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
40. Zaza, S., Armstrong, D. J., & Riemenschneider, C. K. (2022). The influence of psychological contracts and burnout on IT professionals' turnover and turnaway intention. *Communications of the Association for Information Systems*, 50, Article 27. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05023>

ДОДАТКИ

Додаток А

Авторська анкета для вивчення соціальних чинників запобігання професійного вигорання працівників ІТ-компанії

Авторська анкета була розроблена для збору додаткової інформації про учасників емпіричного дослідження та особливості їхнього робочого досвіду. Вона використовувалася як допоміжний інструмент для уточнення характеристик вибірки, а також для оцінки окремих аспектів робочого середовища, які можуть бути пов'язані з ризиком або профілактикою професійного вигорання.

Анкета містила два змістові блоки. Перший блок був спрямований на отримання загальної інформації про респондентів. Другий блок стосувався суб'єктивної оцінки робочого середовища та підтримки в команді.

Інструкція для учасників дослідження

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, спрямованому на вивчення соціальних чинників запобігання професійного вигорання працівників ІТ-компаній. Опитування є анонімним, а отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Будь ласка, уважно прочитайте кожне питання або твердження та оберіть той варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашому досвіду або поточному стану.

Блок 1. Загальна характеристика респондентів

У першому блоці анкети респондентам пропонувалося надати загальну інформацію, необхідну для опису вибірки дослідження.

Питання блоку:

1. Стать респондента.
2. Вік респондента.
3. Варіант, найближчий до поточної ролі респондента в компанії.
4. Тривалість роботи в компанії.

5. Місце, де респондент переважно проживає / працює.
6. Суб'єктивна оцінка робочого навантаження за останній час.

Дані цього блоку використовувалися для загального опису вибірки та кращого розуміння професійного контексту учасників дослідження.

Блок 2. Оцінка робочого середовища та підтримки в команді

Цей блок містив короткі твердження про робочий досвід респондентів. Вони були спрямовані на те, щоб краще зрозуміти, як працівники сприймають підтримку, навантаження, відкритість у команді, автономію, достатність інформації, можливості розвитку та власну залученість до компанії.

Респондентам пропонувалося оцінити кожне твердження за п'ятибальною шкалою:

Бал	Варіант відповіді
1	Зовсім не згоден/-на
2	Скоріше не згоден/-на
3	Важко відповісти
4	Скоріше згоден/-на
5	Повністю згоден/-на

Після цього респонденти оцінювали такі твердження:

№	Твердження
1	Я відчуваю, що можу звернутися по допомогу в команді, якщо стикаюся зі складною робочою ситуацією.
2	У моїй команді є достатньо відкритості, щоб говорити про складнощі в роботі.
3	Я загалом розумію, чого від мене очікують у роботі.
4	Я маю достатньо автономії у виконанні своїх робочих задач.
5	Я відчуваю, що моє навантаження зараз є посильним для мене.
6	Я отримую достатньо інформації, щоб якісно виконувати свою роботу.

7	Я бачу для себе можливості професійного розвитку в компанії.
8	Я бачу себе в компанії протягом наступного року.

Особливості обробки результатів

Відповіді на твердження другого блоку кодувалися за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідав варіанту «Зовсім не згоден/-на», а 5 балів — варіанту «Повністю згоден/-на».

Усі твердження другого блоку були сформульовані в позитивному напрямі, тому зворотнє кодування відповідей не застосовувалося. Вищий бал свідчив про більш позитивну оцінку відповідного аспекту робочого середовища.

Змістовно твердження анкети охоплювали такі аспекти:

№ твердження	Змістовий аспект
1	можливість звернутися по допомогу в команді
2	відкритість у команді до обговорення робочих складнощів
3	зрозумілість очікувань і робочої ролі
4	автономія у виконанні робочих завдань
5	суб'єктивна посильність робочого навантаження
6	достатність інформації для якісного виконання роботи
7	бачення можливостей професійного розвитку в компанії
8	намір залишатися в компанії протягом наступного року

Результати авторської анкети використовувалися для описового аналізу робочого середовища респондентів та для уточнення соціальних і організаційних умов, у яких відбувається професійна діяльність працівників ІТ-компанії.

Зведена таблиця первинних результатів емпіричного дослідження

У додатку подано зведену таблицю первинних результатів емпіричного дослідження. Дані подані в анонімізованому вигляді: замість персональних даних використано умовні номери респондентів. До таблиці включено лише ті показники, які були використані для описового та кореляційного аналізу.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
1	Рес. пом.	Стать	Вікова група	Початкова роль	Тривалість роботи в	Місце проживання	Суб'єктивна оцінка навантаження	SPOS, заг. бал	SPOS, %	допомога в команді	відкритість в команді	ясність ролі	автономія	посильність навантаження	достатність інформації	можливість розвитку	намір залишатися в компанії	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент	Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція проф. досягнень	Індекс вигорання
2	1	Жінка	31-35	Нетехнічна роль	4-7 років	В Україні	Помірне	37	77.10%	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	0	28	20	29	0.539
3	2	Жінка	31-35	керівка / лідерка	4-7 років	В Україні	Досить високе	38	79.2%	4	5	4	5	5	5	4	5	1	1	1	18	8	33	0.305
4	3	Чоловік	18-24	Технічна роль	1-4 роки	В Україні	Помірне	43	89.6%	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	1	22	5	34	0.305
5	4	Жінка	25-30	Технічна роль	Понад 7 років	В Україні	Досить високе	42	87.5%	5	5	4	4	3	4	4	4	1	0	1	30	11	31	0.435
6	5	Жінка	18-24	Технічна роль	1-4 роки	В Україні	Досить високе	27	56.3%	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	28	9	31	0.402
7	6	Чоловік	18-24	Нетехнічна роль	6 місяців - 1 рік	В Україні	Досить високе	33	68.8%	5	5	4	4	4	5	5	5	1	1	1	33	13	36	0.456
8	7	Жінка	25-30	керівка / лідерка	4-7 років	В Україні	Помірне	27	56.3%	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	24	15	30	0.443
9	8	Жінка	31-35	Нетехнічна роль	6 місяців - 1 рік	В Україні	Помірне	37	77.1%	5	5	5	4	4	5	5	5	1	0	1	23	7	31	0.347
10	9	Жінка	31-35	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Помірне	34	70.8%	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	23	8	36	0.324
11	10	Жінка	18-24	керівка / лідерка	6 місяців - 1 рік	В Україні	Помірне	48	100.0%	4	4	5	4	4	5	5	5	1	1	1	10	1	42	0.130
12	11	Жінка	31-35	Нетехнічна роль	Понад 7 років	За кордоном	Досить високе	26	54.2%	4	3	3	4	4	2	3	5	1	1	0	41	20	24	0.651
13	12	Жінка	18-24	керівка / лідерка	6 місяців - 1 рік	За кордоном	Досить високе	48	100.0%	5	5	4	4	5	5	5	5	1	1	1	11	0	46	0.120
14	13	Чоловік	25-30	Нетехнічна роль	1-4 роки	В Україні	Помірне	28	58.3%	3	2	4	4	4	4	4	4	0	0	0	36	13	12	0.631
15	14	Жінка	25-30	керівка / лідерка	4-7 років	В Україні	Досить високе	31	64.6%	4	5	4	3	4	4	5	5	1	1	1	39	14	38	0.511
16	15	Чоловік	25-30	Технічна роль	6 місяців - 1 рік	В Україні	Помірне	41	85.4%	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	20	4	30	0.314
17	16	Жінка	25-30	керівка / лідерка	6 місяців - 1 рік	В Україні	Помірне	38	79.2%	5	4	4	5	4	4	5	5	1	1	1	18	3	35	0.255
18	17	Жінка	31-35	Технічна роль	4-7 років	В Україні	Досить високе	40	83.3%	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	22	2	30	0.320
19	18	Жінка	31-35	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Досить високе	40	83.3%	5	4	4	4	4	4	5	5	1	1	0	20	6	40	0.261
20	19	Жінка	31-35	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Досить високе	37	77.1%	5	4	4	4	4	4	5	4	1	1	0	34	9	30	0.457
21	20	Жінка	25-30	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Досить високе	44	91.7%	5	4	4	5	5	5	5	5	1	1	1	19	5	34	0.281
22	21	Жінка	25-30	керівка / лідерка	4-7 років	В Україні	Досить високе	23	47.9%	3	3	4	4	4	3	3	4	1	0	1	30	9	27	0.443
23	22	Чоловік	25-30	Технічна роль	1-4 роки	В Україні	Досить високе	31	64.6%	4	4	4	2	5	4	3	3	1	1	1	33	15	22	0.553
24	23	Жінка	31-35	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Помірне	39	81.3%	5	5	5	5	5	5	3	4	1	1	1	30	10	28	0.445
25	24	Чоловік	31-35	керівка / лідерка	4-7 років	В Україні	Дуже високе	29	60.4%	4	4	3	4	2	3	4	4	1	1	-1	31	10	30	0.440
26	25	Жінка	36+	Нетехнічна роль	4-7 років	В Україні	Досить високе	33	68.8%	5	5	5	4	5	4	5	5	1	1	1	17	8	34	0.292
27	26	Жінка	25-30	Нетехнічна роль	6 місяців - 1 рік	В Україні	Досить високе	34	70.8%	4	4	4	4	4	2	4	4	1	0	0	22	13	28	0.419
28	27	Чоловік	25-30	Технічна роль	6 місяців - 1 рік	В Україні	Досить високе	43	89.6%	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	8	1	38	0.149
29	28	Жінка	36+	Нетехнічна роль	4-7 років	За кордоном	Досить високе	34	70.8%	5	5	4	5	5	4	4	5	1	1	0	24	15	34	0.421
30	29	Чоловік	36+	керівка / лідерка	Понад 7 років	В Україні	Досить високе	45	93.8%	5	5	5	4	5	4	5	1	1	1	1	13	4	38	0.199
31	30	Чоловік	18-24	Технічна роль	1-4 роки	В Україні	Досить високе	42	87.5%	5	5	5	5	4	5	5	4	1	1	1	13	2	37	0.196
32	31	Жінка	18-24	Нетехнічна роль	1-4 роки	В Україні	Помірне	44	91.7%	5	4	5	5	5	4	5	5	1	-1	0	19	6	38	0.263

Примітка. Дані подано в анонімізованому вигляді. Кожному учаснику дослідження присвоєно умовний номер. До таблиці включено показники, використані для описового та кореляційного аналізу: результати методики SPOS, показники авторської анкети, компоненти соціально-психологічного клімату, показники MBI та основні характеристики вибірки.

Структура програми психологічної профілактики професійного вигорання працівників ІТ-компаній через розвиток соціальної та організаційної підтримки

№	Тема заняття	Мета	Основні завдання	Методи / вправи	Короткий зміст методів / вправ	Очікуваний результат
1	Професійне вигорання: сутність, ознаки та чинники ризику	Сформувати базове розуміння професійного вигорання як наслідку хронічного робочого стресу та дисбалансу між робочими вимогами й доступними ресурсами	Ознайомити учасників з основними проявами професійного вигорання; розмежувати короткочасну втому, робочий стрес і хронічне виснаження; актуалізувати значення раннього розпізнавання ознак вигорання; сформувати початкові навички самоспостереження	Психоосвітня мінілекція; аналіз коротких робочих кейсів; саморефлексивна вправа «Індивідуальна карта ранніх ознак виснаження»; КПТ-орієнтована схема «ситуація — думка — емоція — поведінка — наслідок»; групова рефлексія	Мінілекція дає базове пояснення вигорання, його ознак і відмінностей від звичайної втоми. У вправі «Індивідуальна карта ранніх ознак виснаження» учасники визначають власні тілесні, емоційні, когнітивні та поведінкові сигнали перевтоми. Схема «ситуація — думка — емоція — поведінка — наслідок» допомагає побачити, як робоча ситуація впливає на стан не прямо, а через її інтерпретацію та типову реакцію людини	Учасники розуміють основні ознаки професійного вигорання, можуть відрізнити ситуативну втому від хронічного виснаження та усвідомлюють важливість ранньої профілактики
2	Особливості професійного вигорання в ІТ-сфері	Показати специфіку ризиків вигорання в ІТ-компаніях і допомогти учасникам співвіднести ці ризики з власним професійним досвідом	Проаналізувати типові стресори ІТ-середовища: високе когнітивне навантаження, дедлайни, часті зміни вимог, багатозадачність, кросфункціональну взаємодію, нечіткість ролей і залежність від командної комунікації; визначити індивідуальні, командні та організаційні чинники ризику; пов'язати тему вигорання з ясністю ролі, достатністю інформації, підтримкою та	Аналіз типових робочих ситуацій з ІТ-практики; робота в малих групах; вправа «Матриця робочих вимог і ресурсів»; вправа «Що в моїй роботі виснажує / що підтримує»; групове обговорення	Під час аналізу кейсів учасники розглядають типові ситуації ІТ-середовища: різку зміну пріоритетів, нечітке технічне завдання, перевантаження, конфлікт очікувань між командами. У вправі «Матриця робочих вимог і ресурсів» учасники розподіляють фактори роботи на ті, що виснажують, і ті, що підтримують. Окремо визначається, які ресурси доступні на рівні самого працівника, команди й організації	Учасники краще усвідомлюють джерела напруження у своїй роботі та розуміють, що профілактика вигорання залежить не лише від індивідуальної саморегуляції, а й від якості командного

			можливостями розвитку			організаційного середовища
3	Соціальна підтримка в команді як ресурс профілактики вигорання	Розвинути розуміння соціальної підтримки як важливого ресурсу подолання робочого напруження та зниження ризику професійного вигорання	Визначити основні форми підтримки в команді: емоційну, інформаційну, інструментальну та оцінну; навчитися розрізняти ефективну й неефективну підтримку; нормалізувати звернення по допомогу; посилити відчуття командної включеності та взаємної відповідальності	Психоосвітній блок про види соціальної підтримки; вправа «Карта соціальної підтримки в команді»; аналіз бар'єрів звернення по допомогу; практична вправа «Від розмитої скарги до конкретного запиту»; робота в парах; групове обговорення	У вправі «Карта соціальної підтримки в команді» учасники визначають, до кого і з якими питаннями можуть звернутися: за емоційною підтримкою, інформацією, допомогою із завданням або зворотним зв'язком. Вправа «Від розмитої скарги до конкретного запиту» допомагає переформулювати загальні фрази на кшталт “мені важко” або “я не встигаю” у конкретні прохання: “мені потрібно уточнити пріоритет”, “потрібен додатковий контекст”, “потрібна допомога з частиною задачі”	Учасники краще розуміють власні потреби в підтримці, можуть точніше формулювати запит на допомогу та розрізняють способи взаємодії, які справді знижують напруження в команді
4	Комунікація, зворотний зв'язок і психологічна безпека в команді	Сформулювати навички конструктивної комунікації щодо навантаження, ролей, очікувань, помилок і робочих труднощів	Розвинути навички безпечного обговорення складних тем; навчитися говорити про перевантаження без самозвинувачення та звинувачення інших; відпрацювати способи уточнення очікувань, меж відповідальності й робочих пріоритетів; сформувати навички надання й отримання зворотного зв'язку	Аналіз кейсів складної командної комунікації; рольові вправи на теми перевантаження, нечітких очікувань і зміни пріоритетів; техніка «Я-повідомлення»; структурована техніка формулювання запиту «факт — вплив — потреба — прохання»; вправа «Запит на допомогу без самозвинувачення»; групова рефлексія	Техніка «Я-повідомлення» допомагає говорити про складну ситуацію від першої особи, не переходячи до звинувачень. Структура «факт — вплив — потреба — прохання» означає: 1) назвати конкретний факт без оцінок; 2) пояснити, як це впливає на роботу або стан; 3) сформулювати потребу; 4) озвучити конкретне прохання. Наприклад: “Задача змінилася втретє за день. Через це я не встигаю завершити основний блок. Мені потрібно уточнити пріоритет. Чи можемо визначити, що робимо сьогодні, а що переносимо?”	Учасники вміють конструктивніше говорити про навантаження, труднощі, потреби й очікування, що сприяє зниженню напруження та підвищенню психологічної безпеки в командній взаємодії

5	Організаційна підтримка: ясність ролей, інформація та можливість розвитку	Показати значення організації чинників у профілактиці професійного вигорання та сформувавши навички усвідомленого формулювання потреб до робочого середовища	Розкрити зміст сприйманої організаційної підтримки; проаналізувати значення ясності ролі, достатності інформації, автономії, реалістичного навантаження, справедливого зворотного зв'язку та можливостей професійного розвитку; навчитися розрізняти індивідуальну, командну й організаційну зони відповідальності	Мінілекція з елементами обговорення; вправа «Матриця рольової ясності»; вправа «Що залежить від мене, команди й організації»; практичне завдання «Формулювання організаційного запиту»; обговорення ресурсів підтримки, розвитку та автономії	У вправі «Матриця рольової ясності» учасники визначають, які завдання, очікування та зони відповідальності їм зрозумілі, а які потребують уточнення. Вправа «Що залежить від мене, команди й організації» допомагає не перекладати всю відповідальність лише на працівника, а розділити її між рівнями впливу. Практичне завдання «Формулювання організаційного запиту» вчить чітко описувати потребу до робочого середовища: більше інформації, ясніший пріоритет, реалістичніший дедлайн, регулярний зворотний зв'язок або можливість розвитку	Учасники краще усвідомлюють, які організаційні умови впливають на їхній психологічний стан, і можуть точніше формулювати потреби щодо ролі, інформації, підтримки, розвитку та реалістичного навантаження
6	Індивідуальний командний план профілактики вигорання	Узагальнити матеріал програми та сформувавши практичні профілактичні дії для працівників і команд	Підсумувати ключові висновки програми; визначити особисті й командні ресурси профілактики; сформулювати індивідуальний план дій у ситуаціях ризику виснаження; розробити командні домовленості щодо підтримки, комунікації та звернення по допомогу; отримати зворотний зв'язок від учасників	КПТ-орієнтована вправа «План профілактики повторного виснаження»; техніка «якщо — тоді» для планування конкретних дій; групова робота «Командні домовленості підтримки»; підсумкова дискусія; анкета зворотнього зв'язку	У вправі «План профілактики повторного виснаження» учасники фіксують свої ранні сигнали ризику, типові тригери, автоматичні думки, дії самопомогі та джерела підтримки. Техніка «якщо — тоді» допомагає перетворити загальні наміри на конкретні дії: «якщо я помічаю, що кілька днів працюю без відновлення, тоді я переглядаю пріоритети й звертаюся до керівника/команди для уточнення навантаження». У груповій роботі «Командні домовленості підтримки» учасники формулюють спільні правила: як просити допомогу, та ін.	Учасники мають індивідуальні й командні орієнтири профілактики професійного вигорання, краще усвідомлюють власні сигнали ризику та розуміють значення підтримувальної культури в команді й організації