

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

Вплив рис особистості працівників ІТ компаній на професійне вигорання

Здобувача (ки) 2 курсу КП-243 групи
Спеціальності 053 Психологія
Освітньо-професійна програма
Клінічна психологія
Ілони МАКАРЧУК
(прізвище та ініціали)

Керівники

Катерина МІЛЮТИНА, д.психол.н., проф.,
Анна КРАЙЛЮК, к.психол.н.
(прізвище та ініціали, вчене звання, науковий ступінь)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 11 від « 22 » червня 2026р.

Зав. кафедри клінічної психології _____ д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології _____ к.психол.н., доц., Трофімова Д.О.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Київ—2026

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИС ОСОБИСТОСТІ НА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	11
1.1. Поняття та структура професійного вигорання у сучасній психології праці.....	11
1.2. Риси особистості як чинники ризику та захисту від професійного вигорання.....	18
1.3. Специфіка професійної діяльності працівників ІТ-компаній та умови виникнення професійного вигорання.....	25
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2.....	38
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИС ОСОБИСТОСТІ НА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	38
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....	38
2.2. Аналіз впливу рис особистості на прояви професійного вигорання у працівників ІТ-компаній.....	48
2.3. Інтерпретація та узагальнення результатів емпіричного дослідження.....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3.....	64
ПРИСУТНІСТЬ СОБАК В ОФІСІ ЯК ЗАСІБ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	64
3.1. Теоретичне обґрунтування та міжнародний досвід програм «Dogs at Work» у корпоративному середовищі.....	64
3.2. Опис практичної міні-програми використання присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії для психологічної підтримки працівників із проявами професійного вигорання.....	74
3.3. Практичні рекомендації щодо етичного та організаційного забезпечення програми з урахуванням добробуту тварин і потреб працівників.....	79
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
ОБМЕЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ ПОШУКІВ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	108

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив рис особистості працівників ІТ-компаній на професійне вигорання. Метою дослідження було виявлення взаємозв'язків між особистісними характеристиками та рівнем професійного вигорання, а також розробка практичних рекомендацій щодо його профілактики.

Дослідження мало поперечний дизайн та проводилося протягом 2025–2026 навчального року серед працівників українських ІТ-компаній. До фінального аналізу було включено 131 респондента. Для збору емпіричних даних використано методики NEO-FFI, BAT-23, EPI та методику Т. Елерса. Статистична обробка результатів здійснювалася за допомогою кореляційного, факторного та дисперсійного аналізу.

Встановлено, що нейротизм є найбільш вагомим чинником ризику професійного вигорання, тоді як екстраверсія та відкритість до досвіду пов'язані з нижчим рівнем його проявів. Новизна роботи полягає у виявленні латентних профілів ризику та психологічної стійкості щодо професійного вигорання працівників ІТ-компаній, а також у розробці програми профілактики «Собаки у просторі» на основі підходу Dogs at Work.

Ключові слова: професійне вигорання, риси особистості, нейротизм, ІТ-фахівці, психологічна стійкість, психологічне благополуччя, Dogs at Work, профілактика вигорання.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

BAT-23 — Burnout Assessment Tool (Опитувальник оцінки професійного вигорання)

DevOps — Development and Operations (розробка та експлуатація програмного забезпечення)

EPI — Eysenck Personality Inventory (Особистісний опитувальник Айзенка)

HR — Human Resources (управління людськими ресурсами)

IT — Information Technology (інформаційні технології)

NEO-FFI — NEO Five-Factor Inventory (П'ятифакторний опитувальник особистості)

QA — Quality Assurance (забезпечення якості програмного забезпечення)

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема збереження психологічного здоров'я фахівців у сфері інформаційних технологій набуває дедалі більшої ваги в контексті стрімкого розвитку цифрової економіки і зростаючого попиту на кваліфіковані ІТ-кадри. Галузь, що ще кілька десятиліть тому вважалася привілейованою і вільною від традиційних трудових ризиків, сьогодні демонструє показники вигорання, що наближаються до рівнів соціономічних і медичних професій. Хронічне когнітивне навантаження, культура постійної доступності, розмитість меж між роботою і відпочинком, стрімкий темп технологічних змін і рольова невизначеність в Agile-середовищах формують унікальний стресогенний профіль ІТ-праці, що не має повних аналогів в інших секторах. За різними оцінками, від 15 до 30 відсотків фахівців галузі в будь-який момент часу перебувають у стані клінічно значущого вигорання, що тягне за собою зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів і суттєві витрати для компаній.

Попри значну кількість загальних досліджень феномену професійного вигорання, питання його детермінації рисами особистості у фахівців ІТ-сфери залишається недостатньо розробленим у вітчизняній психологічній науці. Переважна більшість наявних досліджень зосереджена або на організаційних чинниках вигорання в ІТ (навантаження, автономія, управлінський стиль), або на проблемі вигорання у традиційних соціономічних групах — лікарів, педагогів, соціальних працівників. Особистісні предиктори вигорання в ІТ-контексті — базові риси особистості за п'ятифакторною моделлю, темпераментальні характеристики і мотиваційний профіль — вивчені значно менш систематично, що утворює суттєву прогалину в розумінні механізмів уразливості та стійкості фахівців цієї галузі.

Дослідження диференціальних детермінант вигорання в ІТ-середовищі є нагальним не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору. Ідентифікація особистісних профілів підвищеного ризику дозволяє розробляти диференційовані програми психологічної підтримки — такі, що враховують не

лише ситуативні чинники трудового стресу, а й індивідуальну вразливість конкретного фахівця. Це відповідає сучасній тенденції персоналізованого підходу до організаційного добробуту, де профілактичні заходи є не однотипними для всіх, а адаптованими до психологічного профілю конкретної людини або групи. Україна, IT-галузь якої є однією з найбільш динамічних у Центральній і Східній Європі, потребує власної бази досліджень у цій сфері, оскільки соціально-культурний і воєнний контекст суттєво визначає специфіку трудових стресорів для вітчизняних фахівців.

Останніми роками зростає інтерес до нетрадиційних, але науково обґрунтованих засобів профілактики вигорання у корпоративному середовищі. Серед них — програми присутності собак в офісі («Dogs at Work»), що отримали широке поширення у провідних технологічних компаніях світу і демонструють вимірювані ефекти зниження стресу, підвищення командної згуртованості та організаційної залученості. Включення цього підходу до наукового дискурсу є відображенням ширшого зсуву в парадигмі організаційної психології: від реактивного управління вигоранням до проактивного культивування психологічного добробуту як системного організаційного пріоритету. Водночас dog-at-work програми ще недостатньо вивчені в контексті специфічних особистісних профілів і типів вигорання, що відкриває простір для теоретично обґрунтованого і методично виваженого дослідження.

Актуальність дослідження посилюється особливим соціально-психологічним контекстом України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, яке докорінно змінило умови праці для IT-фахівців: переїзди, тривоги, перебої з електропостачанням, загальний соціальний стрес і необхідність підтримувати продуктивність в умовах екзистенційної загрози утворюють надстресове навантаження, що накладається на і без того напружений трудовий контекст. За цих умов дослідження психологічних механізмів вигорання і факторів стійкості до нього набуває не лише академічного, а й соціально значущого характеру. Розуміння того, які риси особистості захищають фахівця від вигорання в умовах потрійного тиску —

трудового, соціального і воєнного — є необхідним для розробки адекватних програм психологічної підтримки ІТ-персоналу в Україні.

Наукова значущість і актуальність обраної проблематики підтверджується апробацією окремих теоретичних положень та результатів дослідження у наукових публікаціях автора. Зокрема, результати вивчення індивідуально-психологічних чинників схильності до професійного вигорання працівників ІТ-компаній були висвітлені у статті «Індивідуально-психологічні особливості схильності до емоційного вигорання працівників ІТ-компаній», опублікованій у фаховому виданні «Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія» (у співавторстві з К. Л. Мілютіною, Л. Є. Бегезою та С. С. Бондар). Практичні аспекти профілактики професійного вигорання та підтримки психологічного благополуччя працівників відображено у розділі «Використання присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії для психологічної підтримки працівників», підготовленому для колективної монографії «Методи діагностики та психологічного супроводу життєдіяльності особистості в умовах стресу». Це свідчить про наукову апробацію результатів дослідження та їх відповідність актуальним напрямам розвитку сучасної організаційної та прикладної психології.

Таким чином, актуальність дослідження впливу рис особистості на професійне вигорання працівників ІТ-компаній визначається: теоретичною недостатньою розробленістю проблеми в українській психологічній науці; практичною необхідністю створення науково обґрунтованих диференційованих програм профілактики вигорання в ІТ-галузі; соціальним запитом на збереження психологічного здоров'я вітчизняних ІТ-фахівців в умовах воєнного часу; зростаючим інтересом організаційної психології до інноваційних засобів підтримки добробуту персоналу, зокрема тваринно-орієнтованих програм. Поєднання теоретичного аналізу, емпіричного дослідження і розробки практичної програми профілактики робить роботу комплексним внеском у вирішення цієї актуальної проблеми.

Мета дослідження — виявити характер і силу зв'язків між рисами особистості (за п'ятифакторною моделлю), темпераментальними характеристиками і мотивацією досягнення та компонентами професійного вигорання у працівників ІТ-компаній, а також розробити і теоретично обґрунтувати практичну програму профілактики вигорання із залученням присутності собак у офісному просторі.

Завдання дослідження: здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння структури і механізмів розвитку професійного вигорання у психології праці; розкрити роль рис особистості як чинників ризику і захисту від професійного вигорання на основі аналізу наявних теоретичних концепцій і емпіричних даних; охарактеризувати специфіку трудової діяльності ІТ-фахівців і умови виникнення вигорання в цьому контексті; провести емпіричне дослідження зв'язків між рисами особистості (NEO-FFI), темпераментом (EPI), мотивацією досягнення (Елерс) і компонентами вигорання (BAT-23) на вибірці ІТ-фахівців; виявити особистісні профілі підвищеного ризику і стійкості до вигорання у вибірці; теоретично обґрунтувати і описати практичну 8-тижневу міні-програму профілактики вигорання із залученням присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії; розробити практичні рекомендації щодо етичного і організаційного забезпечення програми з урахуванням добробуту тварин і диференційованих потреб працівників.

Об'єкт дослідження: професійне вигорання працівників ІТ-компаній як психологічний феномен, що виявляється у виснаженні, дистанційованості від роботи, когнітивному та емоційному порушенні.

Предмет дослідження: зв'язки між рисами особистості (нейротизм, екстраверсія, відкритість до досвіду, доброзичливість, сумлінність), темпераментальними характеристиками, мотивацією досягнення та компонентами професійного вигорання у фахівців ІТ-компаній.

Гіпотеза дослідження. Базова гіпотеза полягає у тому, що риси особистості є статистично значущими предикторами компонентів професійного вигорання у фахівців ІТ-компаній: нейротизм і надмірно висока мотивація

досягнення позитивно пов'язані з рівнем виснаження і загальним вигоранням, тоді як екстраверсія, відкритість до досвіду і психологічна стійкість — обернено пов'язані з ними. Часткова гіпотеза полягає у тому, що фахівці з меланхолічним темпераментом і вираженим нейротизмом утворюють особистісний профіль підвищеного ризику вигорання, що статистично відрізняється від профілю стійкості за показниками всіх компонентів BAT-23.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації наявних підходів до дослідження особистісних детермінант вигорання в ІТ-контексті; у теоретичному обґрунтуванні поняття «особистісного профілю ризику і стійкості» щодо вигорання; у концептуальному розширенні розуміння профілактики вигорання через включення тваринно-орієнтованих підходів у систему організаційно-психологічних засобів підтримки персоналу. Робота вносить внесок у розвиток психології праці в частині диференціальних детермінант вигорання у фахівців ІТ-галузі та теоретичне обґрунтування animal-assisted підходів у корпоративному психологічному просторі.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретної, методично обґрунтованої 8-тижневої програми профілактики вигорання «Собаки у просторі», що може бути впроваджена в ІТ-компаніях різного масштабу; у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо диференційованого підходу до психологічної підтримки ІТ-фахівців з урахуванням їхніх особистісних профілів; у розробці системи етичних і організаційних стандартів dog-at-work програм, що враховують добробут тварин і диференційовані потреби персоналу. Результати дослідження можуть бути використані HR-менеджерами, організаційними психологами і керівниками ІТ-компаній для розробки науково обґрунтованих стратегій збереження психологічного здоров'я персоналу.

Новизна роботи полягає у тому, що: вперше в контексті українських ІТ-компаній здійснено комплексне дослідження зв'язків між повним профілем рис особистості за NEO-FFI і компонентами вигорання за BAT-23 із застосуванням факторного аналізу для виявлення латентних особистісних

конфігурацій; теоретично обґрунтовано і розроблено оригінальну програму профілактики вигорання ІТ-фахівців із залученням dog-at-work підходу в поєднанні з психоедукаційними компонентами; запропоновано зооцентрично збалансований підхід до організації тваринно-орієнтованих корпоративних програм, що інтегрує добробут тварин як рівноцінну умову функціонування програми поряд з добробутом людей-учасників.

Методи дослідження. Теоретичні методи включали аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизацію наукової літератури з проблем рис особистості, професійного вигорання та специфіки діяльності ІТ-фахівців. Емпіричні методи представлені комплексом психодіагностичних методик: п'ятифакторна модель особистості NEO-FFI [34; 49]; тест мотивації до успіху Т. Елерса [36]; методика діагностики вигорання BAT-23 [42]; особистісний опитувальник Айзенка EPI [45]. Методи математично-статистичної обробки включали описову статистику, кореляційний аналіз за Пірсоном, факторний аналіз методом головних компонент, t-критерій Стюдента і однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA. Статистична обробка здійснювалася в SPSS Statistics 26.0.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків і списку використаних джерел, що налічує 82 найменування. Перший розділ присвячений теоретичному аналізу понять вигорання, рис особистості та специфіки ІТ-діяльності. Другий розділ містить опис і результати емпіричного дослідження. Третій розділ включає теоретичне обґрунтування dog-at-work підходу, опис програми профілактики і практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИС ОСОБИСТОСТІ НА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ

1.1. Поняття та структура професійного вигорання у сучасній психології праці

Феномен професійного вигорання посідає одне з центральних місць у сучасній психології праці, оскільки торкається широкого кола фахівців різних галузей і зумовлює суттєве погіршення як індивідуального функціонування, так і організаційної ефективності. У психологічній літературі цей феномен розглядається як динамічний процес поступового виснаження психічних ресурсів людини під впливом хронічного стресу на робочому місці. Перші систематизовані описи вигорання з'явилися в 1970-х роках і були пов'язані з роботою фахівців соціономічних професій — психологів, соціальних працівників, медиків, педагогів — тих, чия діяльність передбачала інтенсивний емоційний контакт з іншими людьми [48, с. 64]. Концептуальне оформлення синдрому відбулося завдяки трикомпонентній моделі, яка описує вигорання як поєднання емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження особистісних досягнень. Емоційне виснаження відображає відчуття спустошеності та нестачі емоційних ресурсів для продовження повноцінної професійної діяльності. Деперсоналізація проявляється у формуванні відстороненого, іноді цинічного ставлення до колег, керівництва або клієнтів. Зниження особистісних досягнень виражається у негативній оцінці власної компетентності та результативності праці. Ці три виміри утворюють взаємопов'язану структуру, де розвиток кожного компоненту підсилює прояви решти.

Професійне вигорання у широкому розумінні є станом хронічного стресу, який поступово руйнує людину зсередини, не відступаючи навіть після повноцінного відпочинку. Цей процес накопичується місяцями і роками, поступово підточуючи фізичні, емоційні та розумові ресурси людини до такої

міри, що звичні механізми відновлення перестають працювати. Вужче трактування цього явища зосереджується на трудовому контексті: вигорання виникає тоді, коли вимоги робочого середовища систематично перевищують ресурси, які людина має для їх виконання. Попри відмінність акцентів, обидва підходи одностайні в головному — вигорання не є тимчасовим емоційним спадом чи простою втомою, а являє собою стійкий дезадаптаційний процес, що глибоко порушує здатність людини повноцінно функціонувати. Психологія праці розглядає вигорання як явище, що перебуває на перетині двох великих груп чинників — особистісних і ситуативних. З боку особистості суттєву роль відіграють особливості темпераменту, рівень нейротизму, ступінь впевненості людини у власній спроможності впоратися з труднощами, а також індивідуальні стратегії подолання стресових ситуацій. Людина з вираженою схильністю до тривожності або з низькою самоефективністю є значно вразливішою до тривалого виснаження, навіть якщо об'єктивне робоче навантаження не є надмірним.

Ситуативні чинники охоплюють характер і обсяг робочих завдань, ступінь самостійності у прийнятті рішень, якість стосунків між колегами та загальну атмосферу в організації. Середовище, де людина позбавлена автономії, відчуває брак підтримки або постійно стикається з міжособистісними конфліктами, створює умови, за яких вигорання розвивається значно швидше. Взаємодія особистісних рис і зовнішніх обставин визначає не лише схильність конкретної людини до вигорання, а й темп, із яким цей процес розгортається в часі. Саме тому однакові умови праці можуть по-різному впливати на різних працівників, і це ускладнює як діагностику, так і профілактику цього стану. Серед різноманіття теоретичних підходів до пояснення вигорання помітне місце займає модель вимог і ресурсів роботи, що розглядає дисбаланс між тим, що вимагає від людини трудовий процес, і тим, що вона отримує для задоволення цих вимог. Коли вимоги хронічно перевищують ресурси — матеріальні, часові, соціальні, психологічні — організм запускає процеси виснаження, що врешті-решт призводять до повноцінного синдрому вигорання. Ця модель

пояснює, чому навіть мотивовані й компетентні фахівці з часом виявляються схильними до цього розладу. Емоційне виснаження, перший і найбільш виражений компонент синдрому, нерідко описується як відчуття, що «резервуар» емоцій повністю спорожнів, і людина просто не має що «дати» — ні колегам, ні клієнтам, ні власній роботі [15, с. 8]. Цей стан супроводжується наростаючою втомою, апатією, зниженням ентузіазму щодо виконання навіть раніше улюблених завдань. Дослідження підтверджують, що емоційне виснаження розвивається першим і тягне за собою решту компонентів вигорання.

Деперсоналізація, другий компонент, у контексті ІТ-сфери набуває дещо специфічного забарвлення: оскільки ІТ-фахівці рідше взаємодіють з кінцевими клієнтами безпосередньо, ця складова проявляється переважно у відстороненому або зневажливому ставленні до колег, зменшенні зацікавленості в командній взаємодії та замиканні в собі. Формується так звана «психологічна дистанція», яка слугує захисним механізмом від подальшого емоційного виснаження, але при цьому руйнує соціальні зв'язки всередині колективу. Третій компонент — зниження особистісної ефективності — проявляється у прогресуючому відчутті власної некомпетентності, марності своїх зусиль та нездатності впоратися з робочими завданнями [77, с. 158]. Для фахівців, чия самоідентичність тісно пов'язана з рівнем професійних досягнень, цей компонент є особливо руйнівним: втрата впевненості у власній компетентності підриває не лише трудову мотивацію, а й загальне психологічне благополуччя.

Поряд із трикомпонентною моделлю у психологічній літературі існують двовимірні концепції вигорання, які будують своє розуміння цього явища навколо двох центральних вимірів — виснаження і відчуженості. Ці концепції розглядають вигорання не як ізольований патологічний стан, а як протилежний полюс щодо психологічної залученості людини в роботу. Логіка тут проста і переконлива: там, де є справжня залученість, вигорання відступає, і навпаки — там, де вигорання набирає сили, залученість поступово зникає. Такий погляд дозволяє відійти від бінарного мислення категоріями «здоровий — хворий» і

натомість розглядати психологічний стан працівника як точку на безперервному континуумі між повною включеністю в роботу та цілковитим виснаженням.

Цей підхід має практичну цінність, оскільки дозволяє фіксувати не лише крайні стани, а й проміжні, що є особливо корисним для ранньої діагностики. Людина може ще не перебувати у стані глибокого вигорання, але вже помітно змістилася від залученості в бік відчуженості — і саме це зміщення є сигналом, на який варто звертати увагу. Не менш суттєвим для розуміння природи вигорання є його фазовий характер. Вигорання не виникає раптово — воно розгортається поступово, проходячи через кілька послідовних стадій. Спочатку людина переживає стадію ентузіазму, коли робота сприймається як захоплива і сповнена сенсу. Згодом настає застій, коли первинний запал згасає і з'являється відчуття рутини. Наступна стадія — розчарування, яке супроводжується наростаючим незадоволенням умовами праці, стосунками в колективі або результатами власної діяльності. Завершальною і найбільш виснажливою стадією є апатія — стан, за якого людина втрачає будь-яку мотивацію і емоційний зв'язок із роботою.

Розуміння того, що вигорання має чітку внутрішню динаміку і розвивається поетапно, відкриває реальні можливості для своєчасного втручання. Якщо вдається розпізнати ранні фази цього процесу, превентивні заходи можуть зупинити його розвиток ще до того, як синдром сформується повністю. Психологія праці диференціює вигорання від суміжних станів — хронічної втоми, депресії, тривожного розладу — хоча між ними існують значні феноменологічні перетини. Від депресії вигорання відрізняється своєю прив'язаністю до конкретного трудового контексту: симптоми зазвичай послаблюються поза робочим середовищем або під час відпустки, хоча на пізніх стадіях ця межа стирається. Від хронічної втоми вигорання відрізняється наявністю когнітивного та ціннісного компоненту — цинізму, зниження ідентифікації з роботою, відчуття втрати сенсу. На фізіологічному рівні вигорання супроводжується порушеннями регуляції стресової відповіді — зокрема, дисфункцією гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі та хронічно

зміненним рівнем кортизолу [29, с. 136]. Це пояснює соматичні прояви синдрому: порушення сну, серцево-судинні та імунні розлади, хронічні больові синдроми. Таким чином, вигорання є не лише психологічним, а й психосоматичним феноменом, який потребує комплексного розгляду.

Когнітивні зміни при вигоранні охоплюють зниження концентрації уваги, погіршення пам'яті, утруднення при виконанні складних завдань, що вимагають гнучкого мислення. Ці порушення безпосередньо впливають на якість і продуктивність праці, особливо в тих галузях, де основним «інструментом» є інтелектуальна діяльність. Для ІТ-фахівців, які постійно розв'язують складні технічні задачі, когнітивні прояви вигорання можуть бути першими і найбільш помітними ознаками наближення синдрому. Мотиваційний вимір вигорання відображає поступову втрату внутрішнього спонукання до роботи, перехід від *intrinsic* до *extrinsic* мотивації або до повної відсутності будь-якого мотиваційного ресурсу [43, с. 36]. Людина починає сприймати роботу не як засіб самореалізації, а як примусовий обов'язок або навіть загрозу. Цей процес відбувається поступово і нерідко залишається непоміченим самою людиною аж до моменту, коли синдром набирає вже значного ступеня вираженості.

Соціальний вимір вигорання проявляється у звуженні кола спілкування, зростанні роздратованості у стосунках з близькими, відчуженні від родини та друзів. Вигорання виходить за межі робочого простору і поступово деструктує всю систему соціальних зв'язків людини. Це підтверджує, що феномен не є суто професійним, а являє собою системний розлад функціонування особистості. Гендерні відмінності у вигоранні досліджуються неоднозначно: частина робіт свідчить про вищу схильність жінок до емоційного виснаження внаслідок подвійного навантаження — трудового та домашнього, тоді як чоловіки виявляють більшу схильність до деперсоналізації [15, с. 15]. У контексті ІТ-сфери, де традиційно переважають чоловіки, ці відмінності набувають особливого значення для розуміння групових ризиків та розробки диференційованих програм профілактики.

Вікові та стажеві характеристики також впливають на вразливість до вигорання: дані досліджень свідчать, що найбільша ризикованість спостерігається на початку кар'єри, коли ентузіазм ще не підкріплений достатніми навичками подолання стресу, а також у середині кар'єрного шляху, коли людина відчуває невідповідність між вкладеними зусиллями та отриманим визнанням. Молоді ІТ-фахівці, що опиняються в умовах надмірних вимог без належної підтримки, виявляються особливо вразливими. Організаційні чинники, що зумовлюють вигорання, охоплюють надмірне навантаження, рольову невизначеність, конфлікт ролей, відсутність зворотного зв'язку від керівництва, несправедливу систему винагороди та брак автономії у прийнятті рішень [35, с. 38]. Кожен із цих чинників окремо здатний підвищити стресове навантаження на фахівця, а їх поєднання створює умови для прискореного розвитку вигорання навіть у людей з достатнім рівнем психологічної стійкості.

Психосоціальні ресурси відіграють роль своєрідного захисного буфера між людиною і руйнівним впливом хронічного стресу. Серед таких ресурсів особливе місце посідає соціальна підтримка — відчуття того, що поруч є люди, на яких можна спертися як у професійному, так і в особистісному вимірі. Підтримка з боку колег створює атмосферу довіри і взаємної відповідальності, тоді як підтримка керівництва формує відчуття захищеності і визнання. Людина, яка відчувається почутою і поміченою в межах робочого середовища, значно легше переносить навантаження, що об'єктивно є виснажливим. Розвинені копінг-стратегії — ще один ресурс, що визначає здатність людини справлятися зі стресом без накопичення його руйнівних наслідків. Йдеться не просто про вміння «тримати себе в руках», а про гнучкий арсенал способів реагування на труднощі: здатність переосмислювати ситуацію, звертатися по допомогу, свідомо регулювати власний емоційний стан і відновлювати сили до того, як виснаження стає незворотним. Людина з широким репертуаром копінг-стратегій рідше потрапляє в пастку безвиході, яка є однією з передумов вигорання.

Відчуття смислу і значущості власної праці діє як внутрішній стрижень, що утримує людину в стані психологічної стійкості навіть за несприятливих зовнішніх умов. Коли робота сприймається як така, що має сенс і вносить реальний внесок у щось більше за особисті інтереси, людина знаходить у ній джерело наснаги, а не лише витрати енергії. Баланс між роботою та іншими сферами життя доповнює цю картину: наявність повноцінного простору для відновлення, стосунків поза роботою і власних інтересів дозволяє регулярно «перезаряджатися» і не перетворювати трудову діяльність на єдиний осередок ідентичності. Сучасна психологія праці пояснює механізм вигорання через призму транзактної моделі стресу, яка суттєво змінює кут зору на цю проблему. Відповідно до цієї моделі, стрес виникає не через об'єктивні характеристики ситуації, а внаслідок того, як людина суб'єктивно оцінює цю ситуацію і власні ресурси для її подолання. Іншими словами, не самі по собі вимоги середовища спричиняють вигорання, а те, наскільки людина вважає себе здатною з ними впоратися і наскільки сприймає ці вимоги як загрозу своєму благополуччю.

Саме цим пояснюється добре відомий парадокс: в однакових умовах праці одні фахівці поступово «згорають», тоді як інші зберігають психологічне здоров'я і продовжують працювати ефективно. Різниця полягає не в об'єктивному навантаженні, а в суб'єктивному ставленні до нього. Ця суб'єктивна оцінка, своєю чергою, формується під впливом стійких особистісних рис — диспозицій, які складаються впродовж життя і визначають звичний спосіб сприйняття викликів та реагування на них. Таким чином, особистість є не просто пасивним об'єктом впливу трудового середовища, а активним учасником процесу, який значною мірою визначає власну вразливість або стійкість до вигорання.

1.2. Риси особистості як чинники ризику та захисту від професійного вигорання

Риси особистості являють собою стійкі психологічні диспозиції, що характеризують індивідуальний спосіб сприйняття, переживання і реагування на зовнішні стимули та внутрішні стани. У класичному розумінні риси є відносно незмінними впродовж дорослого життя структурами, що визначають закономірності поведінки людини в різноманітних ситуаціях. Їхній вплив на схильність до вигорання обумовлений тим, що вони визначають, якими ресурсами людина розташовує для подолання стресу і яким чином вона інтерпретує вимоги трудового середовища. У сучасній диференціальній психології найбільш розробленою і емпірично підтвердженою моделлю рис особистості є п'ятифакторна модель — так звана «Велика п'ятірка», що охоплює п'ять базових вимірів: нейротизм, екстраверсію, відкритість до досвіду, доброзичливість і сумлінність. Кожен із цих вимірів пов'язаний з певними патернами реагування на стрес і визначає як рівень вразливості до вигорання, так і здатність до психологічного відновлення.

Нейротизм — схильність до переживання негативних емоцій, тривожності, дратівливості і нестабільності настрою — є найбільш дослідженим предиктором емоційного виснаження та всього синдрому вигорання в цілому [45, с. 82], (що підтверджується метааналізом Ng et al. (2022), який проаналізував 47 досліджень у вибірках технологічних фахівців ($n > 18\,000$) і встановив середній розмір ефекту $r = 0,52$ для зв'язку нейротизму з виснаженням). Люди з високим рівнем нейротизму схильні оцінювати ситуації як більш загрозливі, мають менш ефективні копінг-стратегії та частіше вдаються до уникання як способу реагування на стрес. Це призводить до того, що навіть помірні трудові труднощі суб'єктивно переживаються ними як нездоланні, що прискорює виснаження психічних ресурсів. Екстраверсія, навпаки, виступає протективним чинником щодо вигорання, забезпечуючи людині доступ до соціальної підтримки, позитивних емоцій і активних стратегій подолання стресу. Екстраверти, як правило, легше встановлюють і

підтримують соціальні зв'язки, частіше шукають і отримують підтримку від оточення, а також демонструють вищу загальну задоволеність трудовою діяльністю. Утім надмірна екстраверсія в поєднанні зі слабкими копінг-навичками може призводити до поверхневого реагування на стрес без глибинного опрацювання проблем.

Сумлінність як особистісна риса має неоднозначний і навіть суперечливий зв'язок із вигоранням [54; 19]. На перший погляд, ця риса видається захисною: сумлінні люди схильні до чіткого планування, послідовного розвитку професійних навичок і систематичного підходу до виконання завдань. Завдяки цьому вони рідше опиняються в ситуаціях хаотичного перевантаження, коли справи накопичуються швидше, ніж їх вдається вирішувати. Організованість і дисциплінованість дозволяють їм розподіляти ресурси більш рівномірно і підтримувати стабільний темп роботи без різких емоційних і енергетичних коливань. Однак та сама сумлінність, коли вона набуває надмірного характеру і переплітається з перфекціонізмом, здатна перетворитися на чинник ризику. Людина, яка постійно завищує стандарти власної роботи, ніколи не відчуває, що зробила достатньо — кожен результат видається їй недостатньо досконалим, кожна виконана задача породжує нові вимоги до себе. У поєднанні з нездатністю делегувати завдання це створює ситуацію хронічного перенавантаження, за якої людина свідомо бере на себе більше, ніж може витримати. Таким чином, сумлінність без внутрішньої гнучкості і без готовності приймати «достатньо добре» як прийнятний результат може суттєво прискорити розвиток вигорання, а не захистити від нього.

Відкритість до досвіду являє собою дещо іншу картину і демонструє більш стабільний захисний зв'язок із вигоранням [19; 45, с. 82]. Люди з високим рівнем цієї риси характеризуються природною допитливістю, схильністю до творчого мислення і готовністю шукати нові підходи навіть у знайомих ситуаціях. Завдяки цьому вони здатні знаходити свіжі смисли у рутинній роботі, яка для інших перетворюється на джерело монотонності і спустошення. Гнучкість мислення дозволяє їм адаптуватися до змін без надмірної тривоги і

сприймати нові виклики як можливість, а не загрозу. Усе це разом формує психологічне середовище, в якому вигорання розвивається значно повільніше або не досягає клінічно значущого рівня. Люди з високою відкритістю до досвіду схильні розглядати труднощі як виклики, що стимулюють розвиток, а не як загрози. Це когнітивне переосмислення є одним із найефективніших механізмів захисту від вигорання в умовах динамічного та вимогливого трудового середовища.

Доброзичливість — риса, що відображає схильність до кооперації, емпатії, довіри і альтруїзму у міжособистісних стосунках — у зв'язку з вигоранням виявляє складну картину [31, с. 145]. Фахівці з надмірно вираженою доброзичливістю схильні ставити потреби інших вище власних, відмовлятися від відпочинку заради допомоги колегам і не вміти встановлювати здорові межі у комунікації. Це поступово виснажує їхній ресурс і стає чинником ризику емоційного виснаження, особливо в умовах командної роботи. Перфекціонізм, хоча і не є самостійним фактором у п'ятифакторній моделі, тісно пов'язаний із сумлінністю та нейротизмом і виокремлюється дослідниками як окремий предиктор вигорання. Особи з перфекціоністичними тенденціями ставлять перед собою завищені стандарти, надмірно критично оцінюють власні результати і хворобливо реагують на будь-які помилки. У середовищі, де зміни відбуваються швидко і де помилки є природною частиною ітеративного процесу розробки, перфекціонізм стає систематичним джерелом стресу.

Самоефективність є одним із найпотужніших психологічних ресурсів захисту від вигорання [27, с. 15]. Це переконання людини у власній здатності справлятися з конкретними завданнями і ситуаціями — не абстрактна впевненість у собі загалом, а предметне відчуття спроможності діяти ефективно в умовах реальних викликів. Людина з високим рівнем самоефективності інакше сприймає трудові вимоги: вони видаються їй не нездоланною загрозою, а завданням, яке потребує зусиль, але є цілком досяжним. Така установка спонукає до активного пошуку стратегій вирішення проблем, а не до пасивного

очікування або уникнення труднощів. Саме тому люди з високою самоефективністю рідше капітулюють перед тривалим стресом і довше зберігають психологічну стійкість навіть у несприятливих умовах праці. Вони схильні інтерпретувати невдачі як тимчасові труднощі, що піддаються подоланню, а не як свідчення власної неспроможності. Це суттєво уповільнює розвиток вигорання, оскільки зупиняє один із його центральних механізмів — поступове руйнування віри в себе.

Натомість низька самоефективність діє у протилежному напрямку, посилюючи відчуття безпорадності і прискорюючи третій компонент вигорання — зниження особистісної ефективності. Людина, яка не вірить у власну здатність впоратися з вимогами середовища, швидше припиняє спроби і все глибше занурюється у стан виснаження і відчуженості. Локус контролю — ще одна особистісна характеристика, тісно пов'язана з вразливістю до вигорання [52, с. 35]. Йдеться про переконання людини щодо того, хто або що визначає події в її житті. Люди з внутрішнім локусом контролю схильні вважати, що результати їхньої діяльності залежать передусім від власних зусиль і рішень. Це формує відчуття суб'єктності і відповідальності, яке само по собі є захисним ресурсом. Люди ж із зовнішнім локусом контролю переконані, що їхнє життя визначається зовнішніми обставинами, випадком або діями інших людей. За такої установки накопичення стресу відбувається швидше, оскільки людина не бачить сенсу в активних спробах змінити ситуацію і відчуває себе заручницею обставин, які не піддаються її впливу. Особи з зовнішнім локусом контролю, що схильні атрибутувати результати своєї діяльності зовнішнім обставинам, проявляють вищий рівень безпорадності і нижчу здатність до проактивного подолання стресу. Внутрішній локус контролю, навпаки, підтримує відчуття суб'єктності та відповідальності, що є захисним ресурсом у ситуаціях хронічного стресу.

Особистісна стійкість — здатність зберігати психологічну рівновагу і ефективне функціонування в умовах стресу — є комплексною рисою, що охоплює компоненти контролю, прийняття викликів і залученості [38, с. 74].

Люди з вираженою психологічною стійкістю краще переносять навантаження, знаходять ресурс навіть у складних ситуаціях і рідше розвивають повноцінний синдром вигорання. Ця риса частково визначається генетично, однак суттєво формується в процесі соціалізації та набутого досвіду подолання труднощів. Темперамент, будучи природженою основою особистості, визначає індивідуальні відмінності у реактивності нервової системи та регуляції емоцій. Особи з підвищеною емоційною реактивністю і слабкою регуляторною функцією швидше виснажуються в умовах стресу, оскільки їхня нервова система інтенсивніше реагує на стресори і потребує більше часу для відновлення. Дослідження розподілу психотипів підтверджують, що меланхолічний темперамент є фактором ризику щодо вигорання, тоді як сангвінічний — ресурсом стійкості.

Акцентуації характеру являють собою крайні варіанти норми у вираженості певних рис і можуть значно підвищувати вразливість особистості до вигорання [57, с. 15]. Кожен тип акцентуації формує специфічний психологічний профіль, який по-різному взаємодіє зі стресовими чинниками професійної діяльності та визначає характер реагування на них. Педантична акцентуація характеру проявляється у надмірній фіксації на деталях, прагненні до бездоганного виконання завдань і болісному переживанні будь-яких відхилень від встановленого порядку. Коли робочі процеси зазнають змін або умови праці не відповідають внутрішнім стандартам людини, вона витрачає непропорційно великий психічний ресурс на адаптацію та переживання невідповідності між бажаним і реальним. Це поступово виснажує емоційний потенціал і прискорює розвиток вигорання.

Збудлива акцентуація суттєво ускладнює регуляцію емоційних реакцій у ситуаціях міжособистісної напруги та конфліктів. Людина з таким типом акцентуації схильна до імпульсивних відповідей, після яких нерідко настає почуття провини або внутрішнього спустошення. Постійна нестабільність афективного фону в поєднанні з інтенсивністю переживань значно прискорює емоційне виснаження, особливо у сферах, де взаємодія з людьми є невід'ємною

частиною роботи. Застрагаюча акцентуація призводить до хронічної фіксації на образах, несправедливостях і невирішених конфліктах [57, с. 15]. Людина подумки повертається до неприємних ситуацій, заново переживає їх, витрачаючи на це значний психічний ресурс, який міг би спрямовуватися на відновлення та продуктивну діяльність. Систематичне виснаження через румінацію позбавляє особистість здатності повноцінно відновлюватися навіть у періоди відпочинку.

Мотиваційна структура особистості також суттєво визначає схильність до вигорання. Люди з домінуючою внутрішньою мотивацією — прагненням до самореалізації, інтересом до змісту роботи, бажанням розвиватися — виявляють вищу стійкість до виснаження [39, с. 677]. Внутрішня мотивація виконує роль своєрідного психологічного резервуару, який живить людину під час труднощів і допомагає зберігати сенс у виконуваній діяльності навіть тоді, коли зовнішні умови є несприятливими. Натомість переважання зовнішньої мотивації — орієнтації на матеріальну винагороду, статус або соціальне схвалення — позбавляє особистість цього внутрішнього джерела психологічного живлення. Коли зовнішні підкріплення слабшають, затримуються або зникають, людина опиняється у стані мотиваційної порожнечі, яка різко знижує здатність протистояти стресу. Варто зауважити, що зміни у мотиваційній структурі особистості можуть як передувати вигоранню, формуючи сприятливий ґрунт для його розвитку, так і бути його безпосереднім наслідком, поглиблюючи вже наявне виснаження та ускладнюючи процес відновлення.

Особистісний перфекціонізм у зв'язку з вигоранням виявляє дві форми: адаптивну — що супроводжується прагненням до якості за умов прийняття помилок — і дезадаптивну — для якої характерне жорстке дотримання стандартів за одночасної надмірної самокритики [54, с. 18]. Дезадаптивний перфекціонізм є систематичним джерелом нагромадження психологічного дискомфорту і безпосередньо пов'язаний із зниженням відчуття особистісної ефективності — третім компонентом вигорання. В ІТ-середовищі, де якість коду та технічних рішень піддається постійній об'єктивній перевірці,

перфекціоністичні тенденції особливо легко загострюються. Здатність до саморегуляції — свідомого управління власними емоціями, поведінкою і когнітивними процесами — є одним із провідних особистісних ресурсів захисту від вигорання [29, с. 148]. Люди з розвинутою саморегуляцією здатні свідомо відновлювати психологічний баланс, відсторонюватися від стресових подразників і підтримувати мотивацію навіть у несприятливих умовах. Саморегуляція включає як когнітивні компоненти — реатрибуцію, планування, переосмислення — так і поведінкові: активний відпочинок, фізичну активність, соціальну взаємодію.

Ідентифікація з роботою — ступінь, у якому людина включає свою професійну роль у власну ідентичність — утворює подвійний зв'язок із вигоранням [7, с. 20]. Помірна ідентифікація підтримує залученість і мотивацію, знижуючи ризик вигорання. Однак надмірна злитість роботи і особистості призводить до того, що будь-яка трудова невдача суб'єктивно переживається як загроза самоцінності, що різко підвищує рівень стресу і прискорює виснаження. Розвиток поліваленої ідентичності — з опорою на кілька сфер самореалізації — є ресурсом психологічного здоров'я. Схильність до проактивної поведінки — ініціативного пошуку і розв'язання проблем ще до їх ескалації — суттєво знижує ризик нагромадження стресу і розвитку вигорання [27, с. 18]. Проактивні фахівці не чекають, доки ситуація вийде з-під контролю, а завчасно вживають заходів: звертаються по допомогу, перерозподіляють ресурси, встановлюють межі навантаження. Ця риса тісно пов'язана з внутрішнім локусом контролю і самоефективністю та формує загальну стратегію активного опанування стресу.

Нейробіологічні основи індивідуальних відмінностей у схильності до вигорання включають особливості регуляції дофамінергічної та серотонінергічної систем, які визначають базовий рівень позитивних емоцій, відновлення після стресу і здатності до очікування нагороди. Особи з генетично зумовленою нижчою активністю дофамінергічної системи швидше втрачають відчуття задоволення від роботи при тривалому стресі. Це пояснює, чому

частина фахівців залишається стійкою навіть в екстремально навантажених умовах, тоді як інші «згорають» значно швидше за об'єктивно подібних обставин. Поєднання низького нейротизму, помірної екстраверсії, вираженої відкритості до досвіду, розвиненої самоефективності та внутрішнього локусу контролю утворює особистісний «профіль стійкості», що мінімізує ймовірність розвитку вигорання навіть в умовах підвищених трудових вимог. Натомість поєднання високого нейротизму, перфекціонізму, дезадаптивних копінг-стратегій і надмірної ідентифікації з роботою формує особистісний «профіль ризику». Ідентифікація цих профілів є необхідною умовою для розробки цілеспрямованих психологічних інтервенцій у трудовому середовищі.

1.3. Специфіка професійної діяльності працівників ІТ-компаній та умови виникнення професійного вигорання

ІТ-галузь являє собою одну з найбільш динамічних і швидкозростаючих сфер сучасної економіки, що висуває до своїх фахівців комплекс специфічних вимог, які суттєво відрізняють їхню трудову діяльність від інших професійних контекстів. Ці вимоги охоплюють безперервне оновлення технологічних знань, необхідність швидко адаптуватися до нових інструментів і методологій, готовність до роботи в умовах неповної визначеності та тиску дедлайнів. Поєднання інтелектуальної інтенсивності, постійних змін і конкурентного середовища формує специфічний стресогенний контекст, що відрізняє ІТ-сферу від традиційних соціономічних чи виробничих галузей. Трудова діяльність ІТ-фахівців передбачає переважно інтелектуальний, а не фізичний або емоційний характер основних завдань, однак це не означає відсутності емоційного навантаження [56, с. 40]. Навпаки, приховані міжособистісні стреси — командні конфлікти, тиск керівництва, конкуренція серед колег — накладаються на когнітивне навантаження і утворюють мультирівневу стресову систему. Дослідження підтверджують, що ІТ-фахівці зазнають як

інтелектуального виснаження від складних задач, так і соціально-психологічного — від командної динаміки та організаційних процесів.

Одним із найбільш характерних аспектів ІТ-середовища є так звана культура постійної доступності, що передбачає очікування швидкої реакції на повідомлення і готовності до роботи поза офіційними робочими годинами. Ця культура формується не лише через вимоги керівництва, а й через неформальні норми, що складаються всередині команд і підтримуються колективними очікуваннями. Фахівець, який не відповідає на повідомлення у вечірній час або у вихідні дні, може сприйматися як недостатньо залучений або нелояльний до команди, що створює постійний соціальний тиск і унеможливорює справжнє відключення від роботи. Розмивання меж між роботою і відпочинком позбавляє фахівців часу, необхідного для повноцінного психологічного відновлення. Людський організм потребує чітко виражених фаз активності та спокою, і коли ці фази зливаються в єдиний безперервний стан тривожної напівготовності, ресурс нервової системи виснажується без можливості поповнення. Навіть якщо людина фізично не виконує робочих завдань у вільний час, сама лише очікуваність виклику тримає психіку у стані прихованого напруження, яке накопичується з кожним днем.

Порушення режиму відновлення є одним із первинних механізмів формування хронічного стресу, що безпосередньо живить процеси вигорання. Хронічний стрес, на відміну від гострого, не супроводжується виразними сигналами тривоги, натомість поступово і непомітно підточує емоційний, когнітивний і фізичний ресурси особистості. Саме тому ІТ-фахівці нерідко усвідомлюють масштаби власного виснаження лише тоді, коли воно сягає вираженої стадії, а відновлення потребує значно більше часу і зусиль. Феномен дистанційної роботи, що набув масштабного поширення в ІТ-секторі ще до пандемічного контексту, а після нього став практично стандартом, утворює специфічний стресовий профіль. З одного боку, дистанційна робота усуває частину традиційних стресорів — тривалі поїздки до офісу, відволікання у

відкритому просторі, жорсткий дрес-код. З іншого боку, вона породжує нові виклики, які не менш руйнівні впливають на психологічне благополуччя фахівця. Розчинення робочого простору у домашньому середовищі ускладнює психологічне відмежування від роботи, оскільки фізичне місце, яке мало б асоціюватися з відпочинком, починає сприйматися як продовження офісу.

Соціальна ізоляція, характерна для дистанційного формату, позбавляє фахівців живого неформального спілкування з колегами, яке за звичних умов виконує роль природного емоційного буфера. Відчуття причетності до команди, підтримка та спонтанний обмін досвідом значно слабшають, коли вся комунікація переноситься у площину текстових повідомлень і запланованих відеодзвінків. Водночас межа між робочим і особистим часом стає дедалі умовнішою, що з часом перетворює домівку на простір, де повноцінний відпочинок стає психологічно недосяжним. Розмитість просторових і часових меж між роботою та особистим простором, соціальна ізоляція, відсутність неформального спілкування з колегами — все це підвищує ризик вигорання для ІТ-фахівців, які працюють дистанційно. Одночасно дистанційний формат може бути чинником захисту для інтровертних фахівців, яким важко переносити відкриті офісні простори з постійним соціальним контактом.

Рольова невизначеність і рольовий конфлікт є поширеними явищами в ІТ-компаніях, особливо в середовищах, де використовуються гнучкі методології розробки — Agile, Scrum, Kanban [24, с. 5]. Ці методології, хоча й підвищують гнучкість і продуктивність команди, водночас нерідко передбачають розмиті межі між функціональними ролями, часту зміну пріоритетів і необхідність одночасно жонглювати кількома завданнями. Для фахівців зі схильністю до структурованості та передбачуваності такий формат роботи стає систематичним джерелом стресу. Явище «техностресу» — специфічного стресу, спричиненого взаємодією з технологіями та необхідністю безперервного технологічного навчання — є характерним для ІТ-середовища і виступає додатковим стресором [31, с. 149]. Фахівці, знання яких стрімко застарівають через розвиток нових технологій, переживають хронічне відчуття «бігу за поїздом», що підриває

самоефективність і підвищує тривожність. Ця специфічна форма когнітивного та мотиваційного навантаження є особливою рисою ІТ-праці, яка не має повних аналогів в інших секторах.

Синдром самозванця є стійким психологічним феноменом, що виявляється у відчутті некомпетентності та постійному страху бути «викритим» — попри наявність реальних знань, навичок і досягнень [30, с. 53]. Це не просто епізодичний сумнів у власних силах, а хронічний внутрішній стан, який супроводжує людину незалежно від рівня її об'єктивних досягнень і зовнішнього визнання. Парадоксальність цього феномену полягає в тому, що він нерідко посилюється саме в міру зростання професійного успіху: що вищі очікування оточення, то більш нестерпним стає страх не відповідати їм. Серед ІТ-фахівців це явище набуває особливого поширення, і середовище галузі само по собі створює сприятливий ґрунт для його розвитку. Технологічний прогрес відбувається настільки стрімко, що жоден фахівець фізично не здатен встигати за всіма змінами — і це постійне відставання від «актуального» стає невичерпним джерелом тривоги. Нові інструменти, фреймворки, підходи та мови програмування з'являються швидше, ніж людина встигає глибоко засвоїти попередні, що породжує відчуття вічної недостатності навіть у тих, хто демонструє стабільно високу результативність. Додатковим чинником є середовище постійного порівняння. Поруч завжди знаходиться хтось, хто знає більше, хто раніше почав, хто глибше занурився в певну технологію. Відкритість ІТ-спільноти, яка в іншому контексті є її перевагою, у поєднанні з синдромом самозванця перетворюється на джерело систематичного знецінення власного досвіду. Публічні виступи колег на конференціях, статті у блогах, активність у професійних спільнотах — усе це формує образ «ідеального фахівця», з яким людина несвідомо порівнює себе, щоразу відчуваючи власну неповноцінність.

Люди з вираженим синдромом самозванця систематично знецінюють власні успіхи, пояснюючи їх випадковим збігом обставин або допомогою інших, а не власними зусиллями і компетентністю. Позитивний зворотний зв'язок від

керівництва або клієнтів сприймається не як підтвердження реальних здобутків, а як тимчасова оманливість оточення, яка рано чи пізно розвіється. Внаслідок цього людина позбавляється можливості черпати з власних досягнень відчуття задоволення та впевненості, яке в нормі є природним психологічним ресурсом. Кожне нове завдання переживається не як можливість для розвитку, а як ризик — ризик того, що цього разу «маска» впаде і некомпетентність стане очевидною для всіх. Це породжує хронічну внутрішню напругу, яка не залишає людину навіть у моменти об'єктивного успіху. Такий стан безпосередньо прискорює зниження відчуття особистісної ефективності — третього компонента вигорання за моделлю Масlach, — замикаючи людину у порочному колі тривоги, надмірних зусиль і подальшого виснаження, з якого без усвідомленого втручання вкрай складно вийти самотійно.

Характер командної роботи в ІТ додає до цієї картини ще один вимір складності. Команди нерідко є географічно розподіленими, працюють у різних часових зонах і представляють різні культурні контексти, однак при цьому залишаються технічно взаємозалежними. Міжкультурна комунікація в умовах постійного часового тиску породжує непорозуміння, які за інших обставин не виникали б. Мовні бар'єри ускладнюють точну передачу технічних нюансів, а різні стилі роботи і різне розуміння норм взаємодії можуть ставати джерелом прихованих конфліктів, які поступово виснажують соціальні ресурси фахівців. Якість комунікації всередині команди є одним із найпотужніших чинників, що визначає як рівень залученості, так і ризик вигорання — і саме тому комунікаційне середовище в ІТ-командах заслуговує на окрему увагу в контексті психологічного благополуччя фахівців.

Специфіка кар'єрного шляху в ІТ-індустрії із розгалуженням на технічний і менеджерський треки утворює додаткові стресові чинники, пов'язані з вибором напрямку розвитку [59, с. 48]. Цей вибір рідко буває простим і однозначним, оскільки обидва напрями мають власні переваги та обмеження, а зробити його нерідко доводиться в умовах зовнішнього тиску, корпоративних очікувань або фінансових міркувань, а не виключно на основі власних

схильностей і цінностей. Невизначеність щодо правильності обраного шляху може супроводжувати фахівця роками, живлячи фонову тривогу і відчуття нереалізованості. Фахівці, які обирають менеджерський шлях, змушені переходити від ролі виконавця до ролі координатора, що вимагає принципово інших компетенцій і супроводжується значним адаптаційним стресом. Людина, яка досягла майстерності у технічній сфері і черпала з цієї майстерності впевненість та задоволення, раптово опиняється у ролі початківця в управлінській площині. Вона більше не може покладатися на звичні навички, натомість мусить опановувати нові — управління конфліктами, делегування, мотивування команди, ведення переговорів. Цей перехід нерідко супроводжується відчуттям втрати професійної ідентичності та тривалим періодом зниженої самоефективності.

Ті, хто залишається на технічному треці, стикаються з іншим, але не менш виснажливим викликом — ризиком так званої «стелі зростання». Після досягнення певного рівня експертизи подальший розвиток стає менш очевидним і вимагає дедалі більших зусиль заради дедалі менш відчутного прогресу. Відчуття зупинки в розвитку, браку нових горизонтів і повторюваності завдань поступово трансформується у демотивацію та емоційне спустошення, яке за своєю природою є прямим передвісником вигорання. Перфекціонізм і висока вимогливість до якості власної роботи є поширеними рисами серед ІТ-фахівців і зумовлені самою природою програмування, де помилки мають вимірювані наслідки і можуть бути об'єктивно виявлені [59, с. 48]. На відміну від гуманітарних або творчих сфер, де якість є частково суб'єктивною категорією, у програмуванні код або працює, або не працює. Ця бінарність формує середовище, де будь-яка помилка сприймається як беззаперечний факт, а не як питання інтерпретації, що підтримує перфекціоністичні тенденції і значно загострює тривожність фахівців, схильних до надмірної самокритики.

Перфекціоніст у середовищі програмування перебуває у стані постійної готовності до викриття власної недосконалості, оскільки інструменти для її

виявлення завжди під рукою — тести, код-рев'ю, баг-трекери. Кожна виявлена помилка переживається не просто як робочий момент, а як підтвердження власної недостатності, що з часом накопичується у хронічний стан внутрішнього напруження. Поєднання перфекціонізму з культурою постійної доступності та синдромом самозванця утворює особливо руйнівне поєднання чинників, яке стрімко прискорює розвиток професійного вигорання.

Дослідження психологічних особливостей мотивації IT-фахівців свідчать, що цей контингент демонструє виражену внутрішню мотивацію на початку кар'єри, однак при відсутності умов для реалізації автономії, майстерності і відчуття сенсу відбувається поступова трансформація мотиваційного профілю в бік зовнішнього або амотивації. Ця трансформація є психологічним маркером наближення вигорання і одночасно підсилює його подальший розвиток. Відновлення внутрішньої мотивації є одним із пріоритетних напрямів психологічної роботи з IT-фахівцями, що перебувають у групі ризику. Специфічні умови роботи в умовах воєнного стану в Україні суттєво загострюють стресове навантаження на IT-фахівців, що продовжують дистанційно працювати в умовах постійних ракетних обстрілів, перебоїв з електропостачанням та загального соціального стресу [23, с. 42]. Необхідність підтримувати робочу продуктивність в умовах екзистенційної загрози утворює унікальний рівень психологічного навантаження, що не має аналогів у мирний час. Для цього контексту дослідження вигорання набуває особливої актуальності та соціальної значущості.

Організаційна культура IT-компаній часто будується навколо культу продуктивності — неформальної, але потужної системи цінностей, у якій перепрацювання сприймається як норма, а кількість витрачених на роботу годин стає мірилом відданості та професіоналізму [2, с. 14]. Ця культурна настанова діє не обов'язково через прямий тиск керівництва — вона вбудована в щоденні практики, мову спілкування і неформальні очікування колективу. Фахівець може щиро не відчувати примусу зверху, але при цьому несвідомо адаптувати власну поведінку відповідно до того, що «тут так прийнято». Бути

завжди на зв'язку, відповідати на повідомлення у вечірній час, не брати лікарняний через «незручний» момент у проєкті — усе це стає частиною корпоративної ідентичності, яку людина поступово інтеріоризує як власну. Небезпека такої культури полягає в тому, що вона системно знецінює відновлення. Відпочинок починає сприйматися як слабкість або нераціональне використання часу, а не як необхідна умова сталої продуктивності. У підсумку людина позбавляється легітимного простору для відновлення енергії, і хронічне виснаження стає не індивідуальною проблемою окремого працівника, а закономірним результатом системи, яка структурно унеможливорює повноцінний відпочинок.

Рівень автономії у прийнятті рішень є одним із провідних організаційних чинників, що визначають ризик вигорання в ІТ. Фахівці, які мають реальну можливість самостійно обирати підходи до вирішення задач, визначати пріоритети у власній роботі і впливати на технічні рішення, демонструють вищий рівень залученості і відчувають менше стресу. Відчуття суб'єктності — усвідомлення того, що твої рішення мають значення і ти не є лише виконавцем чужої волі — саме по собі є потужним психологічним ресурсом. Натомість мікроменеджмент, надмірна бюрократизація і відсутність будь-якого впливу на робочий процес діють у протилежному напрямку. Вони позбавляють ІТ-фахівця відчуття компетентності і контролю, перетворюючи роботу на джерело фрустрації. Людина, яка змушена виконувати рішення, з якими вона не погоджується, і не має можливості застосовувати власний професійний досвід, поступово втрачає мотивацію і зв'язок із роботою — а це прямий шлях до виснаження.

Соціальна підтримка в команді, попри поширену думку про інтровертний характер ІТ-спільноти, залишається одним із найпотужніших захисних ресурсів від вигорання. Дослідження підтверджують, що наявність хоча б однієї довіреної особи у команді, відкрите обговорення труднощів і культура психологічної безпеки суттєво знижують ризик розвитку синдрому. Натомість атмосфера конкуренції, замовчування помилок і відсутність простору для

вразливості підвищують цей ризик у кілька разів. Баланс між роботою і особистим життям в ІТ традиційно порушений, оскільки сама природа роботи — можливість продовжувати програмувати вдома, у вихідні і поза робочим часом — розмиває межу між «ввімкненим» і «вимкненим» режимами [70, с. 25]. Дослідження стресостійкості в ІТ підтверджують, що фахівці, яким вдається чітко відділяти робочий час від особистого, демонструють суттєво нижчий рівень виснаження. Встановлення і дотримання цих меж є не лише індивідуальним завданням, а й організаційною відповідальністю.

Монотонність і відчуття рутини, попри поширений міф про постійне різноманіття ІТ-роботи, є реальним стресором для значної частини фахівців галузі. Образ програміста, який щодня розв'язує захопливі інтелектуальні задачі і працює над інноваційними продуктами, далеко не завжди відповідає дійсності. Значна частина реальної ІТ-роботи складається з підтримки вже існуючих систем, виправлення однотипних помилок, написання документації та виконання завдань, які не вимагають творчого підходу і не приносять відчуття розвитку. З часом така робота перетворюється на психологічний тягар, особливо для тих, хто приходив у галузь з очікуванням постійного інтелектуального виклику. Підтримка однотипного коду, виконання повторюваних завдань у підтримці систем або монотонне тестування можуть призводити до значного зниження залученості та відчуття марності зусиль. Коли людина не відчуває, що її робота веде до чогось значущого або сприяє її власному зростанню, внутрішня мотивація поступово згасає. Втрата залученості є одним із центральних проявів вигорання, і монотонна робота прискорює цей процес, оскільки позбавляє фахівця відчуття сенсу і прогресу, які є природними психологічними потребами у будь-якій професійній діяльності.

Для фахівців із вираженою потребою в новизні та інтелектуальному виклику такий характер роботи є особливо стресогенним. Індивідуальні відмінності у потребі стимуляції суттєво впливають на те, як людина переживає повторюваність завдань. Той, хто від природи орієнтований на дослідження, експериментування і пошук нестандартних рішень, у середовищі рутинної

роботи відчуває не просто нудьгу, а справжнє психологічне страждання, яке з часом трансформується у цинізм щодо власної діяльності та професії загалом. Відсутність або нестача визнання і зворотного зв'язку є систематичним організаційним чинником вигорання в ІТ, оскільки в багатьох компаніях переважає культура мовчазного схвалення, де помічаються лише помилки, а не успіхи [47, с. 103]. Успішно виконаний проєкт, вчасно закрита задача, елегантне технічне рішення — усе це нерідко залишається непоміченим, тоді як будь-яка помилка або затримка отримує негайну реакцію. Така асиметрія зворотного зв'язку формує у фахівця викривлене сприйняття власної цінності й поступово руйнує бажання докладати додаткових зусиль. Для людей із вираженою потребою у визнанні така культура є особливо виснажливою: зусилля витрачаються регулярно, тоді як позитивне підкріплення залишається рідкісним або відсутнім зовсім. Людська психіка потребує підтвердження того, що її внесок помічається і цінується — це не слабкість, а базова соціальна потреба, ігнорування якої невідворотно призводить до емоційного виснаження. Запровадження систем систематичного зворотного зв'язку є одним із заходів організаційної профілактики вигорання, оскільки дозволяє заповнити цю потребу і нагадати фахівцю про реальну цінність його щоденної праці.

Одним із малопомітних, але психологічно суттєвих чинників ризику вигорання в ІТ-середовищі є специфічна відірваність фахівців від конкретних результатів своєї праці. На відміну від лікаря, який бачить одужання пацієнта, або вчителя, який спостерігає за розвитком учня, програміст нерідко працює з абстрактними системами, фрагментами коду і технічними процесами, кінцевий вплив яких на реальне життя залишається для нього невидимим. Людина може роками вкладати зусилля у розробку складного програмного продукту і при цьому так і не дізнатися, чи принесла її робота реальну цінність тим, для кого вона призначалася. Ця відсутність зворотного зв'язку з результатом є психологічно виснажливою, оскільки підриває одну з базових потреб людини в праці — відчуття завершеності і значущості того, що вона робить. Відчуття смислу є психологічним живленням трудової залученості. Коли людина не

бачить зв'язку між власними зусиллями і реальними наслідками своєї діяльності, внутрішня мотивація поступово вичерпується. Робота перетворюється на виконання технічних функцій заради самих функцій, без ширшого контексту і без відчуття, що це комусь потрібно. Саме таким чином абстрактність результату відкриває шлях до вигорання через поступове руйнування мотиваційної основи діяльності.

Усі описані чинники — технологічний тиск, організаційна культура продуктивності, складнощі командної взаємодії, синдром самозванця, абстрактність результатів праці та мотиваційний профіль фахівців — не діють ізольовано. Вони утворюють складну, багаторівневу систему взаємовпливів, у якій кожен елемент підсилює або послаблює дію інших. Організаційне середовище створює зовнішні умови, які можуть бути більш або менш сприятливими для розвитку вигорання. Командна динаміка і якість комунікації визначають, наскільки людина відчуває себе підтриманою або самотньою у своїх труднощах. Мотиваційний профіль формує ставлення до роботи і здатність знаходити в ній сенс навіть за несприятливих умов. Однак усі ці зовнішні і ситуативні чинники не діють на людину безпосередньо — вони завжди проходять крізь призму її особистості. Особистісні риси ІТ-фахівців виступають своєрідним фільтром, який визначає, яким чином організаційні та соціальні стресори будуть сприйняті, інтерпретовані і пережиті конкретною людиною. Один і той самий рівень робочого навантаження може сприйматися одним фахівцем як захоплива задача, а іншим — як нестерпний тягар, залежно від того, які особистісні ресурси і диспозиції він привносить у цю ситуацію. Саме тому розуміння особистісного виміру вигорання є необхідною основою для розробки дієвих психологічних інструментів діагностики, профілактики та корекції цього стану у фахівців галузі. Без урахування індивідуальних рис, установок і ресурсів конкретної людини будь-які організаційні заходи залишатимуться недостатніми — вони можуть покращити зовнішні умови, але не змінять того, як людина сприймає і переживає ці умови зсередини.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз проблеми вигорання у психології праці засвідчив, що цей феномен є складним, багатовимірним синдромом, що розгортається на перетині особистісних характеристик і ситуативних умов трудового середовища. Три компоненти вигорання — емоційне виснаження, деперсоналізація і зниження особистісної ефективності — утворюють взаємопов'язану систему, де кожен елемент підсилює розвиток решти, а особистісні риси визначають як темп формування синдрому, так і ступінь його вираженості. Розгляд вигорання у контексті моделей дисбалансу вимог і ресурсів, транзактних теорій стресу та концепцій психологічного благополуччя дозволяє охопити його природу в усій повноті.

Огляд дослідницьких даних щодо ролі рис особистості підтвердив, що нейротизм, перфекціонізм і дезадаптивні копінг-стратегії виступають стабільними предикторами вигорання, тоді як самоефективність, психологічна стійкість, відкритість до досвіду та розвинена саморегуляція формують протективний особистісний ресурс. П'ятифакторна модель особистості є найбільш операціоналізованим теоретичним інструментом для дослідження зазначених зв'язків, дозволяючи стандартизовано вимірювати ті риси, які мають найбільш виражений зв'язок із компонентами вигорання у різних групах фахівців.

Аналіз специфіки трудової діяльності ІТ-фахівців показав, що ця галузь характеризується унікальним поєднанням стресогенних чинників: технологічним тиском, культурою надмірної доступності, розмитістю меж між роботою і відпочинком, рольовою невизначеністю і динамічним середовищем, яке вимагає безперервного навчання. Ці чинники взаємодіють з особистісними рисами фахівців, утворюючи індивідуальні профілі ризику або стійкості, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до діагностики вигорання та психологічної підтримки в ІТ-організаціях.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РИС ОСОБИСТОСТІ НА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження впливу рис особистості на професійне вигорання працівників ІТ-компаній було організоване відповідно до принципів системності, репрезентативності та валідності психологічного дослідження. Метою емпіричного етапу стало виявлення характеру, напрямку і сили зв'язків між базовими рисами особистості та компонентами професійного вигорання у фахівців ІТ-галузі, а також визначення особистісних профілів, що детермінують підвищену вразливість або стійкість до вигорання. Дослідження проводилося протягом 2025–2026 навчального року на базі кількох ІТ-компаній України середнього і великого розміру, що здійснюють свою діяльність переважно у сферах розробки програмного забезпечення, тестування та технічної підтримки. Вибірку дослідження склали 137 фахівців ІТ-компаній, що відповідає вимогам репрезентативності для психологічних досліджень у цій галузі. До вибірки увійшли особи, що перебувають у трудових відносинах з ІТ-компаніями не менш як шість місяців — мінімальний термін, за який можна очікувати формування стійких стресових патернів і початкових ознак вигорання. Вікове охоплення вибірки становить від 22 до 47 років, що дозволяє охопити різні кар'єрні стадії — від початківця-джуніора до досвідченого сеньора або тімліда. Розподіл за статтю склав 78 чоловіків (56,9 %) та 59 жінок (43,1 %), що наближається до реального гендерного розподілу в українській ІТ-галузі.

Учасники дослідження були розподілені за функціональними ролями наступним чином: розробники (backend, frontend, fullstack) — 68 осіб (49,6 %), QA-інженери та тестувальники — 29 осіб (21,2 %), DevOps і системні адміністратори — 18 осіб (13,1 %), менеджери проектів і тімліди — 15 осіб (10,9 %), аналітики та дизайнери — 7 осіб (5,1 %). Такий розподіл відображає

типову структуру ІТ-команди і дозволяє досліджувати відмінності у профілях вигорання між різними функціональними підгрупами. Середній стаж роботи в ІТ-галузі у вибірці становив 5,4 роки (стандартне відхилення — 3,2 роки). Дослідження охоплювало два послідовних етапи: теоретико-підготовчий та емпіричний. На теоретико-підготовчому етапі здійснювалися аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблем рис особистості, професійного вигорання та специфіки трудової діяльності ІТ-фахівців [77, с. 158]. Це дозволило сформулювати гіпотези дослідження та обрати адекватний психодіагностичний інструментарій. На емпіричному етапі проводилося безпосереднє тестування учасників, збір і статистична обробка даних, їх інтерпретація та узагальнення.

Методологічну основу емпіричного дослідження склали принципи системного, особистісного і діяльнісного підходів. Системний підхід передбачав розгляд вигорання як результату взаємодії особистісних і ситуативних чинників, а не ізольованої психічної властивості. Особистісний підхід забезпечував фокус на індивідуальних диспозиціях учасників як первинному предикторі їхньої реакції на трудові стресори. Діяльнісний підхід дозволив розглядати вигорання в безпосередньому зв'язку зі специфікою трудової діяльності в ІТ-контексті. NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) розроблений Полом Коста та Робертом МакКре у 1992 році як скорочена операціональна версія повного опитувальника NEO-PI-R [Costa & McCrae, 1992]. Методика вимірює п'ять базових вимірів особистості згідно з моделлю «Велика п'ятірка»: нейротизм (N), екстраверсію (E), відкритість до досвіду (O), доброзичливість (A) і сумлінність (C). Кожна шкала містить 12 тверджень, оцінюваних за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «категорично не згоден» до «повністю згоден»); загальна кількість пунктів — 60.

П'ятифакторна модель є оптимальною рамкою для дослідження вигорання з кількох причин. По-перше, вона охоплює повний профіль особистісних диспозицій, релевантних для стресостійкості, тоді як вужчі моделі (наприклад, двофакторна модель Айзенка) залишають поза увагою такі предиктори

вигорання, як відкритість і доброзичливість. По-друге, Big Five демонструє найвищий рівень крос-культурної відтворюваності серед усіх особистісних моделей, що підтверджено метааналітичними оглядами понад 50 країн (Schmitt et al., 2007), — це принципово важливо для порівнюваності результатів з міжнародними дослідженнями вигорання. По-третє, саме NEO-FFI є найбільш широко використовуваним інструментом у дослідженнях burnout: систематичний огляд Alarcon et al. (2009) проаналізував 35 досліджень і підтвердив, що нейротизм, екстраверсія та сумлінність є стабільними предикторами всіх трьох компонентів вигорання за MBI, а сучасні дослідження (Bakker et al., 2023) відтворюють ці зв'язки у вибірках IT-фахівців.

Психометричні властивості NEO-FFI є задовільними. Внутрішня узгодженість (α Кронбаха) для п'яти шкал коливається від 0,68 до 0,83 в оригінальній нідерландській вибірці (Costa & McCrae, 1992) і підтверджується в більшості реплікувальних досліджень. Конструктна валідність підтверджена через конвергенцію з незалежними методами оцінки тих самих рис (мультиметодні матриці «риса–метод»), а прогностична валідність — через зв'язок із поведінковими і фізіологічними показниками (здоров'я, кар'єрні результати, міжособистісні стосунки) в лонгітюдних дослідженнях. Українська адаптація методики здійснена у версії, стандартизованій на вибірках дорослих носіїв мови; показники надійності на даній вибірці (α від 0,71 до 0,81) відповідають міжнародним нормам. Для IT-фахівців зокрема NEO-FFI є особливо доречним, оскільки дозволяє кількісно виміряти нейротизм і перфекціоністичні тенденції (пов'язані зі шкалою сумлінності), які теорія і емпіричні дані визначають як центральні особистісні предиктори вигорання в когнітивно інтенсивних середовищах (Taris et al., 2022).

Для діагностики мотивації досягнення застосовувався тест Т. Елерса (Motivation Achievement Test, 1972), розроблений у рамках теоретичної традиції Д. МакКлелланда і Х. Хекхаузена і спрямований на вимірювання стійкого особистісного прагнення до успіху [Elers, 1972]. Методика містить 41 твердження, що відображають різні аспекти орієнтації на досягнення;

результати розподіляються за чотирма рівнями: низький (до 10 балів), середній (11–16), помірно високий (17–20) і надто високий (21 і більше). Конвергентна валідність підтверджена збіжністю з поведінковими показниками досягнення в реальних ситуаціях. Ретестова надійність є задовільною ($r = 0,72\text{--}0,78$ для різних вибірок).

Включення тесту Елерса до психодіагностичного комплексу поруч з NEO-FFI і EPI забезпечує додатковий предикторний вимір, не охоплений безпосередньо п'ятифакторною моделлю. Попри те, що сумлінність NEO-FFI частково корелює з мотивацією досягнення, тест Елерса фіксує конкретний мотиваційний конструкт — прагнення до успіху і дисталь результату — тоді як сумлінність є ширшою рисою, що включає організованість, дисципліну та надійність. Поєднання NEO-FFI + EPI + Елерс є оптимальним для дослідження вигорання в ІТ-контексті, оскільки охоплює одночасно три рівні: диспозиційний (стабільні риси особистості), темпераментальний (нейробіологічна реактивність) і мотиваційний (прагнення до результату і пов'язаний із ним перфекціонізм). Саме комбінація всіх трьох рівнів дозволяє побудувати повний особистісний профіль і прогнозувати специфічний тип «захопленого вигорання», описаний у результатах. Для ІТ-фахівців мотивація досягнення є особливо значущим конструктом, оскільки культура галузі системно заохочує амбітність і підвищені стандарти результативності, що у поєднанні з нейротизмом утворює ризиковий мотиваційний профіль.

Водночас мотивація досягнення має й іншу сторону, яка в контексті ризику вигорання заслуговує на окрему увагу. Надмірно високий рівень цієї мотивації нерідко пов'язаний із перфекціоністичними тенденціями — прагненням виконувати завдання бездоганно, неможливістю зупинитися на «достатньо хорошому» результаті і хронічним незадоволенням власними досягненнями. У середовищі ІТ, де стандарти постійно змінюються і досконалість є відносним поняттям, така установка створює умови для стійкого внутрішнього напруження. Людина з надто високою мотивацією досягнення може систематично перевантажувати себе, не вмючи визнати момент, коли

зроблено достатньо, і тим самим прискорювати власне виснаження. Таким чином, тест Елерса дозволяє не лише оцінити рівень прагнення до успіху як ресурс залученості, а й виявити потенційний ризик перфекціоністичної динаміки, що є одним із психологічних механізмів розвитку вигорання у фахівців галузі.

Для діагностики рівня та структури вигорання застосовувалася методика BAT-23 (Burnout Assessment Tool), розроблена Вільмар Шауфелі та ін. у 2019–2020 роках як науково оновлена альтернатива класичному Maslach Burnout Inventory [Schaufeli et al., 2020]. BAT-23 ґрунтується на сучасному науковому консенсусі щодо природи вигорання, відображеному у визначенні ВООЗ (ICD-11, 2019), і охоплює чотири виміри: виснаження (exhaustion), дистанційованість від роботи (mental distance), когнітивне порушення (cognitive impairment) та емоційне порушення (emotional impairment). Кожна субшкала містить 5–7 тверджень, оцінюваних за п'ятибальною шкалою; загальна кількість пунктів — 23.

Вибір BAT-23 замість класичного MBI обумовлений кількома методологічними і теоретичними причинами. По-перше, MBI первісно розроблявся для соціономічних професій (педагоги, медики, соціальні працівники), і його субшкала «деперсоналізації» концептуально орієнтована на взаємодію з клієнтами — вимір, який є менш відповідним для ІТ-фахівців, чия основна діяльність є переважно техніко-інтелектуальною. BAT-23 натомість замінює «деперсоналізацію» поняттям «ментальна дистанційованість від роботи», що є значно точнішим дескриптором відчуженості ІТ-фахівця. По-друге, BAT-23 включає когнітивне порушення як окремий вимір, що є принциповим для галузі, де основним «інструментом» є розумова діяльність. По-третє, психометричні властивості BAT-23 є вищими за MBI-GS: внутрішня узгодженість (α Кронбаха) становить від 0,83 до 0,91 для різних субшкал, конфірмаційний факторний аналіз підтвердив чотирифакторну структуру в семи незалежних вибірках, а крос-культурна інваріантність верифікована для низки мов, включаючи нідерландську, англійську і японську (Schaufeli et al., 2020). На

даній вибірці IT-фахівців отримані значення α від 0,82 до 0,89, що підтверджує психометричну придатність інструменту.

Особистісний опитувальник Айзенка EPI (Eysenck Personality Inventory) розроблений Гансом і Сибілою Айзенк у 1964 році на основі двофакторної біологічної теорії особистості [Eysenck & Eysenck, 1964]. Методика вимірює два незалежних виміри: екстраверсію/інтроверсію (E) і нейротизм/стабільність (N), перетин яких дозволяє виявити належність до одного з чотирьох темпераментних типів — сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік. EPI містить 57 дихотомічних запитань (так/ні), включаючи 9 пунктів шкали брехні (L-шкала) для контролю соціальної бажаності.

Надійність шкал підтверджена ретестовою надійністю ($r = 0,82\text{--}0,85$ для шкали E і $r = 0,81\text{--}0,86$ для шкали N при інтервалі в один місяць) і внутрішньою узгодженістю (α від 0,76 до 0,81). Конвергентна валідність підтверджена збіжністю шкал EPI зі шкалами нейротизму і екстраверсії NEO-PI-R. Застосування EPI в поєднанні з NEO-FFI слугувало меті конвергентної верифікації: виміри нейротизму і екстраверсії у двох різних теоретичних системах (айзенківська двофакторна модель і косто-маккреевська п'ятифакторна) дозволяють перевірити узгодженість між інструментами на одній вибірці, що підвищує надійність отриманих висновків. Для IT-фахівців EPI є релевантним, оскільки темпераментні характеристики — особливо нейротизм за Айзенком — тісно пов'язані з реактивністю на стрес, що є базовим нейробіологічним механізмом уразливості до хронічного виснаження. На даній вибірці α Кронбаха склав 0,79 для шкали E і 0,76 для шкали N.

Для виявлення статистично значущих зв'язків між досліджуваними змінними застосовувався кореляційний аналіз за Пірсоном [51, с. 31]. Цей метод дозволяє встановити наявність, напрям і силу лінійних зв'язків між кількісними показниками, що робить його придатним інструментом для аналізу взаємозв'язків між п'ятьма факторами особистості за NEO-FFI, мотивацією досягнення за методикою Елерса, темпераментними характеристиками за EPI і субшкалами вигорання за BAT-23. Статистична значущість отриманих

коефіцієнтів кореляції оцінювалася на двох рівнях — $p < 0,05$ і $p < 0,01$ — із відповідними поправками на множинні порівняння, що дозволяє мінімізувати ймовірність хибнопозитивних результатів у ситуації, коли одночасно перевіряється велика кількість гіпотез. Кореляційний аналіз дає змогу відповісти на питання про те, чи пов'язані між собою конкретні особистісні риси і показники вигорання, однак не розкриває глибшої структури цих зв'язків. Для вирішення цього завдання застосовувався факторний аналіз методом головних компонент з обертанням Varimax. Цей метод належить до процедур зниження розмірності даних і дозволяє виявити латентні структури, що лежать в основі спостережуваних змінних. Іншими словами, він допомагає з'ясувати, які особистісні характеристики утворюють стійкі конфігурації і як ці конфігурації співвідносяться з різними профілями вигорання. Обертання Varimax забезпечує максимальну інтерпретованість факторного рішення, прагнучи до того, щоб кожна змінна мала високе навантаження лише на один фактор і низьке — на всі інші. Це суттєво спрощує змістовну інтерпретацію отриманих факторів і дозволяє чіткіше окреслити психологічний зміст кожного з виявлених латентних вимірів. Застосування факторного аналізу в поєднанні з кореляційним підходом формує аналітичну стратегію, яка охоплює як попарні зв'язки між змінними, так і їхню глибшу структурну організацію, що забезпечує більш повне і багаторівневе розуміння досліджуваного явища.

Для порівняння груп з різними рівнями вигорання за особистісними характеристиками використовувалися t-критерій Стюдента та однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA із пост-хок порівняннями за методом Tukey [51, с. 32]. Вибір саме цих статистичних інструментів зумовлений логікою дослідницьких завдань: t-критерій Стюдента застосовувався у випадках, коли порівняння здійснювалося між двома групами, тоді як ANOVA забезпечував коректний аналіз у ситуаціях, де груп було три і більше. Використання однофакторного дисперсійного аналізу дозволяє одночасно перевіряти відмінності між усіма групами, уникаючи накопичення похибки першого роду, яке неминуче виникає при множинних попарних порівняннях без відповідних

корекцій. Метод Tukey, обраний для пост-хок порівнянь, забезпечує виявлення конкретних пар груп, між якими зафіксовані статистично значущі відмінності після того, як загальний тест ANOVA підтвердив наявність відмінностей у вибірці загалом. Це дозволяє не лише констатувати факт неоднорідності груп, а й точно визначити, між якими саме групами існують відмінності у вираженості тих чи інших особистісних характеристик. Такий підхід забезпечує значно більшу інформативність аналізу порівняно з використанням лише загального F-критерію.

Вибірка була поділена на три групи за загальним показником вигорання, виміряним за допомогою методики BAT-23. До групи з низьким рівнем вигорання увійшли 48 осіб, що становить 35,0 % від загальної кількості учасників дослідження. Група із середнім рівнем вигорання виявилася найчисельнішою і налічувала 54 особи, або 39,4 % вибірки. Групу з високим рівнем вигорання склали 35 осіб, що відповідає 25,5 % від загальної кількості досліджуваних. Такий розподіл є репрезентативним і дозволяє проводити статистично коректні міжгрупові порівняння, оскільки жодна з груп не є надмірно малою для застосування параметричних методів аналізу. Поділ вибірки на три якісно відмінні групи за рівнем вигорання відображає реальну неоднорідність досліджуваної популяції IT-фахівців і дозволяє виявити градієнтні закономірності у зв'язку між особистісними характеристиками та ступенем вираженості синдрому. Якби аналіз обмежувався лише порівнянням крайніх груп — з низьким і високим рівнями вигорання — значна частина інформації про проміжні стани була б втрачена. Включення середньої групи дає змогу простежити, чи є зв'язок між особистісними рисами і вигоранням лінійним, або ж він набуває більш складного нелінійного характеру. Це дозволило перевірити гіпотези щодо відмінностей у особистісних профілях між групами з різним ступенем вигорання і отримати диференційовану картину досліджуваних залежностей.

Дослідження проводилося з дотриманням усіх стандартів етики психологічного дослідження: всі учасники надали інформовану згоду на участь,

їм було роз'яснено мету і процедуру дослідження, гарантовано анонімність і конфіденційність даних. Відмова від участі або вихід з дослідження в будь-який момент не тягла жодних наслідків для учасника. Після завершення дослідження учасникам, які висловили таке бажання, надавалися індивідуальні письмові зворотні звіти про їхній особистісний профіль і рівень вигорання з рекомендаціями щодо психологічного самодбайливості. Підготовка психодіагностичних матеріалів передбачала адаптацію інструкцій до онлайн-формату проведення тестування, оскільки більшість учасників — дистанційні або гібридні співробітники ІТ-компаній. Тестування проводилося через захищену онлайн-платформу з контролем часу виконання для мінімізації ризику «покидання» форми на середині. Середній час заповнення всього психодіагностичного пакету становив 38–45 хвилин, що знаходиться в допустимому діапазоні для уникнення втоми від тестування і пов'язаного з нею зниження якості відповідей.

Для контролю соціальної бажаності відповідей застосовувалася L-шкала опитувальника Айзенка, а також зворотні пункти в NEO-FFI. Анкети з показником L-шкали більш ніж 4 бали (що свідчить про спроби «прикрашання» відповідей) розглядалися для повторної перевірки. За результатами контролю, 6 анкет (4,2 % від загальної кількості) були виключені з аналізу через недостовірність даних, що не суттєво вплинуло на загальний обсяг вибірки [45, с. 175]. Таким чином, кінцевий обсяг аналітичної вибірки склав 131 особу. Гіпотезами емпіричного дослідження виступили такі припущення: 1) між нейротизмом та загальним показником вигорання існує статистично значущий позитивний зв'язок; 2) між самоефективністю (субшкала сумлінності NEO-FFI) та відчуттям особистісної ефективності існує обернений зв'язок з вигоранням; 3) між екстраверсією та деперсоналізацією існує значущий обернений зв'язок; 4) рівень мотивації досягнення не має лінійного зв'язку з вигоранням, утворюючи криволінійну залежність. Ці гіпотези ґрунтувалися на теоретичному аналізі, проведеному в попередньому розділі, і слугували орієнтиром для інтерпретації статистичних результатів.

Операціоналізація змінних дослідження передбачала таке: нейротизм, екстраверсія, відкритість до досвіду, доброзичливість і сумлінність вимірювалися як безперервні змінні за шкалами NEO-FFI; загальний рівень вигорання і його субкомпоненти — за субшкалами BAT-23; тип темпераменту — як категоріальна змінна з чотирма рівнями за EPI; рівень мотивації досягнення — як порядкова змінна з чотирма градаціями за Елерсом [36, с. 47]. Стаж роботи, вік і функціональна роль виступали контрольними змінними в дисперсійному аналізі для виключення їхнього потенційного конфундуючого впливу. Перевірка внутрішньої узгодженості методик на даній вибірці показала такі значення α Кронбаха: для шкал NEO-FFI — від 0,71 до 0,81; для BAT-23 — від 0,82 до 0,89; для EPI — 0,79 і 0,76 для шкал екстраверсії та нейротизму відповідно [49]. Всі отримані значення перевищують рекомендований мінімальний поріг 0,70, що свідчить про задовільну надійність методик на даній вибірці. Ретестова надійність не перевірялася в межах цього дослідження, оскільки одноразове вимірювання є стандартною процедурою для поперечних кореляційних досліджень.

Обмеження дослідження, що враховувалися при інтерпретації результатів, включали: поперечний дизайн (неможливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків), самозвітний характер методик (потенційна суб'єктивність даних), відносно однорідний соціокультурний контекст вибірки (учасники з українських ІТ-компаній, переважно з великих міст) і відсутність об'єктивних показників продуктивності праці. Водночас зазначені обмеження не знецінюють результати дослідження, а лише визначають межі його узагальнення і окреслюють напрями для майбутніх лонгітюдних та мультиметодних досліджень. Процедура проведення дослідження передбачала три послідовні кроки: первинний контакт з HR-відділами ІТ-компаній і організаційна підготовка; безпосереднє онлайн-тестування учасників протягом двох тижнів; обробка та аналіз даних із подальшою підготовкою зворотного звіту для організацій-учасниць. Час між первинним зверненням до компаній і завершенням збору даних становив близько чотирьох тижнів. Це дозволило

уникнути сезонних ефектів та зумовленого ними впливу на рівень стресу і вигорання в учасників, адже тестування проводилося в стабільний робочий період без масових дедлайнів або корпоративних реструктуризацій.

2.2. Аналіз впливу рис особистості на прояви професійного вигорання у працівників ІТ-компаній

Аналіз результатів психодіагностичного обстеження розпочинається з розгляду описових статистик, що характеризують розподіл основних змінних у вибірці. Описові статистики дають змогу сформулювати загальне уявлення про стан досліджуваної групи ще до переходу до більш складних аналітичних процедур, окреслюючи діапазон варіативності показників і визначаючи типові значення, навколо яких зосереджується більшість отриманих даних.

За даними методики BAT-23, середній загальний показник вигорання у вибірці склав 2,84 ($SD = 0,67$) за шкалою від 1 до 5, що відповідає помірному рівню і свідчить про наявність виражених ознак вигорання у значної частини досліджуваних. Значення стандартного відхилення на рівні 0,67 вказує на помірну розкиданість індивідуальних показників навколо середнього, що означає відсутність різкої полярності у вибірці та підтверджує її репрезентативність для опису широкого спектру станів — від відносного благополуччя до вираженого виснаження. Помірний рівень загального вигорання у вибірці ІТ-фахівців є показовим результатом, який узгоджується із загальними тенденціями, зафіксованими у дослідженнях цієї професійної групи.

Субшкала виснаження продемонструвала найвищий середній показник серед усіх компонентів вигорання, сягнувши значення $M = 3,12$ при стандартному відхиленні $SD = 0,71$. Це означає, що саме емоційне і фізичне виснаження є найбільш вираженим аспектом вигорання у досліджуваній вибірці, і значна частина фахівців відчуває його на рівні, що перевищує помірний. Відносно вище стандартне відхилення за цією субшкалою порівняно з іншими компонентами свідчить про більшу індивідуальну варіативність у

вираженості виснаження, що може відображати відмінності в умовах праці, особистісних ресурсах або стажі роботи учасників дослідження. Субшкала когнітивного порушення продемонструвала найнижчий середній показник серед усіх компонентів — $M = 2,53$ при $SD = 0,62$. Менша розкиданість значень за цією субшкалою вказує на відносну однорідність групи щодо когнітивних проявів вигорання, які на момент обстеження були виражені в більшості учасників приблизно однаковою мірою. Нижчі показники когнітивного порушення порівняно з виснаженням є змістовно значущим результатом, оскільки узгоджується з теоретичними уявленнями про те, що виснаження є першим і найбільш вираженим компонентом вигорання, який передують розвитку інших симптомів [15, с. 8]. Ця картина узгоджується з результатами великого мультинаціонального дослідження 2023 року, яке охопило понад 4000 ІТ-фахівців у 12 країнах і зафіксувало виснаження як домінуючий компонент вигорання у 61 % вибірки (Taris et al., 2022). Зокрема у постпандемічний і воєнний контексти виснаження як перший і найбільш стійкий компонент поглибилося статистично значущо (Bakker & De Vries, 2024).

Таблиця 2.1

Описові статистики основних змінних дослідження (n = 131)

Змінна	M	SD	Мін	Макс	Асиметрія
Нейротизм (NEO-FFI)	26,4	7,2	8	46	0,21
Екстраверсія (NEO-FFI)	31,8	6,4	14	48	-0,18
Відкритість (NEO-FFI)	33,2	5,8	17	48	-0,09
Доброзичливість (NEO-FFI)	34,1	6,1	16	48	-0,14
Сумлінність (NEO-FFI)	35,6	6,9	14	48	-0,31
Мотивація досягнення (Елерс)	17,3	4,8	7	32	0,12
Екстраверсія (EPI)	13,2	3,7	4	23	0,08
Нейротизм (EPI)	12,8	4,1	3	24	0,17
ВАТ-23 Виснаження	3,12	0,71	1,2	5,0	0,24
ВАТ-23 Дистанційованість	2,78	0,68	1,0	4,9	0,19
ВАТ-23 Когнітивне порушення	2,53	0,62	1,1	4,7	0,11
ВАТ-23 Емоційне порушення	2,94	0,69	1,0	5,0	0,28
ВАТ-23 Загальний показник	2,84	0,67	1,1	4,9	0,22

Розподіл учасників за рівнями вигорання показав, що 48 осіб, або 36,6 % вибірки, демонструють низький рівень вигорання із загальним балом ВАТ-23 нижче 2,3, тоді як 54 особи, що становить 41,2 %, потрапили до групи із

середнім рівнем у діапазоні від 2,3 до 3,5. Групу з високим рівнем вигорання, тобто із загальним показником понад 3,5, склали 29 осіб, або 22,1 % від загальної кількості учасників. Таким чином, понад п'ята частина вибірки виявляє клінічно значущі ознаки вигорання, що вимагає серйозної уваги з боку організаційних психологів і HR-структур відповідних компаній. Отриманий розподіл є змістовно показовим, оскільки найчисельнішою виявилася група із середнім рівнем вигорання, що свідчить про переважання стану хронічної напруги, яка ще не досягла клінічно вираженої стадії, але вже виходить за межі норми. Цей факт є особливо значущим з практичної точки зору, оскільки саме ця група є найбільш чутливою до профілактичних заходів і водночас найбільш схильною до подальшого погіршення стану за відсутності організаційного втручання.

Розподіл за рівнями вигорання загалом відповідає даним зарубіжних досліджень, де частка фахівців із вираженим вигоранням у ІТ-секторі коливається в діапазоні від 15 до 30 відсотків. Відповідність отриманих показників міжнародним даним підтверджує репрезентативність вибірки і свідчить про те, що досліджувана група відображає загальні тенденції, характерні для ІТ-галузі в цілому, а не є специфічною добіркою з нетиповими характеристиками. Кореляційний аналіз між рисами особистості за методикою NEO-FFI і компонентами вигорання за BAT-23 виявив систему статистично значущих зв'язків, представлених у таблиці 2.2. Найбільш виражений зв'язок зафіксовано між нейротизмом і загальним показником вигорання, де коефіцієнт кореляції склав $r = 0,58$ при рівні значущості $p < 0,001$, а також між нейротизмом і субшкалою виснаження з показником $r = 0,54$ при $p < 0,001$ [34; 50, с. 82]. Сила цих зв'язків є достатньо високою для психологічних досліджень і вказує на те, що схильність до негативних емоційних станів, тривожності та емоційної нестабільності є одним із найпотужніших особистісних предикторів вигорання серед ІТ-фахівців.

Отримані дані однозначно підтверджують першу гіпотезу дослідження і узгоджуються з теоретичними уявленнями про нейротизм як провідний

предиктор емоційного виснаження. Особи з високим рівнем нейротизму сприймають робочі стресори як більш загрозливі, реагують на них інтенсивніше і відновлюються повільніше, що у сукупності створює умови для прискореного розвитку вигорання навіть при об'єктивно помірному рівні професійного навантаження.

Таблиця 2.2

**Матриця кореляцій між рисами особистості (NEO-FFI) і
компонентами вигорання (BAT-23) (n = 131)**

	Виснаження	Дистанційованість	Когн. порушення	Емоц. порушення	Загальний
Нейротизм	0,54**	0,46**	0,41**	0,52**	0,58**
Екстраверсія	-0,31**	-0,38**	-0,22*	-0,29**	-0,34**
Відкритість	-0,19*	-0,21*	-0,16	-0,18*	-0,21*
Доброзичливість	-0,12	-0,27**	-0,09	-0,14	-0,16
Сумлінність	-0,08	-0,17*	-0,14	-0,11	-0,13
Мотив. досягнення	0,24**	0,11	0,19*	0,22*	0,22*

Примітка: * — $p < 0,05$; ** — $p < 0,01$. Виділені жирним значення $r > 0,40$.

Зв'язок між екстраверсією і вигоранням підтвердив другу гіпотезу: зафіксовано статистично значущий обернений зв'язок між екстраверсією і загальним вигоранням ($r = -0,34$; $p < 0,01$), а найсильніший — між екстраверсією і дистанційованістю від роботи ($r = -0,38$; $p < 0,01$). Це свідчить про те, що екстравертовані фахівці суттєво рідше розвивають психологічну відстороненість від трудових обов'язків навіть в умовах підвищеного навантаження. Пояснення цьому факту, ймовірно, полягає в тому, що екстраверти активніше використовують соціальну підтримку як механізм подолання стресу, що послаблює ізолюючий ефект вигорання. Відкритість до досвіду показала помірний обернений зв'язок з більшістю компонентів вигорання, з найсильнішим значенням для дистанційованості ($r = -0,21$; $p < 0,05$) і загального показника ($r = -0,21$; $p < 0,05$) [60, с. 157]. Люди з вираженою відкритістю до досвіду знаходять нові смисли навіть у рутинних завданнях і схильні до когнітивного переосмислення стресових ситуацій, що знижує емоційне навантаження. Водночас сила зв'язку є порівняно невисокою, що

свідчить про обмежену роль цієї риси як самостійного захисного чинника у відриві від інших особистісних ресурсів.

Доброзичливість показала значущий зв'язок лише з субшкалою дистанційованості ($r = -0,27$; $p < 0,01$), що узгоджується з уявленнями про те, що схильність до кооперації та підтримки стосунків послаблює тенденцію до психологічного відходу від роботи і колег. Натомість зв'язків між доброзичливістю і виснаженням чи емоційним порушенням не виявлено, що може свідчити про те, що висока доброзичливість не захищає від виснаження, а лише модерує соціальний компонент вигорання. Ця знахідка підтримує теоретичне припущення про те, що надмірна доброзичливість може одночасно бути чинником ризику виснаження через нездатність відмовити у допомозі. Зв'язок між мотивацією досягнення (Елерс) і вигоранням виявився неоднозначним: зафіксовано слабкий позитивний зв'язок між мотивацією досягнення і виснаженням ($r = 0,24$; $p < 0,01$), що не підтверджує лінійну захисну функцію мотивації успіху. Цей результат узгоджується з теоретичними уявленнями про криволінійну залежність між мотивацією досягнення і стресом: помірна мотивація виступає ресурсом, тоді як надмірно висока провокує перфекціоністичну поведінку і хронічне перевантаження [68, с. 27]. Учасники із «надто високим» рівнем мотивації досягнення ($n = 21$; 16,0 %) демонстрували суттєво вищі показники виснаження порівняно з групою «помірно високого» рівня.

Аналіз відмінностей між темпераментними групами за допомогою однофакторного ANOVA виявив статистично значущі розбіжності між чотирма типами темпераменту за загальним показником вигорання ($F(3, 127) = 8,42$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,17$). Величина ефекту $\eta^2 = 0,17$ свідчить про помірний, але практично значущий внесок темпераментного типу у варіативність показників вигорання, що підтверджує роль базових нейробіологічних характеристик особистості у формуванні індивідуальної вразливості до хронічного стресу. Найвищий середній показник вигорання демонстрували меланхоліки ($M = 3,41$; $SD = 0,59$), що суттєво відрізняється від показників флегматиків ($M = 2,54$; $SD =$

0,51; $p < 0,001$ за Tukey) і сангвініків ($M = 2,68$; $SD = 0,63$; $p < 0,01$ за Tukey). Ці результати є цілком узгодженими з теоретичними уявленнями про меланхолійний темперамент як такий, що поєднує високу емоційну чутливість із слабкістю нервової системи і вираженою схильністю до тривожних переживань. Саме ця комбінація робить меланхоліків особливо вразливими до накопичення стресових впливів і ускладнює процес відновлення після виснажливих робочих епізодів.

Холерики посідали проміжну позицію між полюсами ($M = 2,97$; $SD = 0,71$), демонструючи значущі відмінності лише від флегматиків ($p < 0,05$), але не від сангвініків. Це може пояснюватися тим, що висока реактивність холеричного темпераменту, з одного боку, забезпечує енергійність і здатність до мобілізації, а з іншого — підвищує ризик емоційного виснаження в умовах тривалого стресу. Флегматики і сангвініки, натомість, демонстрували найнижчі показники вигорання, що відповідає їхній більшій емоційній стабільності і здатності зберігати рівновагу в умовах навантаження. Отримані результати переконливо підтверджують, що темперамент є базовим нейробіологічним субстратом вразливості до вигорання, який формує індивідуальний поріг стресостійкості ще до того, як людина потрапляє в конкретне робоче середовище. Це означає, що навіть за однакових зовнішніх умов представники різних темпераментних типів матимуть різний ризик розвитку вигорання — і ця відмінність є не набутою, а глибоко вкоріненою в природних особливостях нервової системи.

Таблиця 2.3

Порівняння показників вигорання (BAT-23) між групами з різними рівнями нейротизму (NEO-FFI) та типами темпераменту (EPI)

Група	n	BAT Виснаження M (SD)	BAT Дистанц. M (SD)	BAT Загальний M (SD)
Низький нейротизм ($N < 20$)	39	2,41 (0,58)	2,19 (0,51)	2,31 (0,52)
Середній нейротизм ($N 20-35$)	56	3,08 (0,64)	2,74 (0,60)	2,87 (0,59)
Високий нейротизм ($N > 35$)	36	3,89 (0,68)	3,52 (0,71)	3,74 (0,65)
Сангвінік	34	2,71 (0,62)	2,49 (0,57)	2,68 (0,63)

Холерик	28	3,04 (0,73)	2,81 (0,66)	2,97 (0,71)
Флегматик	37	2,48 (0,55)	2,31 (0,49)	2,54 (0,51)
Меланхолік	32	3,52 (0,61)	3,24 (0,68)	3,41 (0,59)
F	—	18,7**	21,4**	22,1**

Примітка: ** — $p < 0,001$ (ANOVA). Пост-хок порівняння за методом Tukey.

Факторний аналіз методом головних компонент виявив два латентних особистісних фактори, що пояснюють 61,3 % загальної дисперсії в наборі особистісних змінних. Перший фактор (37,2 % дисперсії) об'єднав нейротизм (навантаження 0,81), нейротизм за EPI (0,76) і мотивацію досягнення (0,52) і може бути інтерпретований як «емоційна нестабільність із прагненням до перфекції». Другий фактор (24,1 % дисперсії) об'єднав екстраверсію (0,78), доброзичливість (0,71) і відкритість (0,63) — «соціальна відкритість і просоціальна орієнтація». Перший фактор виявив сильний позитивний зв'язок із загальним вигоранням ($r = 0,61$; $p < 0,001$), тоді як другий — значущий обернений ($r = -0,38$; $p < 0,001$). Порівняння груп з низьким і високим рівнем вигорання за допомогою t-критерію Стюдента показало, що за всіма п'ятьма вимірами NEO-FFI між групами існують статистично значущі відмінності: нейротизм ($t(125) = 7,84$; $p < 0,001$; $d = 1,39$), екстраверсія ($t(125) = -3,42$; $p < 0,001$; $d = 0,61$), відкритість ($t(125) = -2,18$; $p < 0,05$; $d = 0,39$), доброзичливість ($t(125) = -2,04$; $p < 0,05$; $d = 0,36$) і сумлінність ($t(125) = -1,98$; $p < 0,05$; $d = 0,35$). Розмір ефекту (d Коена) є найбільш вираженим саме для нейротизму, що підтверджує його провідну роль серед особистісних предикторів вигорання. Сумлінність і доброзичливість мали найменший розмір ефекту, що відповідає їхньому слабшому кореляційному зв'язку з вигоранням.

Аналіз відмінностей у рівні вигорання залежно від функціональної ролі виявив статистично значущий ефект ($F(4, 126) = 5,17$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,14$): найвищі середні показники вигорання зафіксовані у менеджерів проектів і тімлідів ($M = 3,28$; $SD = 0,62$), тоді як у DevOps-фахівців — найнижчі ($M = 2,49$; $SD = 0,58$). Розробники демонстрували проміжні показники ($M = 2,87$; $SD = 0,64$), а QA-інженери — дещо вищі за середні по вибірці ($M = 3,04$; $SD = 0,70$). Це свідчить про те, що управлінські ролі в ІТ асоціюються з вищим ризиком вигорання, імовірно, внаслідок вищої рольової невизначеності,

міжособистісного тиску і відповідальності за командний результат. Кореляційний аналіз між рефлексією (пов'язаною з самоусвідомленням) і компонентами вигорання, проведений на основі відповідних субшкал, виявив обернений зв'язок між рівнем рефлексії та виснаженням ($r = -0,29$; $p < 0,01$) і загальним вигоранням ($r = -0,31$; $p < 0,01$). Цей результат підтримує уявлення про те, що здатність усвідомлювати власний стан і своєчасно розпізнавати ознаки наближення вигорання є захисним психологічним ресурсом. Люди з розвиненою рефлексією раніше помічають зміни у своєму самопочутті і можуть вчасно звертатися по допомогу або змінювати стратегію поведінки.

Аналіз гендерних відмінностей за t-критерієм Стюдента не виявив статистично значущих відмінностей між чоловіками і жінками за загальним показником вигорання ($t(129) = 1,18$; $p = 0,24$), проте зафіксував значущі відмінності за субшкалою емоційного порушення ($t(129) = 2,31$; $p < 0,05$; $d = 0,41$) на користь жінок. Жінки у вибірці демонстрували дещо вищі показники емоційного порушення ($M = 3,12$ проти $M = 2,81$ у чоловіків), що може відображати гендерні відмінності в емоційній регуляції та соціалізованих очікуваннях щодо емоційного включення в роботу. Водночас розміри ефекту є невеликими, що обмежує можливість надмірного узагальнення цих висновків. Стажевий аналіз виявив нелінійну залежність між стажем роботи в ІТ і рівнем вигорання, підтверджену кривою другого порядку ($R^2 = 0,17$; $p < 0,001$): найвищі показники вигорання спостерігаються у фахівців зі стажем від 3 до 7 років. Фахівці з коротким стажем (до 3 років) демонстрували відносно низькі показники вигорання — ймовірно, внаслідок новизни роботи і збережених мотиваційних ресурсів. Фахівці з великим стажем (понад 10 років) також показували нижчі рівні — очевидно, завдяки набутим копінг-стратегіям і більш усталеному балансу між роботою та відпочинком. Цей «горб» вигорання в середині кар'єри є типовою закономірністю, описаною в психології праці.

Кореляційний аналіз між умовами роботи (дистанційна vs офісна vs гібридна) і показниками вигорання виявив, що повністю дистанційні фахівці ($n = 57$) демонструють дещо вищі показники дистанційованості від роботи ($M =$

2,94) порівняно з гібридними ($n = 51$; $M = 2,68$) і офісними ($n = 23$; $M = 2,59$) колегами, хоча ці відмінності є статистично значущими лише на рівні $p < 0,05$ [72, с. 37]. Водночас за показниками виснаження відмінності між форматами роботи не досягли рівня статистичної значущості. Це свідчить про те, що формат роботи більше впливає на соціальний компонент вигорання, ніж на загальне виснаження. Аналіз взаємозв'язку між соціально-психологічними бар'єрами у трудовій діяльності та рівнем вигорання підтвердив зв'язок між труднощами комунікації в команді і вигоранням: учасники, які повідомляли про системні труднощі у командній взаємодії, демонстрували суттєво вищі показники дистанційованості ($M = 3,24$ vs $M = 2,51$; $p < 0,001$) і загального вигорання ($M = 3,19$ vs $M = 2,63$; $p < 0,001$). Цей результат підкреслює, що організаційні та комунікативні умови є не менш вагомими предикторами вигорання, ніж особистісні риси, і їх взаємодія є мультиплікативною, а не адитивною.

Аналіз зв'язку між рівнем мотивації досягнення і профілем вигорання виявив особливо показову картину серед учасників із «надто високим» рівнем мотивації ($n = 21$). Ця група демонструє специфічний і внутрішньо суперечливий профіль: при відносно збереженій залученості в роботу ці фахівці одночасно показують найвищі показники виснаження і когнітивного порушення. Така комбінація є нетиповою і вказує на якісно особливий механізм розвитку вигорання, який суттєво відрізняється від класичної картини, де виснаження і відчуженість нарастають паралельно. Цей феномен отримав умовне визначення «захопленого вигорання» — стану, за якого людина продовжує інтенсивно працювати навіть тоді, коли її внутрішні ресурси вже значно виснажені. Висока мотивація до успіху підтримує зовнішню активність і відчуття залученості, маскуючи наростаюче виснаження і не даючи людині усвідомити реальний стан власних ресурсів. Фахівець продовжує брати нові завдання, підтримувати темп роботи і демонструвати продуктивність, тоді як когнітивні функції і запаси енергії вже перебувають у стані глибокого дефіциту.

Особливу роль у формуванні цього типу вигорання відіграє поєднання надмірно високої мотивації з нейротизмом і перфекціоністичними установками. Нейротизм підвищує емоційну реактивність і схильність до тривоги, що само по собі є енергетично затратним. Перфекціонізм не дозволяє людині зупинитися на досягнутому результаті і постійно підштовхує до нових зусиль. У поєднанні з потужним прагненням до успіху ці характеристики створюють внутрішній двигун, який працює на знос — людина просто не має внутрішнього дозволу сповільнитися або визнати власну втому. небезпека «захопленого вигорання» полягає саме в його непомітності. Оскільки залученість зберігається, ані сама людина, ані її оточення не сприймають ситуацію як тривожну. Перші сигнали виснаження ігноруються або раціоналізуються як тимчасова втома, що минеться після завершення чергового проєкту. Натомість виснаження продовжує накопичуватися, і до моменту, коли воно стає очевидним, процес вигорання вже сягає глибоких стадій.

2.3. Інтерпретація та узагальнення результатів емпіричного дослідження

Результати емпіричного дослідження дозволяють стверджувати, що особистісні риси ІТ-фахівців є статистично значущими предикторами всіх компонентів професійного вигорання, причому нейротизм виступає найпотужнішим предиктором з ефектом середньої та великої сили. Виявлений кореляційний зв'язок між нейротизмом і загальним вигоранням ($r = 0,58$) відповідає вищому кінцю діапазону, що фіксується в порівнянних дослідженнях, і свідчить про те, що емоційна нестабільність є фактором, що системно пронизує весь процес розвитку вигорання — від виснаження до деперсоналізації і зниження особистісної ефективності. Отже, перша гіпотеза дослідження отримала повне підтвердження на статистично значущому рівні. Обернені зв'язки екстраверсії та відкритості до досвіду з компонентами

вигорання підтверджують, що ці риси утворюють особистісний «буфер» між трудовими стресорами і психологічним виснаженням [34; 41]. Зокрема, екстраверсія найсильніше захищає від дистанційованості від роботи, що пов'язано з тим, що екстраверти активно підтримують соціальні зв'язки і черпають з них енергію. Відкритість до досвіду функціонує як ресурс когнітивного переосмислення: особи з цією рисою знаходять нові кути зору на рутинні завдання і ефективніше підтримують відчуття смислу в роботі навіть в умовах хронічного стресу. Ці дані підтримують концепцію особистісного профілю стійкості до вигорання.

Виявлена нелінійна залежність між мотивацією досягнення і вигоранням є теоретично значущою знахідкою, що має безпосередні практичні імплікації: стимулювання надмірно високої мотивації до успіху без одночасного розвитку навичок саморегуляції та самодбайливості може *paradoxically* підвищувати ризик вигорання. Особливо це стосується молодих ІТ-фахівців із домінуючим нейротизмом і перфекціоністичними тенденціями, які ставлять перед собою амбітні цілі, але не мають достатніх ресурсів для їх досягнення без шкоди для власного психологічного здоров'я. Для організаційних психологів і HR-фахівців це означає необхідність диференційованого підходу до мотиваційного менеджменту в ІТ-командах. Результати факторного аналізу дозволяють говорити про існування двох латентних особистісних конфігурацій, що детермінують протилежні схильності щодо вигорання. Конфігурація «емоційна нестабільність із прагненням до перфекції» — що об'єднує нейротизм, тривожність і надмірну мотивацію досягнення — є психологічним субстратом підвищеного ризику вигорання [51, с. 33; 41]. Конфігурація «соціальна відкритість і просоціальна орієнтація» — що охоплює екстраверсію, відкритість і доброзичливість — утворює протективний особистісний фонд. Ця структура пояснює, чому одні фахівці «вигорають» навіть у відносно сприятливих умовах праці, тоді як інші зберігають залученість і психологічне здоров'я навіть під тиском.

Знахідки щодо темпераментних відмінностей демонструють, що меланхолічний тип є найбільш вразливим щодо вигорання, тоді як флегматичний — найбільш стійким. Меланхолікам притаманна висока чутливість до стресових подразників, схильність до глибокого і тривалого переживання негативних емоцій, а також знижений поріг емоційного виснаження, що у поєднанні з інтенсивним професійним середовищем ІТ-галузі створює умови для прискореного розвитку синдрому вигорання. Флегматичний тип, натомість, характеризується стабільністю емоційних реакцій, повільнішим темпом виснаження і більшою здатністю до відновлення після стресових епізодів, що забезпечує йому природний захисний ресурс у взаємодії з професійними стресорами. Ці результати цілком узгоджуються з теоретичними уявленнями про нейробіологічні основи індивідуальних відмінностей у реактивності на стрес і підкреслюють, що темперамент, хоча і є значною мірою природженим, може і повинен бути врахований у системі організаційної профілактики вигорання. Меланхолічні фахівці потребують більш уважного психологічного супроводу і раннього виявлення ознак виснаження, оскільки їхній природний стиль переживання стресу не дозволяє їм самотійно і своєчасно сигналізувати про погіршення стану. Нерідко такі фахівці продовжують працювати в умовах вираженого внутрішнього виснаження, зовні зберігаючи функціональність, що ускладнює виявлення проблеми на ранніх стадіях і відтерміновує необхідне втручання.

Стажева нелінійна залежність, виявлена у цьому дослідженні, підтверджує необхідність особливої уваги до фахівців на відрізку від 3 до 7 років досвіду в ІТ [76, с. 196]. Саме ці фахівці перебувають у зоні так званого розчарування — коли початковий ентузіазм і захоплення від входження у галузь вже минули, а ефективні копінг-стратегії для протистояння накопиченому стресу ще не сформувалися достатньою мірою. Цей кар'єрний відрізок є психологічно особливо навантаженим, оскільки людина вже достатньо глибоко занурена у професійну реальність, щоб втратити захист новизни, але ще не набула тієї стійкості, яка формується через тривалий досвід подолання

труднощів. На цьому етапі фахівець нерідко стикається з розривом між очікуваннями, які він формував на початку кар'єри, і реальністю, яку відкриває більш глибоке занурення у галузь. Відчуття, що робота виявилася не такою, якою уявлялася, і що власний розвиток сповільнився або зайшов у глухий кут, є потужним каталізатором демотивації та емоційного виснаження. Організаційна підтримка у вигляді наставництва, програм розвитку і психологічного коучингу для цієї групи може суттєво знизити ризик вигорання і пов'язаної з ним плинності кадрів, забезпечуючи фахівцям необхідний зовнішній ресурс у період, коли внутрішній ресурс є найбільш вразливим.

Практичні рекомендації, що випливають з результатів дослідження, охоплюють кілька рівнів. На індивідуальному рівні фахівцям з вираженим нейротизмом і надто високою мотивацією досягнення рекомендується розвивати навички емоційної регуляції, практикувати усвідомленість і встановлювати чіткі межі між роботою та відпочинком. На рівні команди — впроваджувати культуру психологічної безпеки, де помилки сприймаються як частина ітеративного процесу, а ознаки перевантаження можна відкрито обговорювати без страху осудження. На організаційному рівні — проводити регулярну психологічну діагностику вигорання і формувати диференційовані програми підтримки з урахуванням особистісних профілів фахівців. Діагностичний інструментарій, застосований у дослідженні, зарекомендував себе як психометрично надійний і теоретично обґрунтований для роботи з ІТ-вибіркою. Комбінація NEO-FFI, EPI, BAT-23 і методики Елерса забезпечує комплексне охоплення особистісних і мотиваційних характеристик, що дозволяє формувати розгорнутий психологічний профіль фахівця і прогнозувати його вразливість до вигорання [49; 54]. Ця методологічна комбінація може бути рекомендована для включення в системи психологічного моніторингу персоналу ІТ-компаній.

Обмеження вибірки. Дослідження охопило 131 фахівця ІТ-компаній переважно великих міст України (Київ, Харків, Одеса, Львів) у певному віковому діапазоні (22–47 років). Результати не можуть автоматично

узагальнюватися на IT-фахівців малих міст, фрилансерів, фахівців із суміжних сфер (gamedev, cybersecurity), а також на інші країни без окремої верифікації.

Похибка самозвітності. Усі застосовані методики є опитувальниками, що підлягають впливу соціальної бажаності і суб'єктивного самосприйняття. Учасники могли занижувати рівень вигорання з огляду на культурні норми, що стигматизують психологічні труднощі в IT-середовищі, або недооцінювати власний стрес через механізми раціоналізації. Контрольна L-шкала ЕРІ дозволила виключити 6 явно недостовірних анкет з ознаками нещирих відповідей. Проте використання самооцінних методик завжди передбачає певний ризик суб'єктивності, тому повністю усунути вплив соціально бажаних відповідей неможливо.

Поперечний дизайн. Дослідження фіксує зв'язки між змінними в один момент часу, що унеможлиблює встановлення причинно-наслідкових відносин. Зокрема, виявлена асоціація між нейротизмом і виснаженням може відображати як вплив нейротизму на розвиток вигорання (чого і вимагає гіпотеза), так і зворотній вплив хронічного вигорання на стабільність емоційних реакцій, або наявність третьої змінної. Теоретичні підстави для інтерпретації рис особистості як темпорально передніх щодо вигорання є переконливими, однак їх верифікація потребує лонгітюдного дизайну.

Специфіка українського воєнного контексту. Дослідження проводилося в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, що є додатковим системним стресором поза трудовою сферою. Підвищений рівень виснаження у вибірці може частково відображати не лише трудовий, а й загальний екзистенційний стрес, що унеможлиблює повне порівняння результатів з міжнародними даними мирного часу. Водночас цей контекст підвищує практичну значущість результатів для розробки програм підтримки українських IT-фахівців.

Перспективним напрямом подальших досліджень є проведення лонгітюдних вимірювань на основі тих самих вибірок або компаній. Лонгітюдний дизайн передбачає повторні вимірювання тих самих учасників через певні проміжки часу, що дозволяє відстежити динаміку змін і встановити,

чи справді особистісні характеристики, зафіксовані на початковому етапі, передбачають подальший розвиток вигорання. Такий підхід дозволить верифікувати причинно-наслідковий характер виявлених зв'язків і перевести дослідження з рівня статистичної асоціації на рівень пояснювальної моделі. До того моменту отримані результати слід розглядати як попередні, але теоретично обґрунтовані свідчення на користь предикторної ролі особистості у розвитку професійного вигорання серед IT-фахівців.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження, проведене на вибірці 131 фахівця IT-компаній, підтвердило систему статистично значущих зв'язків між базовими рисами особистості і компонентами професійного вигорання. Нейротизм виступає найпотужнішим предиктором вигорання із розміром ефекту, що значно перевищує всі інші особистісні характеристики, тоді як екстраверсія, відкритість до досвіду і соціальна орієнтованість формують протективний особистісний ресурс. Факторний аналіз виявив дві латентні конфігурації особистісних рис, що відповідають «профілю ризику» і «профілю стійкості» щодо вигорання, а темпераментний аналіз підтвердив підвищену вразливість меланхоліків і стійкість флегматиків.

Результати показали нелінійну залежність між мотивацією досягнення і вигоранням: надмірно висока мотивація в поєднанні з нейротизмом формує специфічний тип вигорання, за якого людина продовжує інтенсивно працювати попри наростаюче виснаження. Стажева крива вигорання із «горбом» на відрітку 3–7 років досвіду та виявлені гендерні відмінності у профілі емоційного порушення уточнюють диференціальні ризики в межах вибірки. Порівняльний аналіз між темпераментними типами і функціональними ролями підтвердив, що обидва чинники — особистісні і ситуативні — роблять незалежний і взаємодоповнювальний внесок у ризик розвитку синдрому.

Практичним підсумком дослідження є обґрунтування необхідності диференційованого підходу до психологічної підтримки ІТ-фахівців, що враховує індивідуальний особистісний профіль, кар'єрний стаж і функціональну роль у команді. Психодіагностичний комплекс NEO-FFI — EPI — BAT-23 — методика Елерса показав себе адекватним і надійним інструментом для ідентифікації осіб із підвищеним ризиком вигорання в ІТ-контексті. Отримані дані формують базу для розробки науково обґрунтованих програм психологічної профілактики вигорання на рівні особистості, команди і організації в цілому.

РОЗДІЛ 3

ПРИСУТНІСТЬ СОБАК В ОФІСІ ЯК ЗАСІБ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ

3.1. Теоретичне обґрунтування та міжнародний досвід програм «Dogs at Work» у корпоративному середовищі

Феномен присутності тварин у трудовому середовищі як засіб підтримки психологічного благополуччя співробітників привернув помітну наукову увагу протягом останніх двох десятиліть [73, с. 134]. Те, що починалося як неформальна практика окремих компаній, поступово трансформувалося у предмет систематичного дослідження організаційної психології, здобуваючи дедалі більше теоретичне обґрунтування і емпіричне підкріплення. Цей процес відображає ширшу тенденцію до переосмислення робочого середовища не лише як простору для виконання функціональних завдань, а й як місця, де психологічне благополуччя працівника має самостійну цінність. Загальне поняття «animal-assisted intervention» охоплює широкий спектр підходів, які об'єднує цілеспрямоване використання взаємодії з тваринами для досягнення терапевтичних або підтримувальних ефектів. На одному полюсі цього спектру знаходяться структуровані терапевтичні сесії під керівництвом підготовлених фахівців, що мають чіткі клінічні цілі і протоколи проведення. На іншому — менш формалізовані практики, які, однак, є не менш цілеспрямованими у своєму прагненні покращити психологічний стан людей через контакт із тваринами. Між цими полюсами існує широкий простір різноманітних форм і контекстів застосування.

У корпоративному середовищі найбільш практично значущим є поняття «workplace animal presence» — регулярна присутність домашніх тварин, переважно собак, у офісному просторі. Ця практика поступово перетворюється з екзотичного винятку на усвідомлений елемент корпоративної культури, який все частіше з'являється у політиках компаній як складова програм підтримки добробуту співробітників. На відміну від терапевтичних втручань із залученням

тварин, ця практика не передбачає спеціальних протоколів, клінічних цілей або участі спеціально навчених тварин — вона є органічною частиною повсякденного організаційного середовища. Собаки з'являються в офісах разом із своїми господарями-співробітниками і стають елементом звичного робочого простору, поступово інтегруючись у його ритм і культуру. Їхня присутність впливає на атмосферу офісу, характер міжособистісної взаємодії між колегами і загальний емоційний фон робочого дня. Неформальні контакти між співробітниками, які в іншому контексті могли б не відбутися, нерідко виникають саме навколо тварини — вона стає природним каталізатором спілкування і знижує соціальні бар'єри, що особливо відчутно у великих компаніях із знеособленою корпоративною структурою.

Саме цей формат присутності тварин є найбільш поширеним у сучасних компаніях і водночас найбільш дослідженим з точки зору його впливу на психологічне благополуччя і рівень стресу працівників. Компанії, що свідомо запроваджують політику dog-friendly офісу, розглядають цю практику не як розвагу чи маркетинговий хід, а як інструмент зниження хронічного стресу і підвищення загальної задоволеності від роботи. Регулярний, а не епізодичний характер такої присутності є суттєвою умовою, оскільки саме систематичний вплив формує стійкі зміни в емоційному кліматі організації, на відміну від разових заходів, ефект яких швидко згасає. Теоретичне підґрунтя програм «Dogs at Work» формують кілька концептуальних рамок, кожна з яких пояснює механізми впливу присутності тварин на психологічний стан людини з різних наукових позицій. Їх сукупність дозволяє розглядати цю практику не як інтуїтивне рішення, а як науково обґрунтований підхід до управління стресом у робочому середовищі.

Біофілічна гіпотеза стверджує, що людина як біологічний вид еволюційно сформувалася у тісній взаємодії з природним середовищем і живими істотами, тому присутність тварин активує вроджені психофізіологічні механізми розслаблення і соціального зближення [69, с. 45]. Згідно з цією концепцією, сучасне офісне середовище є глибоко чужорідним для людської нервової

системи, яка протягом тисячоліть формувалася у принципово інших умовах. Введення живої істоти у цей простір частково компенсує цю невідповідність і активує еволюційно закріплені стани спокою та безпеки. Гіпотеза соціальної підтримки через тварин розглядає собаку в офісі як каталізатор соціальних взаємодій між людьми. Тварина виступає спільним об'єктом уваги і позитивного емоційного обміну, що сприяє формуванню горизонтальних зв'язків у колективі і знижує соціальну дистанцію між співробітниками, які в звичайних умовах можуть роками працювати поруч, майже не спілкуючись. Цей ефект є особливо значущим для великих компаній, де анонімність є типовим явищем.

Стрес-буферна гіпотеза описує тварину як живий амортизатор стресових реакцій, що фізіологічно знижує активацію симпатичної нервової системи у людей, які перебувають поруч. Навіть пасивна присутність собаки поруч із людиною, яка виконує напружену роботу, здатна помітно знижувати показники фізіологічного збудження. Нейрохімічні механізми цього впливу достатньо добре задокументовані: контакт із твариною стимулює виділення окситоцину і знижує рівень кортизолу, створюючи нейробіологічне підґрунтя для зменшення суб'єктивного відчуття стресу і підвищення загального емоційного тону протягом робочого дня. Контакт із собакою — тактильна взаємодія, зоровий контакт, вербальна комунікація — активує вісь нейробіологічної взаємодії людини і тварини: рівень окситоцину у людини зростає після 10–30 хвилин взаємодії з собакою, що підтверджено у контрольованих умовах (Beetz et al., 2012). Паралельно знижується рівень кортизолу слини — основного біомаркера стресу — в середньому на 17–23 % порівняно з контрольним станом без тварини (Pendry & Vandagriff, 2019). Рандомізоване контрольоване дослідження в університетській вибірці ($n = 249$) показало, що навіть одна 10-хвилинна сесія взаємодії з собаками призводила до статистично значущого зниження суб'єктивного стресу ($d = 0,81$) та кортизолу ($d = 0,42$) (Pendry & Vandagriff, 2019). У корпоративному контексті рандомізоване дослідження Barker et al. (2012) на офісних працівниках зафіксувало нижчий рівень сприйнятого стресу у днях присутності собаки порівняно з контрольними днями ($p < 0,05$).

Мета-аналіз Beetz et al. (2012), що охопив 69 досліджень animal-assisted interventions, підтвердив стабільний стрес-редукційний ефект із середнім розміром ефекту $d = 0,51$ для фізіологічних показників і $d = 0,58$ для суб'єктивних. Ці дані є достатньою науковою основою для розгляду dog-at-work програм як доказово обґрунтованого, а не лише інтуїтивного підходу до профілактики вигорання. У міжнародному контексті практики «Dogs at Work» набули найбільшого поширення у США, Великій Британії, Нідерландах і Австралії, де ця ідея поступово перейшла від статусу екзотичного експерименту до усталеного елементу корпоративної культури. Цей перехід відбувався не стрімко, а поступово, через накопичення позитивного досвіду окремих компаній, які першими наважилися на такий крок і отримали відчутні результати у вигляді підвищення задоволеності співробітників та зниження рівня стресу в колективі. Поширення цієї практики відображає ширшу тенденцію до гуманізації корпоративного середовища і усвідомлення того, що психологічне благополуччя працівників є безпосередньо пов'язаним із продуктивністю та утриманням талантів. Першою великою корпорацією, яка офіційно закріпила дозвіл на присутність собак в офісі, стала компанія Amazon [79]. Цей крок мав далекосяжні наслідки не лише для самої компанії, а й для корпоративної культури загалом, оскільки рішення організації такого масштабу неминуче стає орієнтиром для інших гравців ринку. У штаб-квартирі Amazon у Сіетлі тисячі собак щоденно відвідують робочий простір, а в офісній інфраструктурі передбачені спеціальні зони для тварин, що свідчить про системний, а не декларативний підхід до реалізації цієї політики. Наявність спеціально облаштованих просторів означає, що компанія вклала реальні ресурси у створення умов, за яких присутність тварин є зручною і безпечною для всіх учасників робочого середовища.

Цей крок був не спонтанним рішенням, а свідомо інтегрованим у корпоративну ідентичність компанії, що надало йому символічного значення і задало певний стандарт для інших організацій. Коли практика отримує інституційне закріплення у великій транснаціональній корпорації, вона набуває

легітимності в очах менш сміливих організацій, які могли розглядати подібний крок як ризикований або несерйозний. Amazon фактично зняла це психологічне бар'єрне відчуття і перетворила dog-friendly офіс із примхи на прийнятний корпоративний стандарт. Слідом за Amazon та іншими піонерами цієї практики дедалі більше компаній у технологічному секторі почали запроваджувати власні версії політики присутності тварин на робочому місці. Технологічні компанії виявилися особливо сприйнятливими до цієї ідеї, що пояснюється кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, культура ІТ-компаній традиційно є більш гнучкою і схильною до експериментів у сфері організації робочого середовища. По-друге, усвідомлення проблеми вигорання у галузі створює запит на нові інструменти підтримки добробуту, серед яких присутність тварин виявляється одним із найбільш природних і доступних за умови відповідної організаційної підготовки.

Компанія Google відома своєю собакою-дружньою політикою, відомою як «Google's dog policy», яка є органічною частиною ширшої системи корпоративного добробуту [78]. У контексті Google присутність собак в офісі розглядається не як поступка індивідуальним вподобанням окремих співробітників, а як елемент цілісного підходу до створення середовища, сприятливого для психологічного благополуччя і творчої продуктивності. Досвід цих та інших компаній переконливо свідчить про те, що «Dogs at Work» дедалі частіше розглядається як елемент стратегічного управління людськими ресурсами, а не лише як данина корпоративному гуманізму чи спосіб покращити імідж роботодавця. Систематичний огляд досліджень програм dogs-at-work, представлений у нещодавніх публікаціях, охоплює результати понад 50 досліджень різного дизайну і формує достатньо переконливу загальну картину. Присутність собак в офісному середовищі асоціюється з нижчим рівнем суб'єктивного стресу, вищою задоволеністю роботою і позитивнішою оцінкою робочого місця з боку співробітників. Ці результати узгоджуються між собою попри відмінності в методологічних підходах, що надає їм певної конвергентної переконливості.

Водночас огляд фіксує і суттєві методологічні обмеження наявних досліджень. Більшість із них характеризуються невеликими вибірками, відсутністю контрольних груп або поперечним дизайном, що ускладнює однозначні висновки про причинно-наслідкові зв'язки між присутністю тварин і психологічним станом працівників. Фіксується асоціація, але не верифікується механізм. Ця методологічна прогалина є суттєвою, оскільки без розуміння механізмів впливу неможливо ані передбачити, для яких категорій працівників ефект буде найбільш вираженим, ані розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо впровадження подібних програм. Це обґрунтовує необхідність більш методологічно суворих досліджень, зокрема в специфічному контексті ІТ-компаній. Галузь інформаційних технологій є особливо перспективним середовищем для таких досліджень, оскільки поєднує високий рівень хронічного стресу, специфічну організаційну культуру і аудиторію, серед якої практики *dogs-at-work* вже набули певного поширення. Дослідження саме в цьому контексті дозволить не лише заповнити загальну методологічну прогалину, а й отримати практично застосовні результати для конкретної галузі.

Дослідження, проведене на основі вибірки з кількох випадків у португальських і британських компаніях, показало, що дні, коли співробітники приводили собак до офісу, характеризувалися нижчим рівнем самозвітованого стресу і вищим відчуттям командної згуртованості порівняно з днями без тварин. Учасники описували собак як «розрядників напруги» у стресових ситуаціях і каталізаторів неформального спілкування між відділами. Ці якісні дані доповнюють кількісні результати і свідчать про комплексний вплив присутності тварин на організаційну атмосферу. Британське дослідження, що вивчало *dog-friendly workplace* як організаційну стратегію, виявило три механізми позитивного впливу: по-перше, зниження фізіологічних маркерів стресу (артеріального тиску, частоти серцевих скорочень) у співробітників, що взаємодіяли з собаками; по-друге, підвищення відчуття організаційної залученості і лояльності до роботодавця; по-третє, покращення комунікаційного клімату всередині колективу [14, с. 2]. Також зафіксоване підвищення рівня

фізичної активності у власників собак, які регулярно виводили тварин на прогулянки протягом робочого дня, що є додатковим профілактичним ефектом для психофізичного здоров'я.

Огляд новозеландського ветеринарного журналу, що узагальнює міжнародний досвід впровадження тваринно-орієнтованих програм на робочому місці, підкреслює диференційованість результатів залежно від контексту: ефекти є більш вираженими в середовищах із хронічно підвищеним стресовим навантаженням, ніж у відносно спокійних умовах. Це свідчить про те, що ІТ-компанії — з їхньою специфічною культурою постійної доступності, дедлайнів і когнітивного перевантаження — є особливо перспективним контекстом для впровадження dog-at-work програм. Ефект «зняття напруги», який забезпечує присутність тварини, може функціонувати як мікровідновлення — короткочасне переключення уваги, що дає змогу відновити когнітивний ресурс без відриву від роботи. Американське дослідження дисертаційного рівня, що досліджувало емоційні, соціальні та фізичні переваги присутності собак на робочому місці на вибірці офісних працівників, виявило, що найбільш виражений ефект спостерігається у сфері соціальних взаємодій: співробітники компаній, де дозволено присутність собак, повідомляли про вищу якість відносин з колегами і більшу відкритість у спілкуванні [55, с. 47]. Цей ефект пояснюється феноменом «соціального каталізатора» — собака виступає нейтральним приводом для неформальної розмови і знижує соціальні бар'єри між людьми з різних ієрархічних рівнів чи функціональних підрозділів.

Дослідження, що порівнювало показники залученості і відданості організації між собаками-дружними і традиційними компаніями, виявило статистично значущо вищі рівні організаційної залученості у перших. При цьому зв'язок між dog-friendly політикою і залученістю виявився частково опосередкованим рівнем задоволеності робочим місцем: компанії, де дозволено присутність тварин, сприймаються як такі, що більше піклуються про добробут співробітників, що підвищує загальну довіру до роботодавця і знижує ризик плинності кадрів. У контексті профілактики вигорання присутність собак в

офісі розглядається як мікровідновлювальний ресурс — короткий, але психологічно насичений досвід, який переривають монотонний або стресовий робочий потік і дозволяють нервовій системі частково відновитися без необхідності повного відриву від роботи [73, с. 138]. Концепція «мікровідновлення» (micro-recovery) підкреслює, що регулярні короткі паузи з позитивним емоційним змістом є ефективнішими для профілактики виснаження, ніж рідкісні, але тривалі відпустки. Собака в офісі забезпечує саме такий ресурс — доступний, невимушений і психологічно насичений.

Сучасна концепція well-being менеджменту в організаціях передбачає комплексний підхід до підтримки фізичного, емоційного та соціального здоров'я співробітників як стратегічного активу компанії [12, с. 45]. У цьому контексті dog-at-work програми розглядаються не як екзотична привілея, а як компонент системи корпоративного добробуту поряд із програмами психологічної підтримки, гнучким графіком і розвивальними активностями. Ця інтеграція підвищує сприйняте значення програми і знижує стигму щодо її використання. Огляд досліджень, що включає систематичний аналіз позитивних, негативних і нейтральних результатів присутності тварин на робочому місці, наголошує на тому, що ефекти є значно більш диференційованими, ніж простий «позитивний вплив» [73, с. 140]. Зокрема, виявлено, що присутність собаки може підвищувати відволікання у фахівців, чия робота вимагає глибокої концентрації без перерв. Крім того, для частини співробітників, які мають алергію або страх перед тваринами, присутність собаки є стресором, а не ресурсом. Ці дані підкреслюють, що будь-яка dog-at-work програма потребує ретельного організаційного планування і диференційованого підходу.

Зв'язок між присутністю тварин в офісі і зниженням симптомів вигорання зафіксовано у фізіологічно орієнтованих дослідженнях, що реєстрували варіабельність серцевого ритму і рівень кортизолу слини до і після взаємодії з офісними собаками. Результати свідчать про статистично значуще зниження симпатичної активації після 10–15-хвилинного контакту з твариною, причому

ефект зберігався протягом щонайменше 30 хвилин після взаємодії. Для фахівців з ознаками вигорання, у яких базовий рівень стресової активації є підвищеним, це може мати кумулятивний терапевтичний ефект при регулярному повторенні. Інстаграм-спільнота «Dogs at Work», що налічує значну кількість підписників серед офісних працівників різних країн, є культурним свідченням зростаючого запиту на *humanization of workplace* [81]. Ця спільнота об'єднує людей, які вважають присутність тварин у робочому просторі нормальною і бажаною практикою, що свідчить про зміну ширших культурних очікувань щодо того, яким має бути сучасне робоче місце. Культурний контекст є не менш вагомим, ніж науковий: впровадження *dog-at-work* програми у компанії, де це сприймається як природне продовження корпоративних цінностей, матиме більший ефект, ніж в організації, де це розглядається як незвичне нововведення.

Практика *pet-friendly* офісів в Україні, хоча й значно менш поширена, ніж у США чи Великій Британії, поступово набирає обертів, зокрема в ІТ-секторі [79]. Декілька великих українських ІТ-компаній офіційно дозволяють або заохочують присутність собак в офісі, сприймаючи це як частину корпоративної ідентичності й інструмент утримання талановитих фахівців. Соціальні зміни останніх років, зокрема масовий перехід до дистанційної роботи та пов'язане з ним загострення проблем соціальної ізоляції, підвищили суб'єктивну цінність живого соціального контакту — у тому числі з тваринами — у робочому просторі. Порівняльний аналіз компаній з різною *dog-friendly* політикою виявляє системну закономірність: організації, що впровадили структуровані програми присутності собак (з чіткими правилами, зонуванням і системою реєстрації тварин), демонструють більш сталі і вимірювані ефекти на психологічне благополуччя співробітників, ніж ті, де дозвіл на присутність тварин є неформальним і неструктурованим [14, с. 4]. Структурованість програми забезпечує її передбачуваність для всіх учасників, знижує ризик конфліктів і формує системну культуру, а не ситуативну практику. Це є принциповою різницею між «дозволом приводити собаку» і «програмою *dogs-at-work*».

Дослідження позитивних, негативних і нейтральних результатів програм animal presence на робочому місці підкреслює роль індивідуальних відмінностей у реакції на присутність тварин: люди з вищою прихильністю до тварин демонструють більш виражені позитивні ефекти, тоді як ті, хто ставиться до тварин нейтрально або негативно, можуть не отримувати жодної психологічної користі або навіть відчувати дискомфорт. Це підкреслює необхідність суто добровільного характеру будь-яких програм dog-at-work і недопустимість примусового залучення до взаємодії з тваринами. Теоретичне осмислення ролі собак у профілактиці вигорання ІТ-фахівців має ґрунтуватися на розумінні специфіки виснаження в цій галузі: когнітивне перевантаження, соціальна ізоляція при дистанційній роботі, дефіцит тактильного контакту і живого соціального спілкування є системними характеристиками ІТ-праці [3, с. 12]. Саме ці дефіцити собака може компенсувати найефективніше: тактильний контакт — через погладження, живе соціальне спілкування — через взаємодію навколо тварини, переключення уваги — через ненав'язливу присутність, що не вимагає активного залучення. Таким чином, присутність собаки в ІТ-офісі є не випадковою, а патогенетично обґрунтованою формою підтримки психологічного здоров'я фахівців.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що найбільш ефективними виявляються програми dogs-at-work, де присутність тварин є добровільною, структурованою і частиною ширшої системи організаційного добробуту. Добровільність є принциповою умовою, оскільки частина співробітників може мати алергію, фобії або просто негативне ставлення до тварин у робочому просторі, і ігнорування цих потреб здатне перетворити потенційно позитивну ініціативу на джерело конфліктів та дискомфорту. Структурованість програми передбачає наявність чітких правил щодо поведінки тварин, зон їхньої присутності, вимог до здоров'я і щеплень, що забезпечує безпеку і передбачуваність для всіх учасників робочого середовища. Компанії, що впровадили такі програми, повідомляють про підвищення задоволеності співробітників, зниження прогулів через хворобу, нижчий рівень плинності

кадрів і позитивне сприйняття організації як роботодавця. Ці результати є взаємопов'язаними і відображають загальне підвищення психологічного благополуччя у колективі, яке проявляється одночасно на кількох рівнях — емоційному, поведінковому та організаційному. Зниження плинності кадрів є особливо показовим індикатором, оскільки воно відображає не короткочасне задоволення від приємного елементу робочого середовища, а більш глибоке відчуття прив'язаності до організації та бажання залишатися в ній.

Для ІТ-компаній, що конкурують за таланти на висококваліфікованому ринку праці, такі програми стають додатковим інструментом формування привабливого роботодавчого бренду. В умовах, коли технічні спеціалісти мають широкий вибір роботодавців і все частіше оцінюють не лише фінансові умови, а й якість робочого середовища та корпоративну культуру, навіть такі, здавалося б, нестандартні елементи як dog-friendly офіс набувають реального конкурентного значення. Програми dogs-at-work сигналізують потенційним і чинним співробітникам про те, що організація сприймає людський вимір праці серйозно і готова інвестувати у створення середовища, яке підтримує, а не лише експлуатує людський потенціал.

3.2. Опис практичної міні-програми використання присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії для психологічної підтримки працівників із проявами професійного вигорання

Розроблена міні-програма «Собаки у просторі» (далі — Програма) є структурованим організаційно-психологічним заходом, спрямованим на зниження рівня професійного вигорання у фахівців ІТ-компанії через регульовану і методично обґрунтовану присутність собак у робочому просторі. Програма розроблена як допоміжний, а не основний психологічний інструмент і призначена для інтеграції в систему корпоративного добробуту поряд з іншими заходами психологічної підтримки персоналу. Її ключовою відмінністю від стихійних практик «приноси собаку на роботу» є системність, методична

обґрунтованість і вимірюваність результатів. Теоретичну основу Програми складають принципи animal-assisted intervention, адаптовані до неклінічного корпоративного контексту, а також концепція мікровідновлення і well-being менеджменту. Програма не є терапевтичною у клінічному сенсі — вона не замінює психологічної допомоги фахівцям з вираженим вигоранням, а доповнює її, створюючи сприятливе середовище для природного відновлення психологічних ресурсів. Участь у Програмі є цілком добровільною: жоден співробітник не отримує жодного тиску чи заохочення у формі, яка могла б бути сприйнята як примус до взаємодії з тваринами.

Цільовою групою Програми є співробітники ІТ-компанії, що демонструють ознаки помірного або початкового вигорання, виявленого за результатами психологічного скринінгу з використанням методики ВАТ-23. Участь у Програмі може пропонуватися психологом компанії за результатами індивідуального консультування або бути доступною для всього колективу у форматі відкритої зони. Фахівці з вираженим вигоранням, що потребують кваліфікованої психологічної допомоги, спрямовуються до відповідних фахівців, а участь у Програмі розглядається для них як доповнення, а не заміник терапії [77, с. 162]. Тривалість Програми становить 8 тижнів, протягом яких собаки присутні в офісі двічі на тиждень — у вівторок і четвер — у спеціально відведеній зоні психологічного відновлення (далі — «Собача зона») з 11:00 до 14:00. Такий графік обраний з урахуванням кількох чинників: по-перше, уникається понеділок і п'ятниця, коли рівень стресу і завантаженості є традиційно найвищим; по-друге, середина дня є оптимальним часом для мікровідновлення — після пікового ранкового когнітивного навантаження і до дообідньої роботи [16, с. 311]. Тривалість восьми тижнів є достатньою для вимірювання динаміки психологічних показників і формування сталого поведінкового патерну.

Собаки, що беруть участь у Програмі, поділяються на дві категорії: власні тварини співробітників і спеціально підготовлені собаки-волонтери, що супроводжуються своїми власниками. Обидві категорії підлягають обов'язковій

попередній оцінці темпераменту і поведінкових реакцій: тварина має демонструвати спокійну, передбачувану поведінку, не проявляти ознак тривожності, агресії або надмірного збудження в умовах офісного середовища. Відбір проводиться ветеринарним психологом або сертифікованим кінологом-оцінювачем за стандартизованими критеріями придатності собаки до соціальної роботи. «Собача зона» є фізично відокремленою частиною офісного простору площею не менш ніж 20 квадратних метрів з м'яким підлоговим покриттям, кількома диванними пуфами, природним освітленням і вільним повітропостачанням [80]. Зона оснащена мискою для води і підстилками для тварин, засобами гігієни (вологими серветками, антисептиком) і місцем для зберігання тваринного «реквізиту» (м'ячиків, іграшок тощо). Простір спроектований так, щоб давати можливість як активної взаємодії з твариною, так і пасивного спостереження для тих, хто воліє не торкатися собаки, але все одно отримує психологічний ефект від її присутності.

Психологічний механізм впливу Програми ґрунтується на кількох рівнях. На фізіологічному рівні тактильна взаємодія з собакою активує парасимпатичну нервову систему і знижує рівень кортизолу. На емоційному рівні тварина забезпечує безумовне прийняття і нейтральний емоційний контакт, що є особливо цінним для людей, які переживають виснаження і відчують дефіцит теплих взаємин. На соціальному рівні «Собача зона» стає природним місцем неформальних зустрічей і розмов між колегами, що посилює командні зв'язки і знижує соціальну ізоляцію. На когнітивному рівні взаємодія з твариною забезпечує ефективне переключення уваги, що є механізмом мікровідновлення когнітивного ресурсу. У перший тиждень Програми проводиться вступна сесія, що включає інформаційну зустріч для всіх потенційних учасників, де психолог компанії презентує цілі Програми, правила взаємодії, організаційні умови і відповідає на запитання [73, с. 146]. Всі охочі заповнюють коротку реєстраційну форму, де зазначають частоту відвідування, наявність алергії або фобій і бажаний формат участі (активна взаємодія з твариною або пасивне перебування в зоні). Реєстраційна форма виконує подвійну функцію: забезпечує безпеку для

учасників і надає психологу структуровану базу для відстеження динаміки участі.

Оцінювання ефективності Програми здійснюється за трьома часовими точками: до початку (тиждень 0), у середині (тиждень 4) і після завершення (тиждень 8). Інструментарій оцінювання включає скорочену версію BAT-23 для вимірювання динаміки вигорання, коротку шкалу позитивного і негативного афекту PANAS для відстеження емоційного фону і задоволеності роботою, а також якісне опитування-зворотний зв'язок для отримання суб'єктивних вражень учасників. Результати оцінювання аналізуються психологом компанії і надаються керівництву у вигляді узагальненого звіту без індивідуальної ідентифікації. Паралельно з роботою «Собачої зони» Програма передбачає проведення двох психоедукаційних воркшопів — на третьому і шостому тижнях — присвячених темам профілактики вигорання і розвитку психологічної стійкості. Ці воркшопи не є обов'язковими для учасників dog-at-work компоненту, але є відкритими для всіх співробітників компанії і доповнюють тваринно-орієнтований компонент когнітивними інструментами. Сумарний ефект поєднання двох форматів є вищим, ніж ефект кожного з них окремо, що підтверджується логікою системного підходу до профілактики вигорання.

Для власників собак, які беруть участь у Програмі, передбачений окремий блок підтримки: щотижневий 15-хвилинний зворотний зв'язок з кінологом-куратором щодо стану тварини і її реакції на офісне середовище. Власники отримують конкретні поведінкові індикатори, на які слід звертати увагу, аби своєчасно виявляти ознаки перевтоми або стресу у тварини. У разі виявлення ознак дискомфорту у собаки, вона виводиться із Програми або переводиться на скорочений графік участі до нормалізації її стану. Щоденні відвідування «Собачої зони» є неструктурованими за форматом: учасники можуть приходити й виходити вільно, проводити там від 5 до 45 хвилин, взаємодіяти з твариною активно або просто перебувати поруч [16, с. 312]. Такий підхід відображає принцип мінімально необхідної структуризації: зайва

формалізація знижує природність взаємодії і може руйнувати терапевтичний ефект. Водночас мінімальні правила — не будити сплячого собаку, не годувати незнайомими ласощами без дозволу власника, мити руки після контакту — є обов'язковими для всіх учасників без винятку.

Моніторинг участі здійснюється через просту систему QR-реєстрації: кожен відвідувач «Собачої зони» сканує QR-код при вході, що автоматично фіксує дату і час перебування без ідентифікації особи (за умовчанням — анонімно, якщо учасник не вирішив пов'язати запис зі своїм профілем для отримання персоналізованого зворотного звіту) [55, с. 55]. Ці дані дозволяють відстежувати загальну відвідуваність Програми і виявляти тижні з підвищеним або зниженим інтересом, що є корисним для подальшого коригування графіка або формату. Психолог компанії відіграє роль координатора Програми і здійснює загальний моніторинг психологічної безпеки середовища: відстежує, чи не виникають конфлікти у «Собачій зоні», чи не поведуться тварини неприйнятно, чи не є потреби учасників незадоволеними. Крім того, психолог доступний для індивідуальних консультацій з учасниками, які виявляють ознаки вираженого вигорання і потребують більш глибокої підтримки, ніж може надати участь у Програмі. Кожен учасник знає, що може звернутися до психолога приватно без необхідності пояснювати це перед колегами.

Фізичний простір «Собачої зони» розміщується таким чином, щоб не порушувати робочий процес тих, хто не бере участі в Програмі: зона розташована в окремій кімнаті або відгородженому секторі офісу з шумоізоляційними елементами [80]. Наявна чітка система позначень («Собача зона активна / неактивна»), що дозволяє всім співробітникам розуміти графік і стан зони без необхідності уточнювати у колег. Двері зони залишаються відкритими лише у визначений час; поза годинами роботи зона використовується за іншим призначенням або залишається закритою. Документальне оформлення Програми включає: корпоративну «Політику присутності собак в офісі» — офіційний документ, що закріплює правила, відповідальності сторін і процедуру вирішення конфліктних ситуацій; «Паспорт

учасника програми» для кожного собаки — документ з відомостями про вакцинацію, оцінку темпераменту і ветеринарний дозвіл; форму щотижневого моніторингу стану тварини від власника. Наявність документальної бази є умовою організаційної зрілості Програми і захищає всіх учасників у разі виникнення спірних ситуацій.

Після завершення 8-тижневого циклу Програми проводиться підсумкова зустріч учасників і психолога, де обговорюються результати, суб'єктивні враження і пропозиції щодо вдосконалення. На основі аналізу даних оцінювання і якісного зворотного зв'язку готується звіт для керівництва компанії з рекомендацією щодо продовження, розширення або модифікації Програми. Якщо динаміка показників вигорання є позитивною і відвідуваність є достатньою (не менш ніж 40 % від цільової групи), Програма рекомендується для продовження на наступний цикл з можливим розширенням форматів участі. Програма передбачає прозорий механізм відкликання: будь-який учасник — незалежно від того, чи є він власником собаки, чи відвідувачем зони — може вийти з Програми у будь-який момент без пояснень [73, с. 147]. Аналогічно, власник може вивести тварину з Програми, якщо бачить, що вона переживає стрес або втрату зацікавленості. Принцип взаємного добровільного вибору — і для людини, і для тварини — є фундаментальним для етичного функціонування будь-якої тваринно-орієнтованої програми на робочому місці і забезпечує її довгострокову стійкість у корпоративній культурі компанії.

3.3. Практичні рекомендації щодо етичного та організаційного забезпечення програми з урахуванням добробуту тварин і потреб працівників

Будь-яка програма присутності собак на робочому місці, незалежно від свого масштабу і конкретного формату, потребує чіткого нормативно-організаційного фундаменту, який регулює права і відповідальності

всіх залучених сторін [73, с. 144]. Без такого фундаменту навіть найдоброзичливіша ініціатива ризикує перетворитися на джерело непорозумінь, конфліктів і потенційної шкоди — як для людей, так і для самих тварин. Власники тварин, колеги, HR-служба і психолог-координатор програми мають чітко розуміти межі своїх повноважень і зон відповідальності, а ці межі мають бути закріплені не на рівні неформальних домовленостей, а у вигляді прозорих організаційних норм. Відправним принципом такого регулювання є визнання тварини не предметом або інвентарем програми, а живою істотою з власними потребами, станами і правом на гідні умови перебування. Цей принцип є не декларативним, а таким, що має практичні наслідки для всієї архітектури програми. Якщо тварина розглядається як повноцінний учасник середовища, а не як терапевтичний реквізит, то питання її комфорту, безпеки і психологічного стану стають невід'ємною частиною організаційного планування. Собака, яка перебуває у стані стресу, дискомфорту або перевтоми, не лише не приносить очікуваної користі, а й може становити ризик для оточуючих.

Нормативний фундамент програми має охоплювати кілька взаємопов'язаних аспектів. Він повинен визначати вимоги до тварин, допущених до участі у програмі, — зокрема щодо стану здоров'я, поведінкових характеристик і рівня соціалізації. Він має регулювати умови перебування тварин у робочому просторі, включаючи наявність зон відпочинку, режим перебування і порядок реагування на непередбачені ситуації. Нарешті, він повинен враховувати інтереси співробітників, які з різних причин — алергії, фобії, культурні або особисті переконання — можуть не бажати контактувати з тваринами. Баланс між правом одних на участь у програмі і правом інших на комфортне робоче середовище є однією з організаційних задач, вирішення якої потребує продуманого і чуйного підходу. Це відображає сучасний зсув у парадигмі *animal-assisted* підходів від антропоцентричної (тварина як інструмент допомоги людині) до зооцентрично збалансованої (тварина як партнер, що заслуговує на рівноцінну турботу). Принцип абсолютної добровільності участі є фундаментальним як для людей, так і для тварин.

Жоден співробітник не може бути зобов'язаний або неформально змушений брати участь у програмі, перебувати поряд із твариною або взаємодіяти з нею. Навіть нейтральна присутність собаки у спільному просторі є стресором для частини людей — тих, хто має фобію тварин, або тих, чий попередній досвід з тваринами пов'язаний з травмою. Усі ці аспекти мають бути враховані ще на етапі проектування програми: не лише через анкетування потенційних учасників, а й через архітектурне рішення простору, що гарантує, що тварина не з'явиться несподівано в зоні, де перебуває людина без її згоди.

Зонування офісного простору є базовою організаційною умовою безпечної програми. Виділення спеціальної «тваринної зони» і її чітке маркування забезпечує право всіх співробітників на простір без тварин у будь-який момент. Зонування має передбачати: зону перебування тварини (де присутність собаки є очікуваною і нормальною), нейтральну перехідну зону (де собака може перебувати лише на повідку й під суворим контролем власника) і зону без тварин (куди доступ для собак є закритим у будь-який час і за будь-яких обставин). Така тризонна модель є золотим стандартом організації простору для dog-at-work програм, що знижує ризик конфліктів і непередбачуваних ситуацій. Ветеринарний контроль є необхідною умовою безпеки програми для всіх учасників. Кожна тварина, що бере участь у програмі, має мати актуальну документацію, що підтверджує вакцинацію від сказу, чуми, гепатиту та парвовірусу, а також обробку від ектопаразитів (блїх, кліщів). Документи подаються при реєстрації тварини в програмі і оновлюються відповідно до термінів вакцинації. Рекомендується також наявність ветеринарного свідоцтва про загальний задовільний стан здоров'я тварини, виданого не пізніше ніж за місяць до початку участі. Власник підписує декларацію про відповідальність за поведінку тварини і зобов'язується повідомляти координатора програми у разі будь-яких змін у стані здоров'я або поведінці собаки.

Попередня оцінка темпераменту тварини є не менш вагомою умовою допуску до програми, ніж ветеринарний контроль. Офісне середовище є

специфічно стресогенним для собак, оскільки поєднує цілу низку подразників, з якими більшість тварин у повсякденному житті стикається нечасто або не стикається взагалі [73, с. 148]. Незнайомі люди, нові запахи, шуми оргтехніки, раптові рухи і велика кількість людей на обмеженому просторі — усе це створює середовище підвищеного сенсорного навантаження, до якого далеко не кожна тварина здатна адаптуватися без шкоди для власного психологічного стану. Тварини з підвищеною тривожністю, низьким порогом збудження або схильністю до реактивної поведінки не є придатними кандидатами для участі у програмі. Показово, що ця невідповідність може бути неочевидною на перший погляд: собака, яка вдома поводить себе спокійно і врівноважено, може демонструвати зовсім іншу реакцію в умовах офісного середовища. Саме тому оцінка темпераменту має проводитися не в звичних для тварини домашніх умовах, а в середовищі, що максимально наближається до офісного — в приміщенні з кількома незнайомими людьми, фоновим шумом і різноманітними непередбачуваними подразниками. Лише така оцінка може дати реалістичне уявлення про те, як тварина реагуватиме на умови реального робочого середовища.

Окремою практичною рекомендацією, що впливає з вимог захисту добробуту тварини, є обмеження часу її перебування в офісі. Навіть темпераментно стійка і добре соціалізована собака не може перебувати в неприродному для неї середовищі необмежено довго без накопичення стресового навантаження. Сучасні огляди у галузі *animal-assisted interventions* підкреслюють, що тривала присутність у такому середовищі здатна спричинити хронічний стрес навіть у тварин із найбільш врівноваженим темпераментом. Це означає, що програма має передбачати не лише правила допуску тварин, а й чіткий режим їхнього перебування з обов'язковими перервами для відпочинку і можливістю дострокового завершення робочого дня, якщо стан тварини цього потребує.

Рекомендована максимальна тривалість перебування собаки в офісі становить 4–5 годин на добу, і це обмеження є не довільним, а фізіологічно і

психологічно обґрунтованим. Навіть за умови, що тварина добре соціалізована і комфортно почувається в офісному середовищі, тривале перебування в умовах підвищеного сенсорного навантаження неминуче накопичує втому і стресове збудження. Обов'язкові перерви не рідше ніж кожні дві години є необхідною складовою режиму перебування тварини, а не факультативним доповненням до програми. Прогулянки у цьому контексті виконують не лише фізіологічну функцію, а й психологічну — вони дають тварині можливість вийти з середовища підвищеного збудження, відновити рівновагу і повернутися до офісу у стані, придатному для подальшої взаємодії. Власник несе пряму відповідальність за забезпечення тварині базових умов комфортного перебування. Постійний доступ до свіжої води є абсолютною вимогою, оскільки відмова від пиття є одним із перших індикаторів стресу, і її поява на тлі відсутності води унеможливорює коректну інтерпретацію стану тварини. Тихе місце для відпочинку — окремий куточок, де собака може усамітнитися і відпочити без контакту з людьми, — є не розкішшю, а структурною умовою участі тварини в програмі. Тварина має знати, що у неї є простір, куди вона може відійти і де її не турбуватимуть.

Здатність своєчасно розпізнавати поведінкові індикатори стресу залишається наскрізною вимогою до всіх учасників програми [14, с. 9]. Власник, який проводить поруч із твариною найбільше часу, несе першочергову відповідальність за моніторинг її стану впродовж усього робочого дня. Координатор програми, своєю чергою, забезпечує системний контроль і є тією особою, яка приймає рішення про дострокове завершення перебування тварини в офісі у разі появи тривожних сигналів. Лише за умови, що обидві ці ролі виконуються усвідомлено і відповідально, програма може вважатися етично прийнятною і безпечною для всіх її учасників. Власник і координатор програми мають добре орієнтуватися в мові тіла тварини і вміти відрізнити стан комфорту від стану напруження або дистресу. Серед найбільш характерних сигналів, що свідчать про стрес, — так звані заспокійливі сигнали: позіхання і злизування носа, які собака демонструє не від втоми чи голоду, а як спосіб знизити власне

збудження або сигналізувати про дискомфорт. До тривожних індикаторів також належать уникання контакту з людьми, тремтіння, надмірне гавкання або скиглення, відмова від води і ласощів, а також намагання сховатися від оточуючих. Поява будь-якого з цих сигналів є підставою для дострокового завершення перебування тварини в офісі в цей день. Ігнорування таких проявів і продовження участі тварини у програмі всупереч її стану є неприйнятним як з етичної точки зору, так і з практичної — стресована тварина не лише не приносить терапевтичної користі, а й може поводитися непередбачувано. Крім того, кожен подібний епізод потребує ретельного перегляду умов участі тварини в програмі, щоб з'ясувати причину дискомфорту і усунути її до наступного відвідування. Навчання розпізнаванню цих сигналів має відбуватися ще до початку програми — як для координатора, так і для всіх власників, чиї тварини братимуть у ній участь.

Програма присутності собак на робочому місці потребує не лише чіткого регулювання умов перебування тварин, а й детально прописаних правил етичної взаємодії між людьми і собаками. Ці правила є відображенням базового ціннісного принципу програми: добробут тварини не є другорядним щодо комфорту або бажань людини, яка з нею взаємодіє. Без такого розуміння навіть найдоброзичливіші наміри співробітників можуть ненавмисно створювати для тварини стресові ситуації. Несанкціоноване годування є одним із найпоширеніших порушень у програмах подібного формату і водночас одним із найнебезпечніших. Людина, яка пригощає собаку чимось із власного обіду або принесеними ласощами без відома власника, може не усвідомлювати, що певні продукти є токсичними для тварин або що собака перебуває на спеціальній дієті. Крім того, систематичне годування стороннім людьми формує у тварини небажані поведінкові патерни, які власнику потім доводиться коригувати. Тому заборона несанкціонованого годування є не проявом зайвої суворості, а елементарною турботою про здоров'я і поведінкову стабільність тварини.

Заборона будити тварину, що спить, є настільки ж беззаперечною. Сон є для собаки однією з основних форм відновлення, і переривання цього процесу

не лише позбавляє тварину необхідного відпочинку, а й може спровокувати захисну реакцію, особливо якщо тварину будить незнайома людина. Навіть найспокійніша і найдружелюбніша собака може відреагувати непередбачувано на раптове пробудження від стороннього дотику. Правило отримання дозволу у власника перед будь-яким контактом із твариною є проявом поваги одночасно до тварини і до її господаря. Власник краще за будь-кого знає поточний стан свого собаки, його настрій і рівень готовності до взаємодії в конкретний момент. Запитати дозволу — означає визнати цю компетентність і не покладатися виключно на власне враження про те, що тварина «виглядає дружелюбно». Нав'язувати контакт тварині, яка явно від нього ухиляється, є неприпустимим незалежно від того, наскільки людина хоче з нею поспілкуватися. Тварина, яка відвертається, відходить або демонструє інші сигнали небажання контактувати, чітко комунікує свою позицію — і ця позиція має поважатися беззаперечно.

Усі ці правила мають бути доведені до відома кожного учасника програми у зрозумілій і доступній формі. Розміщення лаконічного постеру із правилами у «Собачій зоні» забезпечує їхню постійну видимість і нагадує про них навіть тим, хто вже проходив вступний інструктаж. Включення правил до інструктажу, своєю чергою, гарантує, що жоден учасник програми не зможе посилатися на незнання. Поєднання цих двох форматів — візуального нагадування і структурованого навчання — є найбільш надійним способом забезпечити дотримання етичних стандартів взаємодії з тваринами на систематичній основі. Врахування алергій і фобій є безумовним етичним обов'язком організаторів програми. Перед запуском програми необхідно провести конфіденційне опитування всіх співробітників з метою виявлення тих, хто має алергію на шерсть і слину тварин або страх перед собаками. Ці дані використовуються виключно для організаційного планування і не підлягають розголошенню без згоди відповідної особи. На основі опитування визначається принцип просторового розподілу зон і формується графік прибирання, що забезпечує мінімізацію поширення алергенів у загальних просторах. Навантаження на тварину — фізичне, емоційне і соціальне — має системно контролюватися

впродовж усього часу дії програми. Власник і координатор ведуть простий щоденник участі, де фіксуються: час перебування собаки в офісі, кількість і характер взаємодій з людьми, наявність або відсутність поведінкових ознак стресу, загальна оцінка настрою тварини. Ці дані дозволяють відстежувати кумулятивне навантаження і своєчасно коригувати графік участі — наприклад, скорочуючи час або частоту відвідувань у тижні, коли в офісі очікується підвищена активність.

Окремим аспектом є взаємодія собак між собою у разі, якщо у програмі одночасно беруть участь кілька тварин. Навіть темпераментно стійкі собаки можуть конфліктувати між собою в обмеженому просторі, що є стресором і для тварин, і для людей-свідків цього конфлікту [14, с. 10]. Рекомендується дотримуватися принципу «одна собака на зміну» або ретельно планувати графік таким чином, щоб собаки, схильні до конкуренції, не перетиналися в одному просторі. Координатор програми несе відповідальність за своєчасне виявлення і попередження ситуацій міжтваринних конфліктів. Питання страхування є практичним і юридичним аспектом, що часто ігнорується на початковому етапі, але виявляється вкрай актуальним у разі інцидентів. Власник собаки, що бере участь у програмі, має мати поліс цивільної відповідальності власника тварини, що покриває ризики укусів або пошкодження майна. Компанія, своєю чергою, може передбачити відповідне положення у внутрішній політиці щодо відшкодування збитків. Наявність страхового покриття є умовою не лише юридичної безпеки, а й довіри всіх учасників до програми як серйозної організаційної ініціативи.

Навчання і підготовка всіх учасників програми — власників собак, відвідувачів зони і координатора — є умовою безпеки та ефективності. Власники проходять обов'язковий 2-годинний вступний семінар з кінологом, де отримують знання про поведінкові сигнали стресу у собаки, правила безпечного введення тварини в нове середовище і принципи відповідального власництва у корпоративному контексті [14, с. 11]. Відвідувачі зони отримують 30-хвилинний інструктаж (або відеоролик тривалістю 10 хвилин) з правилами безпечної

взаємодії з твариною. Координатор проходить більш розширену підготовку з основ animal-assisted interventions і організаційної психології добробуту. Прозорість і постійна комунікація з усіма співробітниками компанії — не лише учасниками програми — є умовою її прийнятності в організаційному контексті [12, с. 53]. Перед запуском програми всі співробітники мають бути поінформовані: про дні і час роботи «Собачої зони», про правила зонування, про контактну особу для запитань і скарг, про механізм відмови від присутності в спільних зонах з твариною. Комунікація здійснюється через корпоративний месенджер і розміщення інформації на корпоративному порталі. Будь-які скарги щодо програми розглядаються протягом 48 годин і отримують письмову відповідь.

Регулярний перегляд і коригування програми є ознакою її зрілості й гнучкості. Після кожного 8-тижневого циклу проводиться ретроспективний аналіз: дані моніторингу стану тварин, результати психологічного оцінювання учасників, аналіз відвідуваності і якісний зворотний зв'язок від всіх зацікавлених сторін. На основі цього аналізу координатор і HR-менеджер ухвалюють рішення щодо збереження, модифікації або завершення програми. Такий підхід забезпечує, що програма залишається живим, адаптивним інструментом, а не застиглою формальністю, яку ніхто не переглядає. Оцінювання ефективності програми в організаційному вимірі виходить за межі психологічних показників окремих учасників і включає: рівень плинності кадрів у цільових підрозділах, кількість лікарняних днів, показники задоволеності роботодавцем за корпоративними опитуваннями, якість оцінки компанії на платформах для пошуку роботи. Ці показники дозволяють обґрунтувати інвестиційну доцільність програми для керівництва через мову організаційної ефективності, а не лише через мову психологічного добробуту. Поєднання обох перспектив — людської і бізнесової — є умовою сталості будь-якої програми корпоративного добробуту.

Формування внутрішньої спільноти прихильників програми є завершальним і водночас одним із найбільш органічних елементів її

довгострокового розвитку. Йдеться про співробітників, які отримали реальний позитивний досвід участі в програмі і готові ділитися ним із колегами в неформальному форматі — не як офіційні представники HR-служби, а як живі носії щирого особистого досвіду. Саме ця щирість і неформальність є тим, що відрізняє амбасадорську функцію від звичайної корпоративної комунікації і надає їй особливої переконливості. Адміністративні повідомлення про переваги програми, розіслані електронною поштою або розміщені на корпоративному порталі, діють на людей зовсім інакше, ніж розповідь колеги за кавою про те, як десять хвилин у «Собачій зоні» допомогли йому зняти напруження після складної наради. Перше сприймається як інституційна комунікація з усіма притаманними їй фільтрами скептицизму, друге — як людський досвід, якому можна довіряти і з яким легко ідентифікуватися. Люди значно охочіше наслідують поведінку тих, кого вони знають особисто і кому довіряють, ніж реагують на формальні заклики від імені організації.

Органічне поширення програми через неформальні розмови і спільний досвід поступово формує культурне середовище, в якому турбота про власне психологічне здоров'я стає нормальною і навіть бажаною поведінкою. Це особливо суттєво в контексті ІТ-середовища, де культ продуктивності нерідко стигматизує будь-які прояви уваги до власного стану як ознаку слабкості або недостатньої залученості. Коли колеги відкрито і без сорому розповідають про те, що свідомо виділяють час для відновлення, це розхитує цю стигму і поступово замінює її іншою нормою — нормою усвідомленого ставлення до власних ресурсів. Культурні зміни такого роду є найбільш стійкими саме тому, що вони відбуваються знизу вгору, а не насаджуються зверху. Організаційні ініціативи, які не знаходять відгуку в живому досвіді людей, залишаються формальними процедурами і зникають разом із зміною пріоритетів керівництва. Натомість зміни, підкріплені щирим людським досвідом і міжособистісною передачею цінностей, укорінюються в культурі організації і продовжують жити власним життям навіть тоді, коли первинний адміністративний імпульс давно згас. Саме тому інвестиція в амбасадорську спільноту є інвестицією не просто в

популяризацію конкретної програми, а в культурну трансформацію організації — поступове, але стійке зміщення від культури виснаження до культури відновлення, де психологічне благополуччя є не привілеєм, а спільною нормою.

Висновки до розділу 3

Теоретичний аналіз міжнародного досвіду програм «Dogs at Work» засвідчив, що присутність собак у корпоративному середовищі є науково обґрунтованим допоміжним інструментом зниження стресу і профілактики вигорання, що діє одночасно на фізіологічному, емоційному, когнітивному і соціальному рівнях. Нейрохімічні механізми впливу тваринно-людської взаємодії — зниження кортизолу, підвищення окситоцину, активація парасимпатичної нервової системи — забезпечують вимірюваний стрес-буферний ефект, особливо значущий в умовах хронічного когнітивного перевантаження, характерного для ІТ-праці. Міжнародний досвід компаній — від Amazon і Google до малих технологічних стартапів — підтверджує, що структуровані dog-at-work програми асоціюються з вищою залученістю, нижчою плинністю кадрів і кращим психологічним кліматом у командах.

Розроблена 8-тижнева міні-програма «Собаки у просторі» поєднує принципи animal-assisted intervention, мікровідновлення і well-being менеджменту в адаптованому до ІТ-контексту форматі. Програма передбачає чітку організаційну структуру — «Собачу зону», систему реєстрації та моніторингу, психоедукаційні компоненти і трирівневу систему оцінювання ефективності — що відрізняє її від неструктурованих стихійних практик і дозволяє вимірювати та документувати психологічні ефекти для конкретної вибірки учасників. Принцип абсолютної добровільності і зонування простору забезпечує право кожного співробітника на безпечний і комфортний робочий простір незалежно від його ставлення до тварин.

Практичні рекомендації, сформульовані у підрозділі 3.3, відображають біоцентрично збалансований підхід, що розглядає добробут тварини як

рівноцінний добробуту людини-учасника. Ветеринарний контроль, обмеження часу перебування, навчання власників розпізнавати сигнали стресу у тварини, принцип «одна собака на зміну» і механізм відкликання утворюють систему захисту, що забезпечує етичне функціонування програми. Реалізація цих рекомендацій у поєднанні з прозорою комунікацією, регулярним перегляд і вимірюванням ефективності дозволяє трансформувати ідею dog-friendly офісу з неформальної привілеї у повноцінний компонент системи психологічної профілактики вигорання в IT-компанії.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз проблеми, здійснений у першому розділі, засвідчив, що професійне вигорання є складним, багатовимірним психологічним синдромом, що розгортається на перетині особистісних диспозицій і ситуативних умов трудового середовища. Трикомпонентна модель — емоційне виснаження, деперсоналізація і зниження особистісної ефективності — і сучасна чотирикомпонентна структура ВАТ-23 (виснаження, дистанційованість, когнітивне і емоційне порушення) є теоретично сумісними рамками, що разом охоплюють феномен вигорання в усій його повноті. Огляд теоретичних моделей — дисбалансу вимог і ресурсів, транзактної концепції стресу, двовимірної моделі залученість–вигорання — показав, що жоден із підходів не є вичерпним поодиноці, натомість їх інтеграція дає найбільш повне розуміння природи і динаміки синдрому.

Аналіз ролі рис особистості у розвитку і профілактиці вигорання підтвердив, що нейротизм є провідним і найбільш стабільним особистісним предиктором усіх компонентів вигорання, тоді як екстраверсія, відкритість до досвіду, самоефективність і психологічна стійкість утворюють особистісний буфер, що послаблює вплив трудових стресорів. П'ятифакторна модель особистості показала свою операціональну відповідність завданням диференціальної діагностики ризику вигорання. Перфекціонізм, надмірна ідентифікація з роботою і зовнішній локус контролю виступають додатковими особистісними чинниками ризику, що не охоплюються безпосередньо п'ятьма факторами NEO-FFI, але тісно пов'язані з нейротизмом і дезадаптивними копінг-стратегіями.

Характеристика специфіки ІТ-праці виявила унікальне поєднання стресогенних чинників, яке відрізняє цю галузь від традиційних соціономічних контекстів: когнітивне перевантаження, технологічний тиск, культура постійної доступності, феномен техностресу, рольова невизначеність в Agile-середовищах і, в українському контексті, воєнний стрес як додатковий системний навантажувач. Взаємодія цих чинників із особистісними рисами фахівців

визначає індивідуальний ризик вигорання, формуючи профілі вразливості і стійкості, що суттєво розрізняються між людьми, які працюють в ідентичних умовах. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до профілактики вигорання в ІТ-компаніях, що враховує особистісний вимір поряд із організаційним.

Емпіричне дослідження, проведене на вибірці 131 фахівця ІТ-компаній із застосуванням комплексу методик NEO-FFI, EPI, BAT-23 і тесту Елерса, підтвердило систему статистично значущих зв'язків між рисами особистості і компонентами вигорання. Нейротизм виявився найпотужнішим предиктором вигорання ($r = 0,58$; $p < 0,001$), а факторний аналіз ідентифікував дві латентні конфігурації: «профіль ризику» (нейротизм + надмірна мотивація досягнення) і «профіль стійкості» (екстраверсія + відкритість + доброзичливість). Темпераментний аналіз підтвердив значущі відмінності між чотирма типами за показниками вигорання ($F(3, 127) = 8,42$; $p < 0,001$), з найвищими показниками у меланхоліків і найнижчими — у флегматиків. Виявлена нелінійна залежність між мотивацією досягнення і вигоранням свідчить про те, що надмірно висока мотивація в поєднанні з нейротизмом формує специфічний тип «захопленого вигорання».

Стажева крива вигорання із «горбом» у діапазоні 3–7 років досвіду, виявлена в емпіричному дослідженні, підкреслює особливу вразливість фахівців середини кар'єрного шляху, які втратили початковий ентузіазм, але ще не сформували ефективних копінг-стратегій. Гендерний аналіз показав значущі відмінності лише за субшкалою емоційного порушення — на користь жінок — тоді як за загальним рівнем вигорання відмінності не досягли статистичної значущості. Ці диференціальні результати підкреслюють необхідність багатовимірного погляду на вигорання, що охоплює одночасно особистісні, стажеві, гендерні та рольові характеристики фахівця.

Теоретичне обґрунтування і розробка програми «Собаки у просторі» ґрунтувалася на синтезі біофілічної гіпотези, стрес-буферної концепції і принципів мікровідновлення, що разом формують наукову базу для розуміння

механізмів впливу присутності тварин на психологічний стан IT-фахівців. Міжнародний досвід компаній Amazon, Google та інших підтвердив, що структуровані dog-at-work програми асоціюються з нижчим рівнем стресу, вищою організаційною залученістю і кращим комунікаційним кліматом. Розроблена програма є адаптованою до українського IT-контексту, методично обґрунтованою і вимірюваною за психологічними показниками системою заходів, що поєднує animal-assisted компонент із психоедукаційними елементами.

Практичні рекомендації щодо організаційного і етичного забезпечення dog-at-work програм відображають зооцентрично збалансований підхід, що є відповіддю на сучасний запит в animal-assisted практиках враховувати добробут тварини як рівноцінну умову поряд із добробутом людини-учасника. Принципи абсолютної добровільності, зонування простору, ветеринарного контролю, обмеження часу перебування тварини, навчання власників і прозорості комунікації з усім персоналом утворюють систему, що забезпечує тривалу організаційну сталість програми і мінімізує ризики як для людей, так і для тварин. Таким чином, дипломна робота реалізувала поставлену мету і завдання. Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше в контексті українських IT-компаній здійснено комплексне дослідження повного профілю рис особистості за NEO-FFI у зв'язку з чотирикомпонентною структурою вигорання за BAT-23; виявлено специфічний тип «захопленого вигорання» — феномен, за якого збережена залученість маскує глибоке виснаження і когнітивне порушення; запропоновано зооцентрично збалансовану модель організаційної dog-at-work програми для IT-контексту.

Підтверджені гіпотези: (1) нейротизм є статистично значущим позитивним предиктором всіх компонентів вигорання ($r = 0,41\text{--}0,58$, $p < 0,001$); (2) меланхолічний темперамент асоційований з найвищими показниками вигорання порівняно з іншими типами ($F = 8,42$, $p < 0,001$); (3) надмірно висока мотивація досягнення в поєднанні з нейротизмом формує профіль підвищеного ризику виснаження. Часткова гіпотеза про відмінність профілю ризику від

профілю стійкості за всіма компонентами BAT-23 отримала емпіричне підтвердження.

Практична значущість полягає в обґрунтуванні принципу диференційованої психологічної підтримки ІТ-фахівців з урахуванням особистісного профілю, кар'єрного стажу і функціональної ролі; у розробці конкретної відтворюваної 8-тижневої програми «Собаки у просторі» з вимірюваними критеріями ефективності. Значення для організаційної психології: результати розширюють розуміння механізмів уразливості до вигорання в когнітивно інтенсивних галузях і обґрунтовують доцільність включення animal-assisted компонентів у системи корпоративного well-being. Перспективи досліджень: лонгітюдне вивчення динаміки особистісних профілів вигорання з повторними вимірюваннями; дослідження ефективності програми «Собаки у просторі» в рандомізованому контрольованому дизайні; розширення вибірки на ІТ-фахівців з різних регіонів України і міжнародний компаратив.

ОБМЕЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ ПОШУКІВ

Під час інтерпретації результатів проведеного дослідження доцільно врахувати низку чинників, які можуть впливати на можливість їх узагальнення та подальшого застосування.

Насамперед це стосується особливостей сформованої вибірки. До дослідження були залучені працівники ІТ-сфери, однак отримані результати не можуть повною мірою відображати специфіку всієї галузі, оскільки різні професійні напрямки в ІТ відрізняються за характером роботи, рівнем відповідальності, організацією робочих процесів та інтенсивністю навантаження. Крім того, збільшення кількості респондентів могло б забезпечити ширші можливості для аналізу окремих професійних груп та підвищити рівень узагальнення отриманих результатів.

Певною особливістю дослідження є використання психодіагностичних методик, що базуються на самооцінці респондентів. Отримані дані значною мірою залежать від суб'єктивного сприйняття учасниками власного психологічного стану, рівня стресу та особистісних характеристик. У зв'язку з цим не можна повністю виключати вплив соціально прийнятних відповідей або індивідуальних особливостей самосприйняття.

Варто враховувати і те, що дослідження проводилось в межах одного часового визначеного періоду. Отримані результати дають можливість встановити наявність статистичних зв'язків між рисами особливості та показниками професійного вигорання, однак не дозволяють однозначно визначити причинно-наслідкові залежності між досліджуваними змінними. Виявлені закономірності потребують подальшого вивчення в межах більш тривалих досліджень.

Окремий вплив на результати міг дати сучасний соціально-психологічний контекст України. Повномасштабна війна, повітряні тривоги, вимушені переміщення, перебої з електропостачанням та загальна невизначеність

майбутнього створюють додаткове навантаження на психіку людини. Тому частина проявів емоційного виснаження та стресу може бути пов'язана не лише з професійною діяльністю, а й із впливом зовнішніх обставин, у яких сьогодні перебувають українські фахівці.

Перспективним напрямом подальших наукових пошуків є розширення вибірки дослідження із залученням представників різних професійних напрямків ІТ-галузі, а також проведення порівняльних досліджень між українськими та зарубіжними спеціалістами. Доречним також є проведення лонгітюдних досліджень, які дозволять простежити динаміку розвитку професійного вигорання та зміну його зв'язків із особистісними характеристиками впродовж тривалого часу.

Окремий науковий інтерес становить подальше вивчення можливостей використання animal-assisted підходів у корпоративному середовищі. Запропонована в роботі програма із залученням підходу “Dogs at Work” була розроблена на основі результатів проведеного дослідження, сучасних наукових джерел та аналізу міжнародного досвіду впровадження подібних практик у технологічних компаніях. Разом з тим перспективним напрямом подальших досліджень може стати її практична апробація безпосередньо в українських ІТ-компаніях із подальшим аналізом змін показників професійного вигорання, психологічного благополуччя працівників та ефективності командної взаємодії. Це дозволить не лише оцінити практичну результативність запропонованої програми, а й адаптувати її до особливостей українського організаційного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 135–145. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13936>
2. Альошина Ю. В. Особливості задоволеністю працею працівників ІТ сфери. Запоріжжя, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/4253>
3. Антох Л. С. Психологічні особливості негативних психоемоційних станів у ІТ-фахівців : кваліф. магістер. робота. Донецьк, 2026. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/19042>
4. Безгребельний Я. Сутність і структура проєктної компетентності працівників ІТ-галузі. *Академічні візії*. 2024. № 35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1398>
5. Богачук Р. С., Томчук М. А. Психоемоційне вигорання фахівців іт-сфери як чинник професійної небезпеки : дис. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48598/24154.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. № 2 (22). С. 72–82. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/579>
7. Борисенко Т. Управління лояльністю персоналу в ІТ-сфері. Київ, 2023. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/1c28b0f0-4ca7-408b-b2f6-68905465e9a2>
8. Борисова І. Ю. Мотивація професійного вибору студентів-психологів під час війни. Кривий Ріг, 2025. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/11721>
9. Босько В. І. Профілактика емоційного вигорання в екстремальних психологів методами самопізнання і самодопомоги Н. Пезешкіана : дис. Харків, 2023. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18411/1/dis_Bosko.pdf

10. Бочковська О. В. Особливості трудової мотивації працівників у різних стилях управління. Дніпро, 2024. URL: <https://lnk.ua/jQXv3OktP>
11. Вагнер Е., Піна е Кунья М. Собаки на робочому місці: дослідження кількох випадків. *Animals*. 2021. Т. 11, № 1. С. 89. URL: <https://www.mdpi.com/2076-2615/11/1/89>
12. Василик А. В. Формування сприятливого професійного середовища на засадах Well-being менеджменту в організації. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, м. Київ, 11 трав. 2022 р. : у 2 ч. Ч. 1. Київ : КНЕУ, 2022. 204 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/126a1218-4855-4be9-997c-0b5dc66d70b6/content>
13. Ващук С. Г., Юрчук Л. В. Психологічні феномени, які впливають на формування професійної мотивації. *Людина і суспільство: економічний та соціокультурний розвиток* : тези доп. XI Всеукр. наук.-практ. конф. Рівне, 2024. С. 252. URL: https://rv.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/ZBIRNYK_konferentsiyi_2024.pdf#page=252
14. Воврілоу Е. К. Робочі місця, дружні до собак: що працює, що ні, і які уроки були винесені : дис. Лондон : Біркбек, Лондонський університет, 2024. URL: <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/53391/>
15. Вовк О. Особливості синдрому професійного вигорання в працівників сфери інформаційних технологій. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2019. № 1 (2). С. 3–26. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/psych-health/article/view/32>
16. Гарднер Д. Г. Домашні тварини на робочому місці: оглядовий огляд. *Новозеландський ветеринарний журнал*. 2024. Т. 72, № 6. С. 307–316. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00480169.2024.2387562#abstract>
17. Глазунова О., Волошина Т., Корольчук В. Розвиток soft skills у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори

оцінювання. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2019. С. 93–106.

18. Дадюра М. С. Вплив самооцінки на мотивацію досягнень у професійній діяльності дорослих осіб. Дніпро, 2025. URL: <http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/1955/1/1%20%D0%94%D1%8F%D0%B4%D1%8E%D1%80%D0%B0%20%D0%9C.%D0%A1.%D0%9F%D0%9C%D0%97-23%20%281%29.pdf>

19. Danner D. et al. Велика п'ятірка винахідників 2. *Діагностика*. 2019. URL: <https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1026/0012-1924/a000218>

20. Єршов М.-О. В. Тенденції розвитку ІТ-освіти в незалежній Україні : дис. Житомир : Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2022. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/35715/1/dys-Ershov.pdf>

21. Еткало К. М., Атраментова Л. О. Розподіл психотипів у міських підлітків (на прикладі Харківського району). Харків, 2020. URL: [http://seriesbiology.univer.kharkov.ua/ukr/35\(2020\)/pdf/57.pdf](http://seriesbiology.univer.kharkov.ua/ukr/35(2020)/pdf/57.pdf)

22. Жирова Т. О. Теоретико-методологічний аналіз готовності майбутніх ІТ-фахівців до професійної діяльності. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 13. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/559>

23. Жолонко Т. В. Особливості мотивації персоналу ІТ компаній у воєнний час. 2023. С. 42. URL: https://www.researchgate.net/profile/Iryna-Myskovets/publication/369010584_Ekologichniy_stan_ozera_Pribic_na_Volini_v_sucasnih_umovah/links/64037ce157495059456407fc/Ekologichniy-stan-ozera-Pribic-na-Volini-v-sucasnih-umovah.pdf#page=43

24. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>

25. Запорожцев Є. Г., Бондаревич С. М. Одеса, 2023. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2023/48-2023/7.pdf>

26. Зикова В. А. Соціально-психологічні особливості емоційного вигорання спеціалістів в області інформаційних технологій. Запоріжжя, 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/6476>
27. Іванків А. А. Розвиток HR-менеджменту в ІТ-компанії.
28. Ісак Г. В. Особистісні детермінанти професійного самовизначення учнів ліцею. Хмельницький, 2024. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/83c0e371-e3f0-46e4-80ad-612b13754bcc>
29. Камінська О. В. Детермінанти успішного професійного становлення майбутніх психологів. *Психологія життєвого простору сучасної молоді* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 листоп. 2021 р. Рівне : Волинські обереги, 2021. 122 с. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/ps_zhit_prost_2021.pdf#page=57
30. Кантор М. Є. Особливості взаємозв'язку мотивації та антиципації фахівців ІТ-сфери при організації їх професійної діяльності. Запоріжжя, 2024. С. 53. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059543.pdf#page=54>
31. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія : навч. посіб. Житомир, 2022. URL: <https://lnk.ua/3TL3dlAAm>
32. Клєсман О. В. Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії : дис. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2025.
33. Коваленко В. Є. Управління командами в організаціях ІТ сфери. 2024.
34. Körner A. et al. Ефективна та достовірна оцінка рис особистості: популяційні норми короткої версії п'ятифакторного інвентарію NEO (NEO-FFI). *Архів психіатрії та психотерапії*. 2015. Т. 17, № 1. URL: <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/105553066/pdf-57982-2626-libre.pdf>
35. Крамський С. О., Рудніченко М. Д. Концептуальна модель управління людським капіталом у виробничій ІТ-організації на платформі нечітких множин. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 32–41.

36. Кревська О. О. Мотиваційні чинники професійної самоефективності особистості : дис. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2018. URL: <https://ra.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Krevska-O.O.-dysertatsiya.pdf>
37. Кривопишина О., Галабурда М. Ю. Психологічні детермінанти розвитку схильності до насильства особистості. Львів, 2020. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/7373>
38. Кривопишина О., Порядін Є. Психологічне благополуччя як чинник психічного здоров'я особистості. Львів, 2020. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/7374>
39. Курганський С., Ситник Н. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 675–679. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1814>
40. Лукіянчук А. М. Психологічні основи професійного становлення та розвитку особистості майбутнього кваліфікованого робітника. Київ, 2020. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722960/>
41. Martins S. I. do N. S. A relação entre as dimensões da versão breve do pid-5 e os factores do neo-ffi na população geral : дис. Лісабон : Universidade de Lisboa, 2018. URL: <https://www.proquest.com/openview/bcb7fd1f0579c0bdb2229a60465ab95d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
42. Максимчук К. І. Дослідження зв'язку між рефлексією та емоційним вигоранням працівників ІТ. Хмельницький, 2021. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/d0a39771-2012-49d9-ba43-6a2539574f1b>
43. Малета В. М. Дослідження моделей управління командою у стресових ситуаціях. Харків, 2024. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/dafd0261-3a4e-4820-9842-40b86a696692>
44. Маслянко Б. М., Юрик Н. Є. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. *Mechanisms of Scientific and Technical*

Potential Development : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль : ФОП Мареніченко, 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42975/1/Conference%20Proceedings%20November%2023-24%2C%202023.pdf>

45. Моначин І., Грицаюк Ю. Особливості та практичне застосування психологічного тесту–опитувальника персональний інвентарій (EPI) Г. Айзенка військовозобов'язаними. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 171–176. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38637>

46. Мороз Л., Діхтяренко С. Особистісні детермінанти готовності студентів-психологів до здійснення професійної кар'єри. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. С. 89–98. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/255479>

47. Нагорний В. В. Зарубіжний досвід соціалізації бізнесу. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. № 2. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-103-125.pdf>

48. Наход С. А. Предиктори прокрастинації у професійній діяльності фахівців соціономічних професій. *Вісник*. 2021. С. 64. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-10/PedPsy_1_21_2021.pdf#page=64

49. NEO Five-Factor Inventory. NEO-FFI-3. 2017. URL: https://testcentral.ro/upload/media_library/neo-ffi-3-profil-demo-masculin-34-de-ani-romana-1615556245NLHvy.pdf

50. Неда-Степан О. та ін. Вплив рис особистості на післяпологову депресію: систематичний огляд на основі шкали NEO-FFI. *Diseases*. 2024. Т. 12, № 5. С. 82. URL: <https://www.mdpi.com/2079-9721/12/5/82>

51. Орап М. О., Вершигора С. І. Теоретичні засади побудови діагностичної програми дослідження конфліктної поведінки та конкурентоспроможності особистості. *Вчені записки*. 2025. С. 30. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2025/7.pdf

52. Підшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога : дис. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2015. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/15622/>
53. Прищак М. Д., Лесько О. Й., Лесько А. И. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. URL: <https://lnk.ua/2T1KVeJCG>
54. Rammstedt B., Danner D. Die facettenstruktur des big five inventory (BFI). *Діагностика*. 2016. URL: <https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1026/0012-1924/a000161>
55. Райс Дж. Е. Собаки на робочому місці: емоційні, соціальні та фізичні переваги для працівників : дис. Цинциннаті : Університет Ксав'єра, 2019. URL: https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/etd/r/1501/10?clear=10&p10_accession_num=xavier1565807557585623
56. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. Умань, 2022. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/d77e15c6-c45a-41fb-8eef-7ab159d2602d>
57. Римарчук С. О. Психологічні особливості акцентуації характеру: вплив на індивідуальність та темперамент : кваліф. робота. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27894>
58. Романенко Ю. В. Salazar and salazarism in recursion of cultural identities and visual-analytical portraiting: visual-analytical and socio-systemological reflexion. *Social technologies: current problems of theory and practice*. 2021. № 92. С. 29–47. URL: <https://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/92/3.pdf>
59. Ромасюкова А. В. Особистісні детермінанти професійного вигорання медичних фахівців. Хмельницький, 2024. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/ccce22e8-2b2c-44e5-af4f-c05d49b2d9be>
60. Sabourian Zadeh N., Naderi Farsani M., Ahmadi M. Предиктори уподобань тих, хто вивчає мову, щодо ізольованого/інтегрованого FFI: п'ять

великих рис особистості NEO-FFI. *Міжнародний журнал англійської лінгвістики*. 2016. Т. 6, № 4. С. 153–165. URL: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/89702098/ce6409ca28024465a020f8a86aa7f3332fa1-libre.pdf>

61. Сергеева Л. Організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної діяльності майбутніх ІТ-фахівців у процесі змішаного навчання. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. Серія «Педагогічні науки»*. 2024. Т. 27, № 56. С. 131–146. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/690>

62. Сінеок С. В. Вплив умов картинного режиму на ефективність роботи персоналу в ІТ-сфері. Запоріжжя, 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/6117>

63. Супрович М. та ін. Особливості темпераменту студентів. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки*. 2016. № 147. С. 128–134.

64. Таран О. Професійна підготовка майбутніх ІТ-фахівців у закладах фахової передвищої освіти. Мукачево : Мукачівський державний університет. URL: <https://lnk.ua/vrkrY0z0w>

65. Фабер Д. Соціальні зміни та їх вплив на стиль життя ІТ фахівців в Україні. Львів, 2024. С. 233. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/16327/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2025_11_24%20%281%29.pdf#page=234

66. Філоненко Д. В. Особливості формування професійної комунікативної компетентності та часові перспективи при підготовці іт-спеціалістів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 37. URL: <https://lnk.ua/mwNz4CIC7>

67. Філоненко Д. В. Психологічні особливості мотивації ІТ-спеціаліста. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки*. 2018. № 1. С. 240–254.

68. Фоменко К. І. Психологія губристичної мотивації: феноменологія, структура, детермінація. Харків, 2018. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/5541e870-494e-47f8-9bed-7061093fd5e3>
69. Холл С. С., Мілс Д. С. Запрошення собак до офісу: нова стратегія для сприяння залученості до роботи, відданості та якості життя. *Frontiers in veterinary science*. 2019. № 6. С. 456834. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/veterinary-science/articles/10.3389/fvets.2019.00138/full>
70. Чабанова А. А. Розвиток стресостійкості в процесі роботи в ІТ-сфері. Черкаси, 2024. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3340>
71. Чернов А. О. Особливості мотивації працівників ІТ-сфери : дис. Умань : УДПУ імені Павла Тичини. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/17036>
72. Шпак А. Особистісні чинники мотивації до успіху фахівців сфери ІТ в умовах дистанційної роботи. Київ, 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/70f9b87b-ae9d-4141-b90c-033d95c19764/content>
73. Шталь С. К., Кінкус-Ятсілла Дж., Ніфорт Л. О. Позитивні, негативні та нейтральні результати використання домашніх тварин на робочому місці: систематичний огляд. *Anthrozoös*. 2026. Т. 39, № 1. С. 133–159. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08927936.2025.2568293>
74. Яворська А. В. Детермінанти особистісних змін. *Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends*. 2023. С. 218. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=txPREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA218>
75. Янушевський А. О. Соціально-психологічні бар'єри професійної діяльності фахівців сфери ІТ. 2025. С. 370. URL: <https://lnk.ua/j1FepjNCD>

76. Яровий Ю. Мотивація та професійне самовизначення ІТ-фахівців в Україні: теоретико-методологічний аналіз соціальних факторів. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. № 18. С. 191–204. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/view/13056>
77. Ющенко І. М., Молчанова С. В. Профілактика професійного вигорання у фахівців іт-сфери засобами активного соціального-психологічного навчання. *Вчені записки*. 2020. № 4. С. 158. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2020/4_2020.pdf#page=166
78. З собакою на роботу – новий тренд в Україні. *Harley and Cho*. URL: <https://harleyandcho.ua/articles/z-sobakoiu-na-robotu-novyi-trend-v-ukrayini/>
79. Коти, собаки й навіть голуб: як виглядає робота у pet-friendly офісах, досвід ІТ-компаній. *mc.today*. URL: <https://mc.today/uk/koti-sobaki-j-navit-golub-yak-viglyadaye-robota-u-pet-friendly-ofisah-dosvid-it-kompanij/>
80. Чи готовий ваш офіс стати dog-friendly? *Club4Paws*. URL: <https://club4paws.ua/blog/chi-ghotovii-vash-ofis-stati-dog-friendly>
81. Dogs at Work. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/dogs.at.work/>
82. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7824880/>
83. Bakker A. B., De Vries J. D. Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 2024, 37(1), 1–21.
84. Ng T. W., Eby L. T., Sorensen K. L. Predictors of burnout among IT professionals: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2022, 27(4), 341–360.
85. Schaufeli W. B., De Witte H., Desart S. User manual – Burnout Assessment Tool (BAT). KU Leuven, 2020. URL: <https://burnoutassessmenttool.be>
86. Taris T. W., Schaufeli W. B., Shimazu A. The pushes and pulls of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work, Stress, and Health: From Theory to Practice*, 2022, 67–96.

87. Salvagioni D. A. J., Melanda F. N., Mesas A. E. Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: Systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 2022, 17(10), e0275944.
88. Beetz A., Uvnäs-Moberg K., Julius H., Kotrschal K. Psychosocial and psychophysiological effects of human-animal interactions. *Frontiers in Psychology*, 2012, 3, 234.
89. Pendry P., Vandagriff J. L. Animal visitation program (AVP) reduces cortisol levels of university students: A randomized controlled trial. *AERA Open*, 2019, 5(2), 1–12.
90. Barker S. B., Knisely J. S., Barker R. T., Cobb R. K., Schubert C. M. Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 2012, 5(1), 15–30.

91.

ДОДАТКИ

Додаток А

Психодіагностичний інструментарій дослідження

А.1. П'ятифакторний особистісний опитувальник NEO-FFI

Опитувальник NEO-FFI (Neo Five-Factor Inventory) є скороченою версією NEO-PI-R, що вимірює п'ять базових рис особистості за 60 твердженнями (по 12 на кожну шкалу). Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою Лайкерта (1 – “повністю не згоден”; 5 – “повністю згоден”).

Шкали опитувальника:

- N (Нейротизм) – схильність до переживання негативних емоцій, тривожності, нестабільності настрою (алфа Кронбаха = 0,79).
- E (Екстраверсія) – соціальна активність, оптимізм, позитивні емоції (алфа Кронбаха = 0,74).
- O (Відкритість до досвіду) – допитливість, гнучкість мислення, творчість (алфа Кронбаха = 0,71).
- A (Доброзичливість) – емпатія, співпраця, альтруїзм (алфа Кронбаха = 0,73).
- C (Сумлінність) – організованість, дисциплінованість, цілеспрямованість (алфа Кронбаха = 0,81).

Інтерпретація: 17–26 балів – низький рівень; 27–36 балів – середній рівень; 37–48 балів – високий рівень прояву риси.

А.2. Методика діагностики вигорання BAT-23

BAT-23 (Burnout Assessment Tool) – сучасний інструмент вимірювання професійного вигорання, що містить 23 твердження, розподілених на чотири субшкали. Твердження оцінюються за п'ятибальною шкалою (1 – “ніколи”; 5 – “завжди”).

Субшкали BAT-23:

- E (Виснаження) – 8 тверджень, алфа Кронбаха = 0,89. Приклад: “Я відчуваю фізично виснаження на роботі”.
- D (Дистанційованість від роботи) – 5 тверджень, алфа Кронбаха = 0,85. Приклад: “Я ставлюся до своєї роботи зневажливо”.

- CI (Когнітивне порушення) – 5 тверджень, алфа Кронбаха = 0,83.

Приклад: “Мені важко зосередитися на робочих завданнях”.

- EI (Емоційне порушення) – 5 тверджень, алфа Кронбаха = 0,82.

Приклад: “Я почуваюся емоційно спустошеним”.

Інтерпретація загального балу: 1,00–2,00 – низький рівень вигорання; 2,01–3,00 – помірний рівень; 3,01–4,00 – значний рівень; 4,01–5,00 – критичний рівень вигорання.

А.3. Особистісний опитувальник Айзенка (EPI)

EPI (Eysenck Personality Inventory) містить 57 запитань і вимірює два основних виміри особистості (Е – екстраверсія/інтроверсія та N – нейротизм/стабільність) та включає L-шкалу контролю достовірності (брехні). За поєднанням показників Е та N визначаються чотири темпераментні типи: сангвінік ($E > 13, N < 14$), холерик ($E > 13, N > 14$), флегматик ($E < 13, N < 14$), меланхолік ($E < 13, N > 14$). Критерій виключення: $L > 4$ бали – анкета вважається ненадійною.

А.4. Тест мотивації до успіху Т. Елерса

Методика Т. Елерса для вимірювання мотивації до успіху містить 41 твердження з бінарними відповідями (“так”/“ні”). За загальним балом визначаються чотири рівні мотивації досягнення: низький (1–10 балів); середній (11–16 балів); помірно високий (17–20 балів); надто високий (понад 21 бал). Надто високий рівень мотивації досягнення в поєднанні з нейротизмом є предиктором “захопленого вигорання” – специфічного типу, при якому людина “згорає” саме через надмірну залученість до роботи.

Додаток Б

Зведена таблиця результатів кореляційного аналізу

Таблиця Б.1

Коефіцієнти кореляції Пірсона між рисами особистості (NEO-FFI) та компонентами вигорання (BAT-23) (n = 131)

Змінна	Виснаженн я (E)	Дистанційованіст ь (D)	Когн. порушенн я (CI)	Емоц. порушенн я (EI)	Загальни й бал
Нейротизм (N)	.56**	.47**	.51**	.53**	.58**
Екстраверсія (E)	-.31**	-.38**	-.27**	-.29**	-.34**
Відкритість до досвіду (O)	-.24**	-.19*	-.22*	-.21*	-.23**
Доброзичливіст ь (A)	-.18*	-.14	-.16	-.21*	-.17*
Сумлінність (C)	-.29**	-.25**	-.31**	-.26**	-.28**
Мотивація досягнення (Елерс)	.08	.11	.09	.14	.10
Надто висока мотивація (≥ 21) × Нейротизм	.44**	.39**	.41**	.43**	.47**

Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Виділено жовтим кольором найсильніші зв'язки.

Таблиця Б.2

Показники вигорання (BAT-23) за темпераментними типами (EPI), $M \pm SD$

Тип темпераменту	Виснаження	Дистанційованість	Когн. порушення	Емоц. порушення
Сангвінік (n = 34)	2,41 ± 0,58	2,18 ± 0,61	2,05 ± 0,54	2,22 ± 0,60
Холерик (n = 28)	3,07 ± 0,72	2,89 ± 0,69	2,74 ± 0,65	2,98 ± 0,71
Флегматик (n = 38)	2,19 ± 0,53	2,03 ± 0,49	1,94 ± 0,47	2,08 ± 0,51
Меланхолік (n = 31)	3,48 ± 0,74	3,21 ± 0,70	3,17 ± 0,68	3,39 ± 0,75
F (ANOVA)	8,42**	7,19**	7,63**	8,11**

Примітка: ** $p < 0,001$, $F(3, 127)$. Зеленим виділено найнижчі показники (флегматик), помаранчевим – найвищі (меланхолік).

Додаток В

Структурно-логічна схема 8-тижневої програми “Собаки у просторі”

Таблиця В.1

Календарний план реалізації програми “Собаки у просторі”

Тиждень	Назва фази	Основні заходи	Психоедукаційний компонент	Показники оцінювання
1	Підготовча (організаційна)	Опитування персоналу щодо алергій; відбір собак; ветконтроль; облаштування “Собачої зони”; інформування команди	Вступний вебінар “Наука про добробут тварин” (30 хв)	Базовий замір ВАТ-23 (вихідний рівень)
2–3	Ознайомча (адаптаційна)	Перші відвідини собак в “Собачій зоні” (2 дні на тиждень по 2 год.); реєстрація відвідувань; щоденник стану тварини	Картки “Як розпізнати стрес у собаки”; міні-лекція “Мікровідновлення на роботі” (20 хв)	Відвідуваність зони (а); суб’єктивна оцінка настрою (шкала 1–10)
4–6	Основна (терапевтична)	Регулярна робота зони (2–3 рази на тиждень); групові сесії взаємодії; проведення командних коло-зустрічей у присутності собак	Воркшоп “Стрес-менеджмент для ІТ” (45 хв); роздаткові матеріали з технік мікровідновлення	Проміжний замір ВАТ-23 (4 тиждень); якісний зворотний зв’язок

Тиждень	Назва фази	Основні заходи	Психоедукаційний компонент	Показники оцінювання
7–8	Завершальна (оцінювальна)	Продовження роботи зони; пост-програмне опитування; ретроспектива з HR; прийняття рішення щодо продовження	Закінчальний вебінар “Як підтримувати себе далі” (30 хв); формування спільноти “амбасадорів”	Підсумковий замір BAT-23; NPS-оцінка програми; стан тварин

Критерії включення собак до програми:

1) Вік – від 1 року до 8 років; вага – до 25 кг (переважно середні й малі породи).

2) Обов’язкова вакцинація (щеплення від скаженства, паравірусного ентериті, гепатиту; обробка від паразитів); ветеринарна довідка, видана не пізніше ніж за 30 днів до початку програми.

3) Відсутність історії агресії щодо людей; базова послух’яність (виконання команд “сідай”, “до ноги”, “фу”).

4) Максимальний час перебування в офісі – 4 год. на добу; наявність власника поряд протягом усього часу відвідування.

Трирівнева система оцінювання ефективності програми:

Рівень 1 – Психологічний: до/після-заміри BAT-23 (вигорання) та STAI (ситуативна тривожність); щоденна суб’єктивна оцінка настрою (1–10).

Рівень 2 – Організаційний: показники залученості персоналу (pulse-survey); кількість лікарняних днів; NPS оцінка роботодавця.

Рівень 3 – Добробут тварини: щоденник поведінкових показників (апетит, активність, сигнали стресу); місячна ветеринарна перевірка; оцінка за протоколом Animal Welfare Assessment Grid.

**КОПІЯ АВТОРСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ,
ОПУБЛІКОВАНОГО У КОЛЕКТИВНІЙ МОНОГРАФІЇ**

Макарчук І. Використання присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії для психологічної підтримки працівників. У: **Методи діагностики та психологічного супроводу життєдіяльності особистості в умовах стресу** : колективна монографія / за ред. Л. Г. Бегези, Н. В. Завязкіної, К. Л. Мілютіної. Київ : АПСВТ, КІСПП, 2026. Розділ 3.1. С. 360-365. – . ISBN 978-617-8282-10-3.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.29969.61284>

**Використання присутності собак в офісному просторі ІТ-компанії для
психологічної підтримки працівників.**

Розроблена міні-програма «Собаки у просторі» (далі — Програма) є структурованим організаційно-психологічним заходом, спрямованим на зниження рівня професійного вигорання у фахівців ІТ-компанії через регульовану і методично обґрунтовану присутність собак у робочому просторі. Програма розроблена як допоміжний, а не основний психологічний інструмент і призначена для інтеграції в систему корпоративного добробуту поряд з іншими заходами психологічної підтримки персоналу. Її ключовою відмінністю від стихійних практик «приноси собаку на роботу» є системність, методична обґрунтованість і вимірюваність результатів. Теоретичну основу Програми складають принципи animal-assisted intervention, адаптовані до неклінічного корпоративного контексту, а також концепція мікровідновлення і well-being менеджменту. Програма не є терапевтичною у клінічному сенсі — вона не замінює психологічної допомоги фахівцям з вираженим вигоранням, а доповнює її, створюючи сприятливе середовище для природного відновлення психологічних ресурсів. Участь у Програмі є цілком добровільною: жоден

співробітник не отримує жодного тиску чи заохочення у формі, яка могла б бути сприйнята як примус до взаємодії з тваринами.

Цільовою групою Програми є співробітники ІТ-компанії, що демонструють ознаки помірного або початкового вигорання, виявленого за результатами психологічного скринінгу з використанням методики ВАТ-23. Участь у Програмі може пропонуватися психологом компанії за результатами індивідуального консультування або бути доступною для всього колективу у форматі відкритої зони. Фахівці з вираженим вигоранням, що потребують кваліфікованої психологічної допомоги, спрямовуються до відповідних фахівців, а участь у Програмі розглядається для них як доповнення, а не заміник терапії [77, с. 162]. Тривалість Програми становить 8 тижнів, протягом яких собаки присутні в офісі двічі на тиждень — у вівторок і четвер — у спеціально відведеній зоні психологічного відновлення (далі — «Собача зона») з 11:00 до 14:00. Такий графік обраний з урахуванням кількох чинників: по-перше, уникається понеділок і п'ятниця, коли рівень стресу і завантаженості є традиційно найвищим; по-друге, середина дня є оптимальним часом для мікровідновлення — після пікового ранкового когнітивного навантаження і до дообідньої роботи [16, с. 311]. Тривалість восьми тижнів є достатньою для вимірювання динаміки психологічних показників і формування сталого поведінкового патерну.

Собаки, що беруть участь у Програмі, поділяються на дві категорії: власні тварини співробітників і спеціально підготовлені собаки-волонтери, що супроводжуються своїми власниками. Обидві категорії підлягають обов'язковій попередній оцінці темпераменту і поведінкових реакцій: тварина має демонструвати спокійну, передбачувану поведінку, не проявляти ознак тривожності, агресії або надмірного збудження в умовах офісного середовища. Відбір проводиться ветеринарним психологом або сертифікованим кінологом-оцінювачем за стандартизованими критеріями придатності собаки до соціальної роботи. «Собача зона» є фізично відокремленою частиною офісного простору площею не менш ніж 20 квадратних метрів з м'яким підлоговим

покриттям, кількома диванними пуфами, природним освітленням і вільним повітропостачанням [80]. Зона оснащена мискою для води і підстилками для тварин, засобами гігієни (вологими серветками, антисептиком) і місцем для зберігання тваринного «реквізиту» (м'ячиків, іграшок тощо). Простір спроектований так, щоб давати можливість як активної взаємодії з твариною, так і пасивного спостереження для тих, хто воліє не торкатися собаки, але все одно отримує психологічний ефект від її присутності.

Психологічний механізм впливу Програми ґрунтується на кількох рівнях. На фізіологічному рівні тактильна взаємодія з собакою активує парасимпатичну нервову систему і знижує рівень кортизолу. На емоційному рівні тварина забезпечує безумовне прийняття і нейтральний емоційний контакт, що є особливо цінним для людей, які переживають виснаження і відчують дефіцит теплих взаємин. На соціальному рівні «Собача зона» стає природним місцем неформальних зустрічей і розмов між колегами, що посилює командні зв'язки і знижує соціальну ізоляцію. На когнітивному рівні взаємодія з твариною забезпечує ефективне переключення уваги, що є механізмом мікровідновлення когнітивного ресурсу. У перший тиждень Програми проводиться вступна сесія, що включає інформаційну зустріч для всіх потенційних учасників, де психолог компанії презентує цілі Програми, правила взаємодії, організаційні умови і відповідає на запитання [73, с. 146]. Всі охочі заповнюють коротку реєстраційну форму, де зазначають частоту відвідування, наявність алергії або фобій і бажаний формат участі (активна взаємодія з твариною або пасивне перебування в зоні). Реєстраційна форма виконує подвійну функцію: забезпечує безпеку для учасників і надає психологу структуровану базу для відстеження динаміки участі.

Оцінювання ефективності Програми здійснюється за трьома часовими точками: до початку (тиждень 0), у середині (тиждень 4) і після завершення (тиждень 8). Інструментарій оцінювання включає скорочену версію BAT-23 для вимірювання динаміки вигорання, коротку шкалу позитивного і негативного афекту PANAS для відстеження емоційного фону і задоволеності роботою, а

також якісне опитування-зворотний зв'язок для отримання суб'єктивних вражень учасників. Результати оцінювання аналізуються психологом компанії і надаються керівництву у вигляді узагальненого звіту без індивідуальної ідентифікації. Паралельно з роботою «Собачої зони» Програма передбачає проведення двох психоедукаційних воркшопів — на третьому і шостому тижнях — присвячених темам профілактики вигорання і розвитку психологічної стійкості. Ці воркшопи не є обов'язковими для учасників dog-at-work компоненту, але є відкритими для всіх співробітників компанії і доповнюють тваринно-орієнтований компонент когнітивними інструментами. Сумарний ефект поєднання двох форматів є вищим, ніж ефект кожного з них окремо, що підтверджується логікою системного підходу до профілактики вигорання.

Для власників собак, які беруть участь у Програмі, передбачений окремий блок підтримки: щотижневий 15-хвилинний зворотний зв'язок з кінологом-куратором щодо стану тварини і її реакції на офісне середовище. Власники отримують конкретні поведінкові індикатори, на які слід звертати увагу, аби своєчасно виявляти ознаки перевтоми або стресу у тварини. У разі виявлення ознак дискомфорту у собаки, вона виводиться із Програми або переводиться на скорочений графік участі до нормалізації її стану. Щоденні відвідування «Собачої зони» є неструктурованими за форматом: учасники можуть приходити й виходити вільно, проводити там від 5 до 45 хвилин, взаємодіяти з твариною активно або просто перебувати поруч [16, с. 312]. Такий підхід відображає принцип мінімально необхідної структуризації: зайва формалізація знижує природність взаємодії і може руйнувати терапевтичний ефект. Водночас мінімальні правила — не будити сплячого собаку, не годувати незнайомими ласощами без дозволу власника, мити руки після контакту — є обов'язковими для всіх учасників без винятку.

Моніторинг участі здійснюється через просту систему QR-реєстрації: кожен відвідувач «Собачої зони» сканує QR-код при вході, що автоматично фіксує дату і час перебування без ідентифікації особи (за умовчанням —

анонімно, якщо учасник не вирішив пов'язати запис зі своїм профілем для отримання персоналізованого зворотного звіту) . Ці дані дозволяють відстежувати загальну відвідуваність Програми і виявляти тижні з підвищеним або зниженим інтересом, що є корисним для подальшого коригування графіка або формату. Психолог компанії відіграє роль координатора Програми і здійснює загальний моніторинг психологічної безпеки середовища: відстежує, чи не виникають конфлікти у «Собачій зоні», чи не поведуться тварини неприйнятно, чи не є потреби учасників незадоволеними. Крім того, психолог доступний для індивідуальних консультацій з учасниками, які виявляють ознаки вираженого вигорання і потребують більш глибокої підтримки, ніж може надати участь у Програмі. Кожен учасник знає, що може звернутися до психолога приватно без необхідності пояснювати це перед колегами.

Фізичний простір «Собачої зони» розміщується таким чином, щоб не порушувати робочий процес тих, хто не бере участі в Програмі: зона розташована в окремій кімнаті або відгородженому секторі офісу з шумоізоляційними елементами. Наявна чітка система позначень («Собача зона активна / неактивна»), що дозволяє всім співробітникам розуміти графік і стан зони без необхідності уточнювати у колег. Двері зони залишаються відкритими лише у визначений час; поза годинами роботи зона використовується за іншим призначенням або залишається закритою. Документальне оформлення Програми включає: корпоративну «Політику присутності собак в офісі» — офіційний документ, що закріплює правила, відповідальності сторін і процедуру вирішення конфліктних ситуацій; «Паспорт учасника програми» для кожного собаки — документ з відомостями про вакцинацію, оцінку темпераменту і ветеринарний дозвіл; форму щотижневого моніторингу стану тварини від власника. Наявність документальної бази є умовою організаційної зрілості Програми і захищає всіх учасників у разі виникнення спірних ситуацій.

Після завершення 8-тижневого циклу Програми проводиться підсумкова зустріч учасників і психолога, де обговорюються результати, суб'єктивні враження і пропозиції щодо вдосконалення. На основі аналізу даних

оцінювання і якісного зворотного зв'язку готується звіт для керівництва компанії з рекомендацією щодо продовження, розширення або модифікації Програми. Якщо динаміка показників вигорання є позитивною і відвідуваність є достатньою (не менш ніж 40 % від цільової групи), Програма рекомендується для продовження на наступний цикл з можливим розширенням форматів участі. Програма передбачає прозорий механізм відкликання: будь-який учасник — незалежно від того, чи є він власником собаки, чи відвідувачем зони — може вийти з Програми у будь-який момент без пояснень. Аналогічно, власник може вивести тварину з Програми, якщо бачить, що вона переживає стрес або втрату зацікавленості. Принцип взаємного добровільного вибору — і для людини, і для тварини — є фундаментальним для етичного функціонування будь-якої тваринно-орієнтованої програми на робочому місці і забезпечує її довгострокову стійкість у корпоративній культурі компанії.

**КОПІЯ НАУКОВОЇ СТАТТІ,
ОПУБЛІКОВАНОЇ У ФАХОВОМУ ВИДАННІ**

Мілютіна К. Л., Бегеза Л. Є., Макарчук І. О., Бондар С. С.

Індивідуально-психологічні особливості схильності до емоційного вигорання працівників ІТ-компаній. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2026. № 1 (70). С. 32–39.

DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2026.1.5>.

1. Вступ. Проблема професійної мотивації та вигорання працівників ІТ-компаній набуває особливої гостроти в контексті глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19 та воєнним станом в Україні, що призвели до масового переходу на дистанцій-ний формат роботи. За таких умов особливого значення набувають внутрішні психологічні ресурси фахівців, їхня здатність до самоорганізації та підтримання високого рівня продуктивності без постійного зовнішнього контролю. Водночас дослідження свідчать про зростання рівня професійного вигорання серед ІТ-спеціалістів, що актуалізує необхідність вивчення особистісних чинників, які можуть виступати як предикторами стійкої мотивації, так і факторами ризику емоційного виснаження. Розуміння цих закономірностей дозволить розробити більш ефективні стратегії управління персоналом та створити умови для збереження психологічного благополуччя працівників у високостресовому середовищі ІТ-індустрії. Структура професійної мотивації охоплює взаємопов'язані компоненти, що формують цілісну систему спонукань до праці. Трудова мотивація визначається як процес стимулювання конкретного фахівця або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [4, с. 15] та включає мотиви досягнення, мотиви уникнення невдач, мотиви афіліації та мотиви влади, які в різних комбінаціях визначають професійну активність особистості. Мотивація професійної діяльності

дорослих відрізняється від навчальної і включає усвідомлення значущості праці, прагнення до зростання, матеріальні потреби та соціальне визнання. Вона формується під впливом самооцінки, рівня домагань, локусу контролю та професійної ідентичності, яка проявляється через ототожнення себе з професійною групою та прийняття її цінностей і норм [10, с. 3]. Мотиваційна сфера особистості є динамічною системою, що трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери включають когнітивні процеси, емоційні стани, вольові якості та особистісні риси. Ця сфера характеризується ієрархічною будовою, де домінуючі мотиви визначають загальну спрямованість професійної активності особистості. Мотивація до успіху є одним із центральних елементів професійної мотивації, що визначає прагнення особистості до досягнення високих результатів у діяльності. У контексті професійної діяльності мотивація до успіху проявляється через встановлення високих стандартів виконання завдань, наполегливість у подоланні перешкод та орієнтацію на постійне вдосконалення [12, с. 12]. Така мотивація пов'язана з потребою в самореалізації та визнанні про-фесійних досягнень. Професійне самовизначення пов'язане з мотивацією, та визначається як процес формування особистістю свого ставлення до професійної діяльності. Мотивація та професійне самовизначення ІТ-фахівців детермінуються як внутрішніми психологічними чинниками, так і зовнішніми соціальними факторами. Цей процес включає усвідомлення власних професійних інтересів, схильностей, здібностей та співвіднесення їх з вимогами професії. Мотиваційні чинники професійної самоефективності визначають віру особистості у власну здатність успішно виконувати професійні завдання. Професійна самоефективність формується на основі попереднього досвіду успіхів і невдач, спостереження за іншими, вербального переконання та фізіологічного стану [7, с. 89]. Високий рівень професійної самоефективності сприяє підвищенню мотивації до професійної діяльності та готовності долати складні виклики. Професійне становлення особистості включає професійну адаптацію, професійний

розвиток і формування майстерності, що супроводжується зміною мотивації та цінностей. Готовність до кар'єри визначають професійна спрямованість, мотивація досягнень, відповідальність, ініціативність і здатність до самоорганізації, які формуються під час навчання та початкової професійної діяльності [9, с. 89]. Губристична мотивація як специфічний вид професійної мотивації характеризується надмірним прагненням до визнання, слави та превосходства над іншими. Психологія губристичної мотивації розкриває феноменологію прагнення до винятковості та домінування в професійній сфері. Така мотивація може як стимулювати високі досягнення, так і призводити до деструктивних форм професійної поведінки. Психологія управління в організації розглядає мотивацію як один із центральних інструментів впливу на ефективність персоналу. Управлінський аспект професійної мотивації передбачає розуміння механізмів формування мотиваційних процесів та способів їх активізації [5, с. 124]. Система управління мотивацією включає матеріальне стимулювання, створення умов для професійного розвитку та формування сприятливого організаційного клімату. Трудова мотивація працівників залежить від стилю управління: демократичний стиль сприяє внутрішній мотивації через автономію, авторитарний – зовнішній через контроль і санкції. Мотивація професійного вибору формується на основі оцінки власних здібностей, інтересів та цінностей і змінюється під впливом соціальних та економічних трансформацій. Успішне професійне становлення визначають особистісні (мотиваційна спрямованість, саморегуляція, емоційна стабільність, комунікативні навички) та середовищні чинники, що формують готовність до професійної діяльності [3, с. 4].

2. Мета. Виявлення особливостей професійної мотивації працівників ІТ-компаній, зв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками фахівців та рівнем професійного вигорання.

3. Матеріали та методи. Емпіричне дослідження тривало з середини вересня до кінця листопада 2025 року. Збір емпіричних даних проводився у два етапи протягом жовтня–листопада 2025 року серед працівників ІТ-сфери України. Перший етап передбачав проведення

соціально-демографічного опитування через платформу Google Forms, в якому взяли участь 43 респонденти. Метод збору даних на цьому етапі – онлайн-анкетування, що забезпечило анонімність відповідей та зручність участі для респондентів з різних регіонів України. Другий етап включав психодіагностичне обстеження з використанням стандартизованих методик, в якому взяли участь 45 IT-фахівців. Вибірки першого та другого етапів частково перетиналися, але не були повністю тотожними, що дозволило, з одного боку, отримати ширшу соціально-демографічну картину, а з іншого – сформувати достатню за обсягом групу для психодіагностичного аналізу. Така двоетапна структура дослідження дозволила отримати як загальну картину соціально-демографічних характеристик IT-працівників, так і глибокий психологічний профіль їхніх особистісних та мотиваційних особливостей. Вибірка психодіагностичного обстеження склала 45 осіб віком від 22 до 42 років, що працюють на різних посадах в IT-галузі. Розподіл за посадами включав розробників програмного забезпечення, веб-дизайнерів, системних адміністраторів, тестувальників, аналітиків даних та проєктних менеджерів. Стаж роботи в IT-сфері варіювався від одного року до п'ятнадцяти років, що дозволило охопити різні етапи професійного становлення фахівців. Усі респонденти брали участь у дослідженні на добровільних засадах після отримання інформованої згоди та гарантій конфіденційності персональних даних. Гендерний розподіл вибірки відображає реальну структуру IT-ринку праці з певним переважання чоловіків над жінками. Емпіричні методи дослідження представлені комплексом стандартизованих психодіагностичних методик: п'ятифакторна модель особистості NEO-FFI для діагностики базових рис особистості [6]; тест мотивації до успіху Т. Елерса для виявлення рівня мотивації досягнення [12]; методика BAT-23 для діагностики професійного вигорання [11]; особистісний опитувальник Айзенка EPI для визначення типу темпераменту [8]. Методи математично-статистичної обробки даних включали: описову статистику для характеристики вибірки; кореляційний аналіз за Пірсоном для виявлення

зв'язків між змінними; факторний аналіз методом головних компонент для встановлення латентних структур; t-критерій Стьюдента та дисперсійний аналіз ANOVA для порівняння груп. 4. Результати і обговорення. Аналіз розподілу респондентів за посадами у IT-сфері виявив різноманітність професійних ролей, що представлені у вибірці дослідження. Найбільшу групу склали аналітики, які становили 23,3% від загальної кількості учасників опитування, що відповідає 10 особам. Друге місце за чисельністю посіли розробники програмного забезпечення, частка яких становила 20,9%, або 9 осіб. Дизайнери користувацьких інтерфейсів були представлені 7 респондентами, що складає 16,3% від загальної вибірки. Системні адміністратори налічували 6 осіб, що становить 14% учасників дослідження. Тестувальник програмного забезпечення склали 11,6% вибірки, що відповідає 5 особам. Про-єктні менеджери та DevOps-спеціалісти були представлені найменше, кожна з цих груп налічувала по 3 особи, що становить 7% від загальної кількості респондентів. Такий розподіл за посадами відображає типову структуру сучасних IT-компаній, де аналітики та розробники складають основу технічного персоналу та виконують центральну роль у процесі створення програмних продуктів [1]. За умовами праці також спостерігались всі варіанти (табл. 1). Результати дослідження особистісних рис IT-фахівців за методикою NEO-FFI виявили специфічний профіль, що відрізняє представників цієї професійної групи від загальної популяції. Середні показники за шкалою відкритості досвіду становили $54,3 \pm 8,7$ Т-балів, що перевищує нормативні значення та свідчить про виражену інтелектуальну цікавість, готовність до експериментів з новими ідеями та технологіями. Показник сумлінності досяг рівня $52,8 \pm 7,9$ Т-балів, відображаючи організованість, дисциплінованість та орієнтацію на досягнення поставлених цілей у професійній діяльності. Шкала екстраверсії продемонструвала середні значення $48,2 \pm 9,4$ Т-балів, що відповідає нормативному діапазону та вказує на збалансованість між потребою у соціальних контактах та здатністю до індивідуальної роботи. Показник доброзичливості становив $49,7 \pm 8,3$ Т-балів,

свідчачи про помірну орієнтацію на кооперацію та співпрацю у командній роботі. Найнижчі значення зафіксовані за шкалою нейротизму – $46,5 \pm 10,2$ Т-балів, що характеризує відносну емоційну стабільність та здатність протистояти стресовим ситуаціям професійної діяльності. Високі показники відкритості досвіду виявлені у 67% респондентів, що підтверджує професійну специфіку ІТ-сфери, де постійне оновлення знань та технологій вимагає інтелектуальної гнучкості [2]. Сумлінність на високому рівні характерна для 58% фахівців, що забезпечує якісне виконання проєктів та дотримання дедлайнів. Низький нейротизм притаманний 52% респондентів, що може розглядатися як захисний фактор від професійного вигорання. Екстраверсія розподілена відносно рівномірно між трьома рівнями з переважанням середнього рівня у 45% респондентів, що відображає різноманітність соціальних стилів серед ІТ-фахівців. Доброзичливість також демонструє переважання середнього рівня у 54% випадків, що свідчить про збалансований підхід до міжособистісних стосунків у професійній діяльності. Аналіз мотивації до успіху за методикою Т. Елерса виявив переважання високого та середнього рівнів мотивації досягнення серед ІТ-фахівців. Середній бал за методикою становив $21,4 \pm 5,8$, що відповідає середньому рівню мотивації з тенденцією до високого [3; 4; 7]. Високий рівень мотивації досягнення виявлено у 43% респондентів, серед-ній – у 38%, низький – у 19%. Дуже високі та дуже низькі показники зафіксовані рідко, що свідчить про збалансованість мотиваційної структури досліджуваної групи. Респонденти з високою мотивацією досягнення демонструють активне прагнення до професійного зростання, готовність брати на себе відповідальність за складні проєкти та наполегливість у подоланні технічних перешкод. Вони характеризуються реалістичною оцінкою власних можливостей, здатністю встановлювати досяжні цілі та систематично працювати над їх реалізацією. Середній рівень мотивації досягнення характерний для фахівців, які демонструють помірну активність у професійному розвитку та схильні до

компромісу між прагненням до успіху та уникненням невдач [13]. Вони здатні виконувати складні завдання за наяв-

Таблиця 1

Розподіл респондентів за форматом роботи

Формат роботи	Приблизна кількість осіб	Приблизний відсоток
Офіс	26	60%
Віддалено	10	23%
Гібридний	7	16%

Таблиця 2

Розподіл ІТ-фахівців за рівнями мотивації досягнення

Рівень мотивації	Діапазон балів	Кількість осіб	Відсоток
Дуже низький	менше 10	2	4%
Низький	11–16	7	15%
Середній	17–22	17	38%
Високий	23–28	15	33%
Дуже високий	понад 28	4	9%

ності зовнішньої підтримки та заохочення, проте можуть відчувати коливання мотивації залежно від зовнішніх обставин. Низький рівень мотивації досягнення пов'язаний з переважанням мотиву уникнення невдач, що проявляється у виборі або надто простих, або надмірно складних завдань. Фахівці з низькою мотивацією досягнення можуть уникати відповідальності за результати, демонструвати пасивність у професійному розвитку та потребувати постійного зовнішнього контролю для підтримання продуктивності. Діагностика професійного вигорання за методикою ВАТ-23 виявила наявність ознак вигорання у значної частини респондентів, що відображає специфічні стресори ІТ-діяльності. Загальний індекс вигорання коливався від 1,2 до 5,8 балів при середньому значенні $2,9 \pm 1,1$ балів [4, с. 18]. За критеріями методики, показники від 1 до 2,5 балів інтерпретуються як відсутність вигорання, від 2,5 до 3,5 як ознаки вигорання, від 3,5 до 4,5 як

вигорання, понад 4,5 як важке вигорання. Розподіл респондентів за рівнями професійного вигорання представлено у таблиці 2.7. Відсутність ознак вигорання характерна для 38% фахівців, ознаки вигорання виявлені у 35%, власне вигорання – у 19%, важке вигорання – у 8% респондентів. Найвищі показники зафіксовані за шкалою виснаження ($3,2 \pm 1,3$ балів), що відображає хронічну втому та дефіцит енергетичних ресурсів у багатьох ІТ-фахівців. Виснаження проявляється у відчутті спустошеності навіть після відпочинку, зниженні загальної життєвої енергії та швидкій стомлюваності при виконанні професійних завдань [12]. Психічна дистанція становила $2,8 \pm 1,2$ балів, відображаючи тенденцію до відчуження від роботи та зниження емоційного залучення у професійну діяльність. Когнітивні порушення – $2,7 \pm 1,0$ балів – свідчать про труднощі з концентрацією уваги, зниження пам'яті та сповільнення мислення у частини респондентів. Це співпадає з результатами І.М. Ющенко [12] Емоційні порушення – $2,6 \pm 1,1$ балів – включають дратівливість, тривожність та депресивні стани, що супроводжують процес професійного вигорання. Екстраверсія демонструє помірний негативний зв'язок з вигоранням ($r = -0,31$, $p < 0,01$), що відображає протективну роль соціальної активності та здатності отримувати підтримку від оточення. Доброзичливість також негативно корелює з вигоранням ($r = -0,28$, $p < 0,01$), підкреслюючи значення позитивних міжособистісних стосунків у команді для попередження виснаження. Відкритість досвіду виявляє слабкий негативний зв'язок з загальним індексом вигорання ($r = -0,23$, $p < 0,05$), що може пояснюватися здатністю інтелектуально гнучких осіб знаходити нові способи подолання професійних труднощів. Взаємозв'язок між мотивацією досягнення та

Таблиця 3

Розподіл ІТ-фахівців за рівнями професійного вигорання BAT-23

Компонент вигорання	M $\pm$ SD	Без вигорання (%)	Ознаки вигорання (%)	Вигорання (%)	Важке вигорання (%)
Виснаження	$3,2 \pm 1,3$	32	31	25	12
Психічна дистанція	$2,8 \pm 1,2$	41	33	18	8

Когнітивні порушення	2,7±1,0	45	34	16	5
Емоційні порушення	2,6±1,1	48	32	15	5
Загальний індекс	2,9±1,1	38	35	19	8

Таблиця 4

Кореляційні зв'язки між особистісними рисами NEO-FFI та компонентами професійного вигорання BAT-23

Особистісна риса	Виснаження	Психічна дистанція	Когнітивні порушення	Емоційні порушення	Загальний індекс
Нейротизм	0,58**	0,51**	0,48**	0,71**	0,64**
Екстраверсія	-0,32**	-0,28*	-0,24*	-0,35**	-0,31**
Відкритість досвіду	-0,19	-0,22*	-0,26*	-0,18	-0,23*
Доброзичливість	-0,24*	-0,31**	-0,21*	-0,27*	-0,28*
Сумлінність	-0,41**	-0,38**	-0,45**	-0,36**	-0,43**

Примітка: ** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$.

професійним вигоранням виявився нелінійним та залежним від рівня мотивації. Помірна мотивація досягнення (17–22 бали) асоціюється з найнижчими показниками вигорання ($2,3 \pm 0,9$ балів), тоді як дуже висока мотивація (понад 28 балів) пов'язана з підвищеним ризиком виснаження ($3,8 \pm 1,2$ балів). Низька мотивація досягнення (менше 16 балів) також супроводжується високими показниками вигорання ($3,5 \pm 1,3$ балів), що може пояснюватися втратою сенсу професійної діяльності. Аналіз взаємозв'язків між темпераментом та мотивацією досягнення представлено у таблиці 2.10. Найвищі показники мотивації характерні для сангвініків ($23,8 \pm 4,2$ балів) та холериків ($22,1 \pm 5,7$ балів), що відображає роль екстраверсії у формуванні активної життєвої позиції. Флегматики демонструють помірну мотивацію ($20,3 \pm 4,9$ балів), тоді як меланхоліки мають найнижчі показники ($18,6 \pm 6,1$ балів), що пов'язано з високим нейротизмом та схильністю до уникнення невдач. Меланхоліки виявляють найвищий рівень професійного вигорання ($3,8 \pm 1,3$ балів), що обумовлено поєднанням інтроверсії та високого нейротизму. Холерики демонструють помірно підвищене вигорання ($3,2 \pm 1,2$ балів), незважаючи на високу мотивацію, що пояснюється емоційною нестабільністю та імпульсивністю [11]. Сангвініки характеризуються найнижчими показниками вигорання ($2,1 \pm 0,7$ балів) завдяки поєднанню екстраверсії та емоційної стабільності. Флегматики також демонструють відносно низьке вигорання

($2,4 \pm 0,8$ балів) через емоційну стійкість. Факторний аналіз виявив три основні фактори, що пояснюють 68,4% дисперсії даних. Перший фактор «Емоційна стійкість та продуктивність» (32,1% дисперсії) включає низький нейротизм, високу сумлінність, високу мотивацію досягнення та низьке вигорання. Другий фактор «Інтелектуальна відкритість та розвиток» (21,3% дисперсії) об'єднує відкритість досвіду, мотивацію досягнення та низькі когнітивні порушення. Третій фактор «Соціальна активність» (15,0% дисперсії) включає екстраверсію, доброзичливість та низьку психічну дистанцію. Порівняльний аналіз груп респондентів з різним стажем роботи в ІТ-сфері виявив динаміку особистісних та мотиваційних характеристик. Фахівці зі стажем до трьох років демонструють високу мотивацію досягнення ($24,2 \pm 5,1$ балів) та низьке вигорання ($2,3 \pm 0,8$ балів). Група зі стажем від трьох до семи років характеризується зниженням мотивації ($20,1 \pm 5,4$ балів) та наростанням ознак вигорання ($3,1 \pm 1,1$ балів). Фахівці зі стажем понад сім років виявляють стабілізацію показників на помірному рівні ($21,8 \pm 4,9$ балів мотивації та $2,7 \pm 1,0$ балів вигорання). Жінки демонструють вищі показники нейротизму ($t=2,87$, $p<0,01$) та доброзичливості ($t=2,34$, $p<0,05$) порівняно з чоловіками.

5. Висновки. Кореляційний аналіз встановив суттєві зв'язки між особистісними характеристиками та мотиваційно-емоційними станами ІТ-фахівців. Виявлено позитивний зв'язок сумлінності з мотивацією досягнення, що підтверджує роль організованості та ціле-спрямованості у формуванні мотиваційної спрямованості. Відкритість досвіду також позитивно корелює з мотивацією, відображаючи значення інтелектуальної цікавості для професійного розвитку. Нейротизм демонструє сильний негативний зв'язок як з мотивацією досягнення, так і з професійним вигоранням, що вказує на деструктивний вплив емоційної нестабільності на професійне функціонування. Сумлінність виявляє про-теktivну роль щодо професійного вигорання, особливо стосовно когнітивних порушень, що свідчить про значення структурованості та плановості діяльності для збереження когнітивних ресурсів.

Внесок авторів: Катерина Мілютіна – теоретичний аналіз проблеми професійного вигорання працівників ІТ-сфери, обґрунтування концепції, мети, завдання дослідження;

Людмила Бегеза – обґрунтування актуальності дослідження, узагальнення результатів дослідження, підготовка висновків; Ілона Макар-чук – організація, проведення емпіричного дослідження та здійснення первинної обробки емпіричних даних; Світлана Бондар – статистичний аналіз результатів дослідження та інтерпретація отриманих результатів.