

ВПЛИВ СТИЛІВ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ НА ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Шпак М. М.

доктор психологічних наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка
ORCID ID: 0000-0001-7073-4673

Каліцинський В. С.

добувач вищої освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка
ORCID ID: 0009-0005-0940-417X

У статті представлено результати емпіричного дослідження взаємозв'язку між стилями конфліктної поведінки та проявами емоційного вигорання працівників банківських установ. Актуальність роботи зумовлена підвищенням психоемоційного навантаження в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації фінансового сектору та впливу воєнного стану на соціально-трудова процеси в Україні. Обґрунтовано положення про те, що стилі конфліктної поведінки впливають на психоемоційний стан працівників, особливості міжособистісної взаємодії та ефективність професійної діяльності в умовах інтенсивної комунікації з іншими людьми. Емпіричне дослідження проведено на вибірці з 85 працівників банківських установ різних регіонів України, професійна діяльність яких пов'язана з постійною взаємодією з клієнтами та високим рівнем емоційної напруги. Використано методуку К. Томаса та Р. Кілмана (TKI) та опитувальник К. Маслач (MBI). Установлено переважання використання кооперативних стратегій конфліктної поведінки за недостатньої вираженості компромісної тактики. Це вказує на загальну орієнтацію на конструктивне вирішення конфліктів із певними труднощами балансування інтересів у рутинних професійних ситуаціях. У структурі емоційного вигорання зафіксовано помірні прояви емоційного виснаження та деперсоналізації, а також тенденцію до зниження суб'єктивної оцінки професійних досягнень у частини респондентів.

Кореляційний аналіз виявив зворотні зв'язки між кооперативними стилями конфліктної поведінки та окремими компонентами вигорання, що свідчить про їхню компенсаторну роль у збереженні професійної активності та психологічного благополуччя. Зроблено висновок про доцільність розвитку співпраці, компромісу та гнучкого профілю конфліктних стратегій як ефективного напрямку профілактики емоційного вигорання працівників банківської сфери. Результати дослідження можуть бути використані у практиці HR-підрозділів, психологічних служб банківських установ для розроблення програм професійного розвитку та психологічної підтримки персоналу.

Ключові слова: емоційне вигорання, професійне вигорання, професійна діяльність, банківські працівники, стиль конфліктної поведінки.

Shpak M. M., Kalitsynskiy V. S. The impact of conflict behaviour styles on the psycho-emotional state and professional burnout of bank employees

This article presents the findings of an empirical study investigating the relationship between conflict behaviour styles and the manifestations of emotional burnout among employees of banking institutions. The work is relevant due to the increase in psycho-emotional stress resulting from economic instability, the digital transformation of the financial sector and martial law's impact on social and labour processes in Ukraine. The article substantiates the position that conflict behaviour styles perform regulatory and protective functions, mediating stress resistance levels, interpersonal interaction characteristics, and professional activity effectiveness in intensive communication conditions. An empirical study was conducted on a sample of 85 banking institution employees from different regions of Ukraine whose professional activities involve constant client interaction and high emotional stress levels. The T. Kilman methodology and the K. Maslach questionnaire

were employed. The study found that cooperative conflict behaviour strategies prevailed, with compromise tactics being insufficiently pronounced. This indicates a general orientation towards constructive conflict resolution, though balancing interests in routine professional situations can be challenging. The emotional burnout structure shows moderate manifestations of emotional exhaustion and depersonalisation, as well as a tendency towards decreased subjective assessment of professional achievements among some respondents.

Correlation analysis revealed inverse relationships between conflict behaviour styles and individual burnout components, indicating a compensatory role in maintaining professional activity and psychological well-being. The study concluded that developing cooperation, compromise, and flexible conflict strategies is an effective way to prevent professional burnout in the banking sector. The results of the study could inform the development of professional development and psychological support programmes for staff by HR departments and psychological services in banking institutions.

Keywords: emotional burnout, professional burnout, professional activity, bank employees, conflict behaviour style.

Вступ. В умовах сучасних соціально-економічних, політичних і психологічних трансформацій суспільство висуває підвищені вимоги до рівня психологічної стійкості працівників сфери послуг, зокрема банківських установ. Це зумовлено специфікою професійної діяльності в банківському секторі, яка характеризується високим рівнем емоційного навантаження, спричиненого інтенсивною взаємодією з клієнтами, жорсткими часовими обмеженнями, відповідальністю за фінансові рішення та частими конфліктними ситуаціями. У сукупності зазначені чинники виступають детермінантами дезадаптації, емоційного виснаження та розвитку синдрому емоційного вигорання у працівників [1]. У зв'язку із цим актуалізується необхідність створення в організаціях умов, спрямованих не лише на професійний розвиток персоналу, а й на формування особистісних характеристик, що забезпечують збереження психічного здоров'я та емоційного благополуччя.

Вагомого значення в реалізації зазначених завдань набувають стилі конфліктної поведінки, які відображають здатність працівника своєчасно ідентифікувати конфліктні ситуації, ефективно управляти ними та досягати конструктивних рішень. Це, своєю чергою, сприяє оптимізації міжособистісної взаємодії та зниженню рівня професійного стресу. Особливої актуальності проблема стилів конфліктної поведінки набуває у банківській сфері, де конфлікти нерідко виникають унаслідок розбіжностей із клієнтами, внутрішньоорганізаційних суперечностей у колективі або управлінського тиску. У таких умовах розвиток у працівників здатності до використання адаптивних стратегій конфліктної взаємодії,

зокрема співпраці та компромісу, є важливим чинником їх успішної адаптації та ефективності професійної діяльності.

Разом із тим аналіз практики роботи банків та стану наукової розробленості проблеми дав змогу виявити низку суперечностей, зокрема між зростанням рівня емоційного вигорання працівників банківських установ і відсутністю психологічно обґрунтованої системи запобігання конфліктогенному впливу на персонал; між недостатнім рівнем вивченості впливу стилів конфліктної поведінки на психоемоційний стан працівників банку та потребою в методичному забезпеченні психологічного супроводу розвитку адаптивних стратегій поведінки у процесі професійної діяльності в банківському секторі.

Результати проведеного емпіричного дослідження засвідчили, що, по-перше, рівень застосування конструктивних стилів конфліктної поведінки серед працівників банківських установ є недостатнім; по-друге, формування у них навичок управління конфліктами не є об'єктом цілеспрямованого психологічного впливу з боку керівників і фахівців. Зазначене негативно позначається на емоційному благополуччі працівників, знижує їхню здатність до своєчасного запобігання та конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій. Окрім того, аналіз наукових джерел показав, що теоретична концепція впливу стилів конфліктної поведінки на емоційне вигорання особистості залишається недостатньо розробленою. Це зумовлює відсутність чіткого й однозначного визначення психологічних механізмів їх взаємозв'язку, структурних компонентів зазначених феноменів та чинників ризику їх розвитку в професійній діяльності.

З огляду на зазначене, одними з ключових завдань цього дослідження є поглиблення наукових уявлень щодо сутності стилів конфліктної поведінки, а також емпіричне вивчення їхнього впливу на структурні компоненти професійного вигорання працівників банківських установ із визначенням відповідних критеріїв, показників та рівнів цього впливу.

Метою дослідження є здійснення теоретичного аналізу та емпіричного дослідження впливу стилів конфліктної поведінки на розвиток емоційного вигорання у працівників банківських установ.

Методи та методики дослідження. Для реалізації поставленої мети було застосовано комплекс взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих методів дослідження. Зокрема, використано метод теоретичного аналізу наукових джерел. Метод систематизації та узагальнення наукових підходів дав змогу проаналізувати особливості впливу стилів конфліктної поведінки, виокремлених у межах моделі К. Томаса та Р. Кілмана [10], на структурні компоненти емоційного вигорання, визначені відповідно до концепції К. Маслач і С. Джексон [6]. Використання стандартизованого тесту професійного вигорання зумовлене необхідністю операціоналізації феномену емоційного вигорання через валідовані психодіагностичні показники його структурних компонентів, що забезпечує об'єктивність, надійність та порівнювальність отриманих емпіричних результатів. Професійне вигорання при цьому розглядається як різновид емоційного вигорання, детермінований умовами та змістом трудової діяльності, що дає змогу коректно досліджувати емоційні виснажувальні процеси саме в межах професійного середовища.

Із метою проведення емпіричного дослідження взаємозв'язків між стилями конфліктної поведінки та компонентами емоційного вигорання застосовано метод кореляційного аналізу з використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена [9]. Для узагальнення та інтерпретації отриманих емпіричних даних використано методи математико-статистичної обробки, зокрема розрахунок середніх значень і стандартних відхилень.

Дослідження проведено на вибірці, до якої увійшло 85 працівників банківських установ.

У процесі формування вибірки пріоритет було надано категоріям працівників, професійна діяльність яких характеризується щоденною інтенсивною взаємодією з клієнтами, необхідністю врегулювання конфліктних ситуацій та високим рівнем емоційного напруження під час надання банківських послуг. Збір емпіричних даних здійснювався в онлайн-форматі з використанням платформи Google Forms, що забезпечило анонімність респондентів та дало змогу залучити працівників банківських установ із різних регіонів України. Віковий діапазон учасників дослідження становив від 20 до 55 років.

Результати. Аналіз наукових джерел засвідчив, що у ХХ ст. було розпочато систематичні теоретико-методологічні дослідження стилів конфліктної поведінки особистості та їхніх структурно-функціональних характеристик. Уведення цього поняття в психологічний дискурс пов'язують передусім із працями К. Томаса та Р. Кілмана [10], які розробили модель для діагностики стратегій управління конфліктами, виокремивши п'ять базових стилів. Концептуальною основою цього підходу стала двовимірна модель Р. Блейка і Дж. Мутона [3], що передбачає баланс орієнтації на власні інтереси та інтереси партнера по взаємодії.

Проблематика емоційного вигорання та його взаємозв'язку зі стилями конфліктної поведінки набула активного розвитку в дослідженнях багатьох науковців. Одним із концептуально визнаних підходів є трактування вигорання як синдрому емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження особистих досягнень, що виникає у фахівців, діяльність яких пов'язана з інтенсивною взаємодією з іншими людьми, запропоноване К. Маслач і С. Джексон [6]. Емпіричні дослідження Г. Джорджі, О. Креденцер, Дж. Фрідман та інших учених засвідчили значущість адаптивних стилів у профілактиці вигорання, довели, що деструктивні стилі корелюють із підвищенням рівня емоційного виснаження, тоді як конструктивні стратегії сприяють збереженню психологічних ресурсів особистості [3; 5; 7].

З огляду на теоретично обґрунтований взаємозв'язок між зазначеними феноменами,

на початковому етапі нашого емпіричного дослідження було здійснено аналіз результатів діагностики стилів конфліктної поведінки респондентів як потенційного чинника розвитку емоційного вигорання. Дослідження проводилося за допомогою методики К. Томаса, Р. Кілмана, яка дає змогу визначити вираженість п'яти базових стилів конфліктної поведінки: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення, пристосування. Отримані результати подано в табл. 1.

Аналіз середніх значень свідчить про переважно середній рівень використання більшості стилів конфліктної поведінки працівниками банківських установ (середні показники коливаються в межах від 4,69 до 7,01 бала). Найбільш вираженими виявилися стилі співпраці та суперництва, що вказує на відносну готовність респондентів до конструктивного врегулювання конфліктів, поєднану зі схильністю до відстоювання власних інтересів у професійній діяльності. Водночас найнижчі середні показники зафіксовано за шкалою компромісу (4,69 бала), що може свідчити про наявність труднощів у досягненні взаємовигідних рішень у ситуаціях, пов'язаних із клієнтськими запитами, командною взаємодією та оперативністю у прийнятті рішень у банківській сфері.

Високі показники варіативності результатів (значення стандартного відхилення перевищують 1,45 за всіма шкалами) указують на суттєву індивідуальну диференціацію стилів конфліктної поведінки серед респондентів. Зокрема, частина працівників демонструє високий рівень використання конструктивних стратегій, тоді як інша схильна до переважно пасивних форм реагування на конфлікти. Отримані дані узгоджуються з результатами дослідження А. Стомеч [8], де також зафіксовано подібні показники профілю стилів кон-

фліктної поведінки у представників соціономічних професій. Для зазначених категорій фахівців характерним є відносно високий рівень розвитку стилів співпраці та суперництва за недостатньої сформованості навичок компромісної взаємодії.

Виявлена у дослідженнях висока варіативність показників підкреслює доцільність застосування диференційованих та індивідуалізованих підходів до розвитку навичок управління конфліктами у професійному середовищі. Разом із тим порівняно нижчий рівень використання стилів компромісу та уникнення, зафіксований у працівників банківських установ, імовірно, зумовлений специфікою професійного навантаження та організаційних вимог фінансового сектору. Це актуалізує потребу в подальших порівняльних дослідженнях, спрямованих на виявлення галузевих відмінностей у структурі стилів конфліктної поведінки та розроблення комплексних програм психопрофілактики для працівників банківської сфери.

Результати розподілу працівників банківських установ за рівнями використання стилів конфліктної поведінки представлено в табл. 2. Отримані дані свідчать про переважання середнього та високого рівнів використання стилю співпраці, тоді як за стилем компромісу у більшості респондентів зафіксовано низький рівень його вираженості.

Узагальнені результати проведеного дослідження засвідчили, що близько половини працівників банківських установ характеризуються середнім рівнем сформованості стилів конфліктної поведінки. Отримані емпіричні дані, представлені в табл. 2, вказують на помірний рівень конфліктної компетентності респондентів, що супроводжується вираженим дисбалансом між конструктивними стилями взаємодії (співпраця, компроміс)

Таблиця 1
Кількісні показники стилів конфліктної поведінки працівників банківських установ

Показник	Співпраця	Суперництво	Пристосування	Уникнення	Компроміс
Середнє значення	7,01	6,36	6,13	5,80	4,69
Медіана	7,0	6,0	6,0	6,0	5,0
Стандартне відхилення	1,97	1,83	1,45	1,49	1,54

та пасивними стратегіями поведінки (приспонування, уникнення). Виявлені особливості актуалізують потребу в цілеспрямованому розвитку навичок компромісної та кооперативної поведінки шляхом упровадження спеціалізованих тренінгових програм і системного психологічного супроводу персоналу, орієнтованих на профілактику емоційного вигорання та підвищення ефективності обслуговування у фінансовому секторі.

Для оцінювання рівня вигорання працівників банківських установ у дослідженні було використано методику К. Маслач та С. Джексона, яка передбачає вимірювання трьох основних компонентів зазначеного феномена: емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції особистих досягнень. Інтерпретація показників здійснювалася відповідно до нормативних значень методики.

Згідно з результатами емпіричного дослідження, представленими в табл. 3, зафіксовано середній рівень емоційного виснаження ($M = 25,89$) та деперсоналізації ($M = 11,45$),

а також редукції особистих досягнень ($M = 20,34$). Отримані показники вказують на наявність помірно сформованого синдрому професійного вигорання у банківських працівників, що свідчить про переживання ними негативних емоційних станів і зниження суб'єктивної оцінки професійної ефективності у значній частині респондентів.

Більш детальний аналіз розподілу рівнів професійного вигорання, наведений у табл. 4, дав змогу встановити, що 48,2% опитаних працівників банківських установ характеризуються високим рівнем емоційного виснаження. Це свідчить про значну емоційну перевтому, зумовлену тривалим впливом стресогенних чинників професійного середовища, зокрема інтенсивною та емоційно насиченою взаємодією з клієнтами, підвищеною відповідальністю за результати діяльності тощо.

Високий рівень деперсоналізації, що виявлено у 34,1% банківських працівників, свідчить про порушення сприйняття себе через інтенсивні емоційні переживання, стреси, що,

Таблиця 2

Рівень використання стилів конфліктної поведінки працівниками банківських установ за методикою К. Томаса та Р. Кілмана

№ з/п	Стиль конфліктної поведінки	Високий рівень (к-сть)	%	Середній рівень (к-сть)	%	Низький рівень (к-сть)	%
1	Співпраця	32	37,6	41	48,2	12	14,1
2	Суперництво	24	28,2	39	45,9	22	25,9
3	Приспонування	19	22,4	44	51,8	22	25,9
4	Уникнення	15	17,6	38	44,7	32	37,6
5	Компроміс	8	9,4	29	34,1	48	56,5

Таблиця 3

Кількісні показники професійного вигорання працівників банківських установ

Показник	Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень
Середнє значення	25,89	11,45	20,34
Стандартне відхилення	10,12	5,67	6,78

Таблиця 4

Показники та рівні професійного вигорання працівників банківських установ

№	Показники	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
1	Емоційне виснаження	41	48,2	32	37,7	12	14,1
2	Деперсоналізація	29	34,1	39	45,9	17	20,0
3	Редукція особистих досягнень	33	38,8	35	41,2	17	20,0

свою чергою, зумовлює зниження емпатії та емоційне відчуження у спілкуванні з колегами. У контексті банківської діяльності це може виявлятися у байдужому або формальному ставленні до звернень клієнтів, що підтверджується результатами досліджень У. Яваша та Е. Бабакуса [11]. Науковці, вивчаючи діяльність працівників банківського сектору, встановили, що інтенсивна клієнтська взаємодія та емоційні вимоги значно підвищують рівень деперсоналізації, що узгоджується з отриманими нами даними.

Водночас середній рівень редукції особистих досягнень, який спостерігається у 41,2% працівників, свідчить про часткове збереження впевненості у власній професійній компетентності, тоді як 38,8% респондентів демонструють виражену схильність до знецінення власних результатів і відчуття професійної неефективності. Цей висновок корелює з результатами досліджень К. Маслач та М. Лейтера [7], які показали, що редукція особистих досягнень є типовим проявом вигорання у професіях, пов'язаних із високим емоційним навантаженням і частими конфліктними ситуаціями.

Із метою встановлення характеру та сили взаємозв'язків між показниками стилів конфліктної поведінки й компонентами вигорання працівників банківських установ було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена [9]. Результати кореляційного аналізу узагальнено та представлено в табл. 5.

За результатами кореляційного аналізу встановлено низку статистичних взаємозв'язків:

1) між стилями конфліктної поведінки (ТКІ) виявлено помірні негативні кореляції між окремими компонентами: суперництво (S1) та співпраця (S2) ($\rho = -0,47$; $p \leq 0,05$), співпраця (S2) та пристосування (S5) ($\rho = -0,33$; $p \leq 0,01$), компроміс (S3) та уникнення (S4) ($\rho = -0,36$; $p \leq 0,01$). Найбільш виражені зворотні зв'язки зафіксовано між суперництвом і компромісом ($\rho = -0,51$; $p \leq 0,05$), а також між уникненням і пристосуванням ($\rho = -0,47$; $p \leq 0,05$) Отримані результати підтверджують структурну взаємозалежність стилів та узгоджуються з двовимірною моделлю К. Томаса та Р. Кілмана, відповідно до якої стилі розміщуються в координатах «асертивність – кооперативність» [10]. Негативні кореляції відображають конкурентний характер окремих стратегій: підвищення вираженості одного стилю супроводжується зниженням іншого. Подібні закономірності описано в метааналітичних дослідженнях К. Де Дреу, Л. Вейнгарта, С. Квона [4], де встановлено зворотні зв'язки між асертивними та кооперативними стратегіями;

2) між стилями конфліктної поведінки та емоційним виснаженням (ЕЕ) виявлено негативні зв'язки: співпраця (S2) ($\rho = -0,25$; $p \leq 0,05$); компроміс (S3) ($\rho = -0,22$; $p \leq 0,05$). Це свідчить, що високий рівень використання кооперативних стратегій поведінки пов'язаний зі зниженням емоційного виснаження. Очевидно, що конструктивні стратегії сприяють запобіганню ескалації конфліктів і зменшенню хронічного стресу, характерного для інтенсивної клієнтської взаємодії у банківській сфері. Аналогічні результати отримано

Таблиця 5

Кореляційні взаємозв'язки між стилями конфліктної поведінки та компонентами професійного вигорання банківських працівників

Показники	S1	S2	S3	S4	S5	ЕЕ	DP	PA
S1	1,00	-0,47*	-0,51*	0,12	0,08	0,18	0,05	0,12
S2	-0,47*	1,00	0,29**	-0,27*	-0,33*	-0,25*	-0,19	-0,38**
S3	-0,51*	0,29**	1,00	-0,36*	0,15	-0,22*	0,03	0,07
S4	0,12	-0,27*	-0,36*	1,00	-0,47*	-0,09	-0,02	-0,14
S5	0,08	-0,33*	0,15	-0,47*	1,00	0,14	0,15*	0,20
Загальний ТКІ	0,15	0,62**	0,28**	-0,18	-0,12	-0,10	-0,05	-0,22*

Примітка: ρ – коефіцієнт кореляції Спірмена; * – $p \leq 0,05$, ** – $p \leq 0,01$; емоційне виснаження – ЕЕ; деперсоналізація – DP; редукція особистих досягнень – PA; суперництво – S1; співпраця – S2; компроміс – S3; уникнення – S4; пристосування – S5; інтегральний показник стилів конфліктної поведінки – ТКІ

у дослідженні Р. Фрідмана [5], де встановлено буферний вплив компромісних стратегій на рівень емоційного виснаження у працівників сфери обслуговування;

3) між деперсоналізацією (DP) встановлено слабкі кореляційні зв'язки зі співпрацею (S2) ($\rho = -0,19$; $p \leq 0,10$) та пристосуванням (S5) ($\rho = 0,15$; $p \leq 0,05$). Отримані дані дають змогу припустити потенційний захисний вплив співпраці на прояви емоційного дистанціювання. Слабкість виявлених зв'язків свідчить про те, що деперсоналізація значною мірою детермінується організаційними чинниками, що описано у дослідженні Г. Бен-Зур, К. Мікаеля [2];

4) між редукцією особистих досягнень встановлено помірну негативну кореляцію зі співпрацею (S2) ($\rho = -0,38$; $p \leq 0,01$) та слабку позитивну з пристосуванням (S5) ($\rho = 0,20$; $p \leq 0,10$). Це свідчить про те, що кооперативна стратегія поведінки суттєво знижує відчуття професійної неефективності, тоді як надмірне пристосування може сприяти зростанню суб'єктивної редукції досягнень. Подібні закономірності встановлено у роботі А. Сомеч [8], де співпраця розглядається як чинник підвищення професійної самооцінки та запобігання демотивації.

Висновки. У результаті проведеного емпіричного дослідження встановлено, що стилі конфліктної поведінки виступають значущим особистісним чинником, який опосередковує формування та перебіг емоційного вигорання

працівників банківських установ. Стили поведінки визначають особливості вирішення конфліктних ситуацій, вибір способів емоційного реагування й характер міжособистісної взаємодії, що в умовах високої емоційної напруженості банківської діяльності впливає на рівень стресостійкості, професійної мотивації, емпатійності та здатності до конструктивної співпраці з клієнтами та колегами. Виявлено, що переважання конструктивних стратегій поведінки, зокрема співпраці та компромісу, пов'язане зі зниженням проявів емоційного виснаження та редукції особистих досягнень, тоді як домінування пасивних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, зокрема пристосування, пов'язане зі зростанням відчуття професійної неефективності та тенденцією до деперсоналізації. Отримані результати актуалізують необхідність цілеспрямованого формування кооперативних стратегій як складової частини професійної культури та психологічної компетентності банківських працівників.

Перспектива подальших досліджень убагачається у розробленні та апробації комплексної програми психологічного супроводу персоналу банківських установ, спрямованої на профілактику емоційного вигорання, розвиток гнучкого й адаптивного профілю стилів конфліктної поведінки, збереження психічного здоров'я працівників банку та підвищення ефективності їхньої професійної діяльності у фінансовому секторі.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Міжнародна статистична класифікація хвороб і проблем, пов'язаних зі здоров'ям. Одинадцятий перегляд (МКХ-11), 2019. URL: <https://icd.who.int/> (дата звернення: 15.01.2026).
2. Ben-Zur H., Michael K. Burnout, social support, and coping at work among social workers, psychologists, and nurses: The role of challenge/control appraisals. *Social Work in Health Care*. 2007. Vol. 45. № 4. P. 63–82. DOI: https://doi.org/10.1300/J010v45n04_04 (дата звернення: 27.01.2026).
3. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Company, 1964. 340 p.
4. De Dreu C. K. W., Weingart L. R., Kwon S. Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000. Vol. 78. № 5. P. 889–905. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2000-03212-005> (дата звернення: 27.01.2026).
5. Friedman R. A., Tidd S. T., Currall S. C., Tsai J. C. What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*. 2000. Vol. 11. № 1. P. 32–55. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb022834> (дата звернення: 27.01.2026).
6. Maslach C., Jackson S.E. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. № 2. P. 99–113. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205> (дата звернення: 20.01.2026).
7. Maslach C., Leiter M. P. Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. 2016. № 1(43). P. 351–357. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3> (дата звернення: 27.01.2026).

8. Somech A. Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*. 2008. Vol. 44. № 3. P. 359–390. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X08318957> (дата звернення: 23.01.2026).
9. Spearman C. The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*. 1904. № 15(1). P. 72–101. DOI: <https://doi.org/10.2307/1412159> (дата звернення: 20.01.2026).
10. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. 1974. DOI: <https://doi.org/10.1037/t02326-000> (дата звернення: 22.01.2026).
11. Yavas U., Babakus E., & Karatepe O. M. Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal of Bank Marketing*. 2013. № 31(1). P. 56–70. DOI: <https://doi.org/10.1108/02652321311291365> (дата звернення: 01.02.2026).

References

1. Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia. Mizhnarodna statystychna klasyfikatsiia khvorob i problem, poviazanykh zi zdoroviam. Odyadtsiatyi perehliad (MKKh-11). (2019). Retrieved from: <https://icd.who.int/> [in Ukrainian].
2. Ben-Zur H., Michael K. (2007). Burnout, social support, and coping at work among social workers, psychologists, and nurses: The role of challenge/control appraisals. *Social Work in Health Care*, 45(4), 63–82. https://doi.org/10.1300/J010v45n04_04 [in English].
3. Blake R., Mouton J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company, 340 p. [in English].
4. De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889–905. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2000-03212-005> [in English].
5. Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55. <https://doi.org/10.1108/eb022834> [in English].
6. Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205> [in English].
7. Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 1(43), 351–357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3> [in English].
8. Somech A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390. <https://doi.org/10.1177/0013161X08318957> [in English].
9. Spearman C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101. <https://doi.org/10.2307/1412159> [in English].
10. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. <https://doi.org/10.1037/t02326-000> [in English].
11. Yavas, U., Babakus, E., Karatepe, O. M. (2013). Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal of Bank Marketing*, 31(1), 56–70. <https://doi.org/10.1108/02652321311291365> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026