

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний педагогічний університет**  
**імені Володимира Гнатюка**

Кафедра психології

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ**  
**КУЛЬТУРИ**

Спеціальність 053 Психологія

**Виконала (Виконав):**  
студентка групи змПБУ- 26  
факультету педагогіки і психології  
**Кардаш Олена Петрівна**

**Науковий керівник:**  
доктор психологічних наук,  
професор кафедри психології  
**Орап Марина Олегівна**

**Тернопіль – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	8
1.1. Теоретичні основи поняття корпоративної культури її сутність та основні функції	8
1.2. Поняття лідерства у науковій літературі, теорії та стилі лідерства	18
1.3. Аналіз досліджень впливу стилів лідерства на корпоративну культуру	32
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	38
2.1. Методологія та організація емпіричного дослідження	38
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів	42
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА «СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ»	93
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження тренінгової програми	93
3.2. Структура та зміст тренінгової програми розвитку лідерських компетентностей у контексті формування корпоративної культури	96
3.3. Змістово-методичний опис модулів тренінгу «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури»	100
Висновки до розділу 3	111
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	126

## ВСТУП

Сучасне суспільство перебуває у стані динамічних трансформацій, зумовлених глобальними викликами, такими як повномасштабна війна в Україні, економічна нестабільність, стрімкий розвиток технологій, гібридизація праці (віддалена та гнучка зайнятість), а також зростання соціальної напруги й психологічного виснаження працівників. У таких умовах зростає потреба організацій не лише зберігати конкурентоспроможність на ринку, а й створювати стійкі внутрішні системи взаємодії, що базуються на довірі, підтримці та ефективному управлінні.

Корпоративна культура стає не просто набором формальних правил, а ключовим чинником стабільності, згуртованості колективу та мотивації персоналу. Водночас стиль лідерства в організації визначає, як саме ця культура формуватиметься: чи буде вона авторитарною, ієрархічною та консервативною, чи, навпаки, гнучкою, інноваційною та орієнтованою на командну роботу.

В умовах післякризового відновлення українського бізнесу, релокації підприємств, боротьби за таланти та зростання важливості емоційного інтелекту, питання ефективного лідерства та його впливу на корпоративну культуру набуває особливої ваги. Саме стиль лідерства значною мірою визначає рівень довіри в колективі, включеність працівників у процеси прийняття рішень, а також їхню готовність до змін, інновацій і взаємопідтримки.

Таким чином, **актуальність дослідження** обумовлюється необхідністю глибше зрозуміти механізми впливу лідерських стилів на культурні особливості організації, що дозволить лідерам краще адаптувати управлінські стратегії до нових реалій, формувати позитивне психологічне середовище та забезпечувати сталість розвитку колективу.

**Об'єкт дослідження:** корпоративна культура.

**Предмет дослідження:** психологічні особливості впливу стилів лідерства на рівень сформованості корпоративної культури та її складових.

**Мета дослідження:** встановити характер і силу впливу стилів лідерства на корпоративну культуру організації та визначити, які саме лідерські характеристики є найбільш значущими для розвитку зрілої корпоративної культури.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення стилів лідерства та корпоративної культури, визначити їхні функції, структуру та психологічні механізми взаємодії.
2. Емпірично дослідити особливості взаємозв'язку стилю лідерства з корпоративною культурою, організаційною зрілістю, проблемністю розвитку та прихованою плинністю персоналу, використовуючи кореляційний, факторний і регресійний аналізи.
3. На основі отриманих емпіричних результатів розробити та обґрунтувати тренінгову програму розвитку лідерських і організаційних компетентностей, спрямовану на зміцнення корпоративної культури.
4. Детально проаналізувати результати дослідження та підбити підсумки.

**Гіпотеза:** стилі лідерства мають статистично значущий вплив на рівень корпоративної культури: конструктивні, орієнтовані на цілі та взаємодію стилі лідерства сприяють формуванню зрілої, згуртованої корпоративної культури, тоді як неефективні або суперечливі стилі пов'язані з підвищенням проблемності організаційного розвитку та зниженням рівня лояльності персоналу..

**Контр гіпотеза:** стилі лідерства можуть не мати суттєвого або прямого впливу на рівень корпоративної культури, а виявлені зміни можуть зумовлюватися іншими чинниками, не пов'язаними безпосередньо з лідерськими проявами..

**Альтернативна гіпотеза:** різні стилі лідерства по-різному впливають на корпоративну культуру, формуючи специфічні психологічні та організаційні умови взаємодії всередині колективу.

**Залежна змінна:** корпоративна культура.

**Незалежна змінна:** стиль лідерства.

**Методи дослідження:**

- теоретичний аналіз психологічної літератури з проблеми дослідження, а саме: розкриття поняття стилю корпоративної культури, її функцій, завдань, та аналіз наукових праць щодо стилів лідерства;
- емпіричні: психодіагностичні методики, що дозволили оцінити особливості корпоративної культури та стилів лідерства: «Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій» Г. М. Захарчин, опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта та Л. Ланга у модифікації Л. Карамушки, методика «Оцінка лояльності персоналу» (синтез підходів Л. Портера, Дж. Мейєра, Н. Аллен і К. Харського), опитувальник «Тип лідера» М. Белбіна (адаптація Л. Кирилук та В. Величко), методика «Я – Лідер» А. Лутошкіна.
- математично-статистичні методи (пошук первинних статистик, дисперсійний аналіз та ін.). Статистична обробка даних проводилась на базі комп'ютерної програми SPSS Statistics. Виконано описовий аналіз, факторний аналіз (Varimax normalized), кореляційний аналіз за Спірменом, регресійний аналіз. Опитування проводилося із використанням Google Form.

**Експериментальна база дослідження:** 40 лідерів, віком 18-45 років.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання положень роботи та отриманих емпіричних даних для підвищення ефективності управління персоналом і формування зрілої корпоративної культури в організаціях. Розроблений теоретико-емпіричний підхід дозволяє глибше зрозуміти, як стилі лідерства впливають на поведінкові, ціннісні й комунікативні аспекти функціонування персоналу, а також визначити ключові компетентності, що є системоутворюючими для організаційної взаємодії.

Отримані результати можуть бути застосовані у практиці менеджерів, HR-фахівців та організаційних психологів для вдосконалення системи

мотивації, налагодження внутрішніх комунікацій, профілактики професійного вигорання та зниження прихованої плинності кадрів. На основі виявлених кореляційних плеяд, факторної структури та регресійних моделей можливе більш точне планування управлінських рішень, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу та покращення корпоративних процесів.

Особливе практичне значення має розроблена тренінгова програма «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури», яка виступає інтегративним інструментом розвитку лідерських і організаційних компетентностей. Програма може використовуватися як у процесі підвищення кваліфікації персоналу, так і в підготовці управлінського резерву, оскільки спрямована на: розвиток саморегуляції, цілевизначення, комунікативних навичок, командної взаємодії, організаторської компетентності та формування стилю лідерства, що підтримує корпоративні цінності та організаційну зрілість.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані для діагностики стану корпоративної культури, прогнозування змін у колективі та визначення найбільш ефективних управлінських стратегій. Матеріали роботи можуть слугувати науково-методичною основою для подальших досліджень у галузі психології управління, лідерства та організаційної поведінки, а також для створення нових освітніх і тренінгових програм, спрямованих на підвищення ефективності організаційного розвитку.

**Публікації за темою дослідження** Кардаш О.П., Орап М. О. *Вплив стилю лідерства на особливості корпоративної культури*. Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали IX Міжнародної студентської наукової конференції, м. Рівне, 28 листопада, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2025. — 998 с.

**Структура роботи** обумовлює і визначає специфіка обраної теми, її актуальність, поставлена мета та основні завдання емпіричного дослідження. Робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та літератури (57 найменувань, 13 з яких – іноземною мовою). Повний обсяг – 141

сторінки, з них – 117 сторінок основного обсягу. Текст роботи містить 20 таблиць, 10 рисунків і доповнений 8 додатками.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **1.1. Теоретичні основи поняття корпоративної культури її сутність та основні функції**

Корпоративна культура сьогодні розглядається як один із ключових елементів функціонування сучасної організації, що визначає особливості її внутрішнього середовища і стиль взаємодії між працівниками. Саме вона дозволяє розрізнити організації навіть за умов однакової структури управління чи схожої сфери діяльності, оскільки виявляється у формуванні специфічної атмосфери, прийнятих норм поведінки, традицій та ціннісних орієнтацій. Корпоративна культура впливає на ступінь залученості працівників, їх мотивацію, задоволеність професійною діяльністю та рівень психологічного комфорту в колективі.

Термін «Культура» має тривалу історію. Його витоки простежуються ще у працях Марка Тулія Цицерона, який використовував це поняття для позначення «обробітку» розуму, духовного розвитку та морального вдосконалення людини[12]. Ідея про те, що культура формується в процесі цілеспрямованої діяльності людини, пізніше була перенесена і на соціальні утворення, включно з організаціями. Словосполучення «корпоративна культура» вперше фіксується у працях військового теоретика Мольтке, де характеризувало специфічні взаємини, стиль поведінки та моральні настанови офіцерського складу[50].

На початку ХХ століття французький дослідник Анрі Файоль, спираючись на концепції наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, розвинув положення класичної школи управління, зокрема її адміністративний напрям. У своїй концепції він наголошував на важливості корпоративного духу як фундаментального чинника ефективного функціонування організації. Пояснюючи сутність цього поняття, Файоль підкреслював, що справжня сила

колективу полягає в його єдності, яку можна досягти лише завдяки гармонійній взаємодії всіх членів персоналу. Він говорив: «Союз – це сила, і вона є результатом гармонії між працівниками»[38].

Файоль розглядав корпоративний дух не просто як емоційний фон чи доброзичливу атмосферу, а як стратегічний інструмент, що забезпечує згуртованість організації. Саме узгодженість дій, взаємоповага та командне мислення, на його думку, створюють передумови для ефективного управління та досягнення спільних цілей колективу.

У 60-х роках ХХ століття поняття «культура» та «клімат» підприємства почали активно використовуватися в дослідженнях організаційної поведінки, а вже у 80-х роках концепція корпоративної культури стала однією з провідних у теорії менеджменту та управління організаціями[43].

В українському науковому середовищі системне вивчення корпоративної культури активізувалося лише в 1990-х роках, коли трансформаційні процеси в економіці висунули на передній план питання ефективності управління персоналом. Першими дослідниками, які почали активізувати це явище в контексті нашого соціокультурного простору, стали М.Дмитренко[4], Г.Колесников [21] та інші. Вони підкреслювали, що корпоративна культура є не лише інструментом управління, але й фактором формування ідентичності організації та її репутації.

Сучасні підходи до визначення корпоративної культури демонструють значну різноманітність. Л.В.Барановська трактує корпоративну культуру як сформовану сукупність керівних переконань, принципів і технологій, що визначають життєдіяльність організації [24]. На думку Г.П.Чайки, це система базових норм і правил поведінки, яка формує стиль роботи, символіку та повсякденні ритуали організації [44]. У працях Т.О.Чернишова та Т.А. Немченко підкреслюється структурна природа корпоративної культури, визначаючи її як ієрархію домінантних цінностей та способів їх реалізацій в організації практиці[45].

Подібна варіативність бачення проявляється й в інших дослідників. Так, Б.Феган наголошує на цінностях, традиціях, досвіді та способах прийняття рішень, що поділяє колектив; М.Шкільняк акцентує на системі переконань та управлінських принципів [14]; М.І.Овчаренко – на нормах поведінки, які регулюють взаємодію персоналу [31]; В.В. Дергачова та Г.А.Федірко підкреслюють роль корпоративної культури як частини інтелектуального капіталу та репутаційного активу організації [13]; О.І.Гарафанова та О.Дяків описують її як систему уявлень, цінностей, символів і соціальних смислів, що формують індивідуальність компанії [9].

У сучасному розумінні корпоративна культура постає як комплекс матеріальних і нематеріальних елементів, до яких належать цінності, правила, моральні норми, критерії взаємодії, традиції, ритуали, стиль управління, комунікаційні моделі тощо. Д. Задихайло трактує корпоративну культуру як систему внутрішніх норм і практик, що спираються на моральні засади та ділові традиції суспільства і спрямовані на забезпечення сталості та послідовності організаційної взаємодії [11].

Класичні дослідження проблеми культури організації належать Т.Пітерсу, Р. Уотерману, Г.Хофстеде та іншим. Зокрема, Г.Хофстеде підкреслював роль національних особливостей у формуванні робочого середовища, а Е.Шейн розглядав корпоративну культуру як систему глибинних переконань, які існують у свідомості працівників і визначають їх реальну поведінку[55]. Водночас, сучасні автори, зокрема К.Голд[49], наголошують на унікальності корпоративної культури кожної організації.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що попри численні способи дати чітке визначення, одночасного трактування поняття «корпоративна культура» не існує. Більшість авторів описують її через перелік складових – цінностей, норм, моделей поведінки, взаємин, символів, традицій – що ускладнює формування універсального вивчення. Така множинність поглядів зумовлена міждисциплінарною природою феномена, який перебуває на

перетині менеджменту, соціології, психології, культурології та організаційної поведінки.

Отже, корпоративну культуру можна розуміти як комплексно організовану систему матеріальних, ціннісних та поведінкових елементів, які формують стиль діяльності організації, визначають взаємодію її працівників і забезпечують цілісність розвитку підприємства.

У науковій літературі підкреслюється вплив корпоративної культури на широке коло аспектів функціонування організації: її стратегічний розвиток, характер комунікацій, систему лідерства, організаційне навчання, кадрову політику, адаптацію нових працівників, продуктивність діяльності та задоволеність персоналу (Klein 2011; Deem et al. 2010; Johnson & McIntyre 1998; Lund 2003) .

Е. Шейн, досліджуючи природу корпоративної культури, сформулював трирівневу модель її структури, яка відображає різні ступені глибини прояву культурних елементів. Учений виокремлює зовнішній, базовий та внутрішній рівні, кожен з яких репрезентує певний пласт організаційної реальності та відрізняється ступенем доступності для спостереження.

Зовнішній рівень, який Шейн визначає як рівень артефактів, охоплює всі видимі, матеріально зафіксовані прояви корпоративної культури. До нього належать символи, елементи фірмового стилю, корпоративна айдентика, архітектурні рішення та оформлення робочих приміщень, слогани, ритуали, манера спілкування, зовнішній вигляд працівників і загальна атмосфера робочого середовища. Саме через ці форми культурні смисли стають доступними для сприйняття зовнішніми спостерігачами, оскільки вони утворюють видиму оболонку, яка дозволяє зробити первинні висновки про організацію.

Базовий рівень включає глибинні нормативно-ціннісні орієнтири, що визначають стратегічну ідентичність організації. До цього рівня належать місія, філософія, кодекс поведінки, довгострокові цілі, стратегічні пріоритети та система цінностей, які формують морально-етичні засади діяльності

підприємства. Ці компоненти не завжди є матеріально вираженими, однак вони становлять основу для формування очікуваних моделей поведінки та визначають загальну спрямованість розвитку організації. Базовий рівень є своєрідним смисловим ядром корпоративної культури, що інтегрує досвід колективу та задає рамки розуміння організаційної реальності.

Найглибшим є внутрішній рівень корпоративної культури, який охоплює несвідомі уявлення, переконання, вірування та когнітивні схеми, що формують щоденну поведінку працівників. До нього належать неформальні правила взаємодії, моделі прийняття рішень, стереотипи сприйняття та внутрішні механізми регуляції поведінки, які зазвичай не фіксуються документально та не підлягають прямому спостереженню. Саме цей рівень визначає глибинні установки, що впливають на те, як працівники інтерпретують видимі артефакти культури та на основі чого здійснюється їх поведінка у типових і нестандартних ситуаціях.

Пізнання корпоративної культури організації, за Шейном, починається із взаємодії зі сферою артефактів, однак повноцінне розуміння її сутності можливе лише за умови аналізу базових цінностей та внутрішніх переконань, які формують внутрішню логіку організаційного життя. У такий спосіб трирівнева модель культури дозволяє розглядати організацію не лише через видимі зовнішні атрибути, але й через глибинні смислові структури, що визначають поведінкові патерни та ціннісну узгодженість персоналу.

Корпоративна культура виконує ключову роль у забезпеченні здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, при цьому спираючись на внутрішню згуртованість та інтеграцію колективу. Її соціально-психологічна сутність розкривається через низку характеристик, серед яких центральне місце займають інтеграція, диференціація й адаптивність організаційної системи.

Інтеграція проявляється у створенні стабільних взаємин і налагоджених ділових контактів між структурними підрозділами та співробітниками. Вона реалізується через формування ефективних комунікаційних процедур,

визначення меж відповідальності між підрозділами, встановлення статусно-владних ієрархій, а також регулювання системи заохочень і санкцій.

Диференціація уточнює специфіку організації, підкреслюючи її неповторність, особливі риси та відмінності від інших аналогічних інституцій.

Адаптація забезпечує спроможність організації (зокрема й закладу вищої освіти) зберігати стабільність і життєздатність у мінливих умовах. Вона спирається на налагоджену систему інформаційного обміну, ефективні комунікації, оперативне реагування на виклики та здатність колективу швидко перебудовувати свої дії відповідно до нових умов.

З огляду на динамічність соціальних процесів корпоративну культуру неможливо вважати незмінним або застиглим явищем. Будь-яка її діагностика фіксує лише певний «зріз» функціонування організації на конкретний момент часу. Така мінливість зумовлена тим, що корпоративна культура включає значну кількість абстрактних, складно формалізованих елементів. Серед її універсальних рис можна виокремити багатовимірність, багаторівневість, відносну стійкість у часі та поступовий характер трансформацій.

Корпоративна культура чинить істотний вплив на всі аспекти діяльності організації. Вона визначає характер внутрішніх процесів, формує структурні особливості, регулює поведінку співробітників, впливає на конкурентоспроможність та загальну результативність організаційного функціонування. Її зміст і динаміка залежать від взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників.

До загальних чинників належать соціально-економічний контекст, політичні умови, нормативно-правові вимоги.

Зовнішні чинники охоплюють ситуацію на ринку освітніх послуг, рівень конкуренції, демографічні тенденції, глобалізаційні впливи, запити споживачів, стан ринку праці та репутаційне позиціонування закладу освіти.

Внутрішні чинники включають тип установи (державний, приватний чи комунальний), її місію та ціннісні орієнтири, історію становлення, традиції, особливості структури, якість внутрішніх комунікацій і стиль управління.

Значною мірою дискусійною залишається проблема визначення компонентного складу корпоративної культури. Дослідники трактують її структуру по-різному, що свідчить про багатогранність феномену. У різних підходах серед структурних елементів називають:

- систему лідерства в організації, прийняті стилі вирішення конфліктів, специфіку комунікацій та символіку, що репрезентує ідентичність організації;
- систему цінностей, знання, зовнішні й внутрішні комунікації, цілі та особливості культурного оформлення трудових і виробничих процесів;
- базові організаційні цілі, домінантні цінності, компетентності, механізми мотивації та управлінські процеси.

Корпоративна культура як цілісне явище функціонує на основі низки принципів, які визначають її зміст, структурну організацію та роль у розвитку підприємства. У науковій літературі виділяють кілька ключових засад, що забезпечують її стабільність і вплив на діяльність організації.

1. Принцип комплексного розвитку організації. Корпоративна культура охоплюють всі сфери організаційного життя, вона передбачає системний підхід, який інтегрує стратегічні цілі, управлінські практики, комунікативні процеси, кадрову політику, неформальні традиції та ціннісні орієнтації персоналу.
2. Принцип визначення пріоритетів. Будь-яка організація у своїй діяльності спирається на певну ієрархію цінностей, що встановлює напрям руху на пріоритетні сфери зусиль. Формування корпоративної культури передбачає чітке окреслення таких пріоритетів – від визначення місії та бачення до формування ключових компетентностей, стандартів поведінки та очікувань щодо персоналу.
3. Принцип спадковості і збереження традицій. Традиції є носіями історичного досвіду, що акумулює соціокультурний зміст, накопичений організацією. Спадковість у корпоративній культурі виконує функцію збереження і трансляції ціннісних орієнтирів між поколіннями працівників. Дотримання усталених традицій сприяє

консолідації колективу, посиленню організаційної ідентичності та відтворенню стабільних моделей поведінки, які підтримують соціальну інтегрованість підприємства.

4. Принцип відмови від примусового впливу як механізму регуляції. Корпоративна культура передбачає домінування добровільної інтерналізації працівниками основних норм і цінностей над адміністративно-примусовими формами впливу. Її ефективність ґрунтується не на зовнішньому контролі чи санкціях, а на внутрішньому прийнятті персоналом ціннісних орієнтацій організації.
5. Принцип комплексної оцінки впливу корпоративної культури на організаційну результативність. Оскільки корпоративна культура значно визначає якість управління та соціально-психологічний клімат, її ефективність потребує систематичного й багатовимірного аналізу. Оцінювання має включати як кількісні, так і якісні індикатори: рівень продуктивності праці, організаційну згуртованість, характер комунікаційних потоків, інноваційну активність, рівень конфліктності, адаптивність до змін та репутаційний капітал. Така оцінка дозволяє визначити реальний вплив культури на організаційні процеси та обґрунтувати напрями її удосконалення.

Ключову роль у забезпеченні результативного управління корпоративною культурою відіграє система функцій. Саме вони розкривають зміст цього феномену та визначають його вплив на діяльність організації. Е. Шейн, один із провідних дослідників у галузі організаційної культури, визначає дві ключові функції корпоративної культури, що формують її стратегічну роль у життєдіяльності організації: адаптацію до зовнішнього середовища та внутрішню інтеграцію колективу. Перша функція полягає у забезпеченні здатності організації своєчасно реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища. Корпоративна культура виступає своєрідним «інтерпретаційним механізмом», який допомагає колективу правильно оцінювати зовнішні сигнали, визначати пріоритетні напрями діяльності, формувати ефективні

управлінські рішення та виробляти стратегії, що відповідають вимогам ринку, нормативно-правовим умовам, технологічним нововведенням і соціально-економічним трансформаціям. Через систему спільних цінностей і переконань культура сприяє здатності організації до інновацій, гнучкості та стратегічної адаптивності, що є необхідною умовою її довгострокового розвитку.

Друга функція, внутрішня інтеграція, забезпечує соціальну цілісність і структурну узгодженість колективу. Корпоративна культура формує основу для встановлення єдиної системи значень, норм, символів та моделей взаємодії, які регламентують поведінку працівників і сприяють ефективній комунікації між ними. Завдяки цій функції в організації створюється спільна мова, визначаються ролі та форми відповідальності, формуються механізми вирішення конфліктів, підтримується атмосфера довіри та психологічної безпеки. Це сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння, згуртованості та стабільності трудового колективу, а також зміцнює відчуття спільної причетності до організації та її ціннісних орієнтирів.

Таким чином, у концепції Е. Шейна корпоративна культура виступає одночасно чинником зовнішньої адаптивності та внутрішньої єдності, забезпечуючи комплексну підтримку ефективності та життєздатності організації в динамічному середовищі.

Інші дослідники до базових функцій корпоративної культури відносять: регулятивну, захисну, мотиваційну, комунікативну, інформаційну, навчально-виховну, стабілізаційну та економічну.

Регулятивна функція корпоративної культури забезпечує формування стійкої системи норм, правил і стандартів поведінки, що визначають прийнятні моделі взаємодії в організації. Регулятивний вплив культури фактично виконує роль внутрішнього механізму самоконтролю, який працює навіть за відсутності прямого адміністративного нагляду.

Захисна функція спрямована на створення психологічного та соціального простору безпеки, у межах якого працівники відчують підтримку, прийняття

та передбачуваність організаційних процесів. Вона мінімізує стресові впливи, знижує рівень невизначеності та формує відчуття стабільності.

Мотиваційна функція корпоративної культури полягає у тому, що культура задає систему цінностей і очікувань, які визначають внутрішню мотивацію працівників. Корпоративна культура стимулює бажання досягати високих результатів не лише через матеріальні стимули, а й через символічні винагороди: визнання, підвищення статусу, довіру керівництва та можливість професійного зростання.

Комунікативна функція забезпечує створення єдиного простору взаєморозуміння між працівниками. Культура організації визначає характер комунікаційних процесів, стиль спілкування, прийняті формати передачі інформації та способи вирішення конфліктів.

Інформаційна функція полягає у тому, що корпоративна культура кодує, накопичує та передає знання, смисли й досвід, важливі для організаційної діяльності. Через систему ритуалів, символів, корпоративних історій, неформальних правил і традицій культура зберігає колективну пам'ять організації. Вона виступає засобом трансляції інформації між поколіннями працівників, підтримуючи спадковість і забезпечуючи збереження ціннісних орієнтацій в умовах кадрових змін або організаційної трансформації.

Навчально-виховна функція виявляється у здатності корпоративної культури спрямовувати професійний та особистісний розвиток працівників. Вона не лише формує у співробітників необхідні навички та компетентності, а й закладає відповідні моделі мислення, етичні принципи та соціальні стандарти.

Стабілізаційна функція зумовлює підтримання внутрішньої узгодженості організації та її здатність до тривалого існування в змінних умовах. Налагоджена система цінностей, норм та взаємодій сприяє тому, що колектив здатний ефективно функціонувати навіть у періоди криз або структурних змін. Стабілізаційний аспект культури зменшує соціальну напругу, забезпечує передбачуваність поведінки персоналу та сприяє згуртованості під час виконання спільних завдань.

Економічна функція корпоративної культури проявляється у її здатності впливати на продуктивність праці, операційну ефективність та конкурентоспроможність організації. Високий рівень корпоративної культури сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості виконання робіт, оптимізації внутрішніх процесів і формуванню позитивної репутації.

Таким чином, корпоративна культура є складною системою, яка формує ціннісно-сміслову основу діяльності колективу, впливає на його внутрішню згуртованість, а також на здатність організації адаптуватися до зовнішніх умов і розвиватися в довгостроковій перспективі. Вона визначає стиль взаємодії, рівень довіри та ступінь залученості працівників, що, у свою чергу, безпосередньо позначається на результативності та стабільності організації.

## **1.2. Поняття лідерства у науковій літературі, теорії та стилі лідерства**

Питання лідерства є вкрай значущим у науковому середовищі, адже вміння впливати, координувати спільні зусилля та скеровувати спільноту до бажаних результатів завжди було фундаментальним для ефективної організації та функціонування будь-якої групи. Лідерство впливає не лише на методи досягнення поставлених завдань, але й формує загальний настрій, психологічний стан всередині команди та рівень зацікавленості її членів. Серед основних напрямків дослідження цього соціального явища вирізняється вивчення типових моделей лідерської діяльності, які демонструють, як саме лідер взаємодіє з оточенням та які методи він використовує для регулювання внутрішньо групових відносин.

У наукових працях під стилем лідерства зазвичай йдеться про сформований набір властивостей поведінки, що окреслює манеру, в якій особа впливає на колектив або своїх безпосередніх підлеглих. Це охоплює не тільки стратегії адміністрування та планування роботи, але й особливості комунікації з персоналом, методи стимулювання, процеси ухвалення рішень, механізми залагодження розбіжностей та інші елементи управлінської діяльності.

Ідентифікація стилю лідерства є критично важливою для осмислення того, як саме лідери будують стосунки в колективі та яким чином їх підхід впливає на досягнення поставлених цілей та завдань.

Проблематика лідерства почала привертати увагу науковців ще на початку ХХ століття, коли активно формувалась наука управління. Саме в цей період лідерство розглядалось переважно в контексті менеджменту та організації праці. Систематичне та ґрунтовне вивчення цього феномена розпочалось лише у 1930-х роках [37]. Перші дослідження були зосереджені на пошуку рис і особистісних характеристик, які визначають ефективність лідера.

Серед дослідників, що займались вивчення проблематики феномену лідерства, можемо виокремити Н.Макіавеллі, Ш. Монтеск'є, З. Фройд, Ф. Ніцше, П. Друкер, Р. Дафт, Б. Басс, Р. Грінліф, Р. Бояцис та Е. Маккі, С. Кові, У. Бенніс, В. Бланк, Ю. Зущик, О. Кривошеєнко, В. Яблонський, Д. Видрін, Б. Кухти, Н. Теплоухова, А. Пахарєва та інші.

Перші спроби осмислення феномену лідерства зустрічаються ще в працях італійського мислителя, державного діяча та письменника Нікколо Макіавеллі. Учений одним із перших звернув увагу на роль політичного лідера в управлінні суспільством. На його переконання, правитель є центральною фігурою держави, що уособлює її єдність, представляє інтереси всього народу та має право застосовувати будь-які засоби для збереження стабільності, порядку та власної влади [53].

Шарль Монтеск'є розглядав лідерство крізь призму політичної активності людини, наголошуючи, що лідерство невід'ємно пов'язане зі здатністю впливати на суспільні процеси та брати участь у політичному житті [54].

Зигмунд Фройд трактував це явище як результат сублимації лібідо – перетворення внутрішньої енергії у прагнення до влади, контролю та домінування. На думку вченого, лідерство може виступати формою компенсації внутрішніх комплексів, зокрема почуття неповноцінності, а лідери – це особистості, які намагаються подолати власні психологічні обмеження через вплив на інших [41].

Більш філософську інтерпретацію цього поняття запропонував Фрідріх Ніцше, адже він вважав, що справжнє лідерство властиве лише «надлюдині» - індивіду, який перевершує загальнолюдські межі, прагне до самовдосконалення та має силу духу вести за собою інших. На його думку, розвиток людства має бути спрямований на формування таких особливостей, адже саме вони здатні забезпечити прогрес цивілізації [55].

У 1940-х роках науковий інтерес до проблеми лідерства значно зріс: дослідники почали збирати емпіричні дані та аналізувати зв'язок між індивідуально-психологічними особливостями людини й її лідерськими якостями. Водночас результати численних досліджень не дали змоги сформулювати єдиний перелік характеристик, що безпосередньо відрізняють успішних лідерів від інших людей

Подальший розвиток наукового осмислення феномену лідерства пов'язують із працями Р.М. Стогділла, який у 1948 році запропонував одне з перших узагальнених визначень поняття «лідер». На думку вченого, лідером є особа, що здатна брати ініціативу на себе або раціонально розподіляти обов'язки між членами групи таким чином, щоб кожен учасник міг проявити власну активність і відповідальність. Така людина має чітке бачення мети, усвідомлює шляхи її досягнення й володіє достатнім потенціалом, енергією та вольовими якостями для її реалізації [51].

Сам термін «лідер» походить від англійського leader – «той, хто веде, провідний, керівник, командир». Видатний науковець у сфері вивчення лідерства, Манфред Ке де Вріс, звертає увагу на те, що етимологія первинного англо-саксонського кореня понять «lead», яке можна перекласти як «шлях» або «дорога», тоді як дієслово «leadен» означає «рухатись» або «подорожувати». Таким чином, лідер – це той хто йде попереду та вказує своїм супутникам дорогу. У загальноприйнятому сенсі лідером вважають людину, що здобула повагу та визнання в колективі і має певний вплив на думки та дії інших через власні якості – чи то особистісні, розумові, чи то професійні. Така особа володіє

здатністю консолідувати групу навколо спільної ідеї, домагаючись координованості у спільній діяльності та підтримки з боку оточення [48].

На думку Р.Л.Дафта, лідерство слід розглядати як процес взаємодії між лідером та членами колективу, під час якого відбувається взаємний вплив і спільне прагнення до змін, спрямованих на досягнення результатів, що відповідають спільній меті групи [25].

Інший дослідник, Дж. Террі, розглядає лідерство як форму впливу на групу людей, що мотивує їх до колективної діяльності та орієнтує на досягнення узгоджених цілей. На його переконання, сутність лідерства полягає не лише у керуванні, а у здатності надихати й мобілізувати зусилля групи задля спільного успіху.

Р. Танненбаум, І. вешлер, Ф. Масарик визначають лідерство як особливу форму міжособистісної взаємодії, що викликає у конкретному контексті та ґрунтується на процесі комунікації. Така взаємодія спрямована на координацію дій і досягнення певної мети, що об'єднує всіх учасників групи.

Тобто, лідерство – це не лише управлінська функція, а насамперед соціально-психологічне явище, що ґрунтується на міжособистісному впливі, довірі та взаємній повазі. У цьому контексті лідер постає як каталізатор групових процесів, який сприяє ефективній взаємодії та розвитку потенціалу колективу.

Найзагальнішим визначенням лідерства є тлумачення даного явища як суспільно-психологічної динаміки всередині спільноти чи групи, що ґрунтується на впливі індивідуального визнання певної особи на поведінку її членів.

Аналіз теоретичних джерел засвідчує, що феномен лідерства послідовно вивчався у межах різних наукових шкіл і кожна з них висвітлювала специфічні функції лідера, які визначають його вплив на групову динаміку та організаційні процеси. Значний внесок у структурування функціональної ролі лідера зробила С. М. Загурська (2011), яка наголошує, що лідерство проявляється через широкий спектр соціально-психологічних ролей. На основі емпіричних

спостережень і аналізу групової поведінки авторка виокремлює такі функції лідера, як адміністратор, стратег, політик, експерт, представник групи, регулятор міжособистісних взаємин, арбітр у конфліктах, символ групи, приклад для наслідування, провідник світогляду, а також амбівалентні ролі «батька» чи «цапа-відбувайла». Ці функції відображають багато вимірність лідерської поведінки та підкреслюють, що лідерство — це не лише управління завданнями, а й глибокий вплив на групові цінності, норми та емоційний клімат[10].

У класичних західних дослідженнях Р. Стогділла (1948; 1974) та Б. Басса (1985) функції лідера описуються переважно через призму його управлінської поведінки та впливу на мотивацію й ефективність групи. Дослідники підкреслювали, що лідер виконує функції координатора, мотиватора, організатора колективної діяльності та носія бачення розвитку організації. На відміну від підходу Загурської, що охоплює соціально-психологічний вимір, функції у Стогділла та Басса здебільшого орієнтовані на управлінські дії та риси, які визначають здатність лідера формувати продуктивні умови праці та групової взаємодії.

У сучасних моделях лідерства (Д. Гоулман, 1998; Дж. Коттер, 1990; М. Белбін, 2003) акцент переноситься на функції, пов'язані з емоційною компетентністю, командною динамікою та комунікацією. Наприклад, Гоулман підкреслює, що ефективний лідер виконує функції емоційного регулятора, наставника, мотиватора та комунікатора, які забезпечують психологічну безпеку й здатність колективу адаптуватися до змін. М. Белбін у своїй моделі командних ролей також фактично описує функції лідера в контексті його ролей у групі: координатор, генератор ідей, аналітик, реалізатор, комунікатор — кожна з яких впливає на соціально-психологічну структуру команди.

Узагальнення підходів різних авторів демонструє, що функції лідера не є фіксованим переліком, а залежать від контексту організаційної культури, рівня розвитку групи та управлінських завдань. Однак усі дослідники сходяться на тому, що функції лідера охоплюють три ключові сфери впливу:

- організаційно-управлінську (адміністрування, планування, організація діяльності);
- соціально-психологічну (регуляція стосунків, мотивування, підтримання клімату);
- ціннісно-символічну (формування світогляду, норм, групової ідентичності).

Узагальнюючи, лідерство можна розглядати як багатокomпонентне явище, що охоплює три ключові аспекти:

- Лідерство як особистісний стан – це сукупність моральних, вольових, інтелектуальних якостей, які визначають здатність особи вести за собою інших;
- Лідерство як команда – група однодумців, згуртована спільною метою та натхненна лідером;
- Лідерство як процес – динамічна взаємодія, у межах якої лідер реалізує свій потенціал для досягнення колективних цілей [25, с. 8].

Протягом розвитку наукової думки сформовано велику кількість підходів до розуміння феномену лідерства, що зумовило виникнення різноманітних теорій, спрямованих на пояснення природи лідерського впливу, його чинників і механізмів.

Класифікація теорій лідерства дає змогу простежити еволюцію уявлень про лідера – від уявлення про нього як носія вроджених якостей до розуміння лідерства як процесу соціальної взаємодії, що залежить від ситуації, контексту та особистісних характеристик послідовників. Поряд із цим, не менш важливим є аналіз стилів лідерства, які визначають особливості поведінки керівника, способи прийняття рішень і методи впливу на групу.

Проблематика стилів лідерства протягом багатьох десятиліть залишається у центрі уваги численних дослідників у галузі психології, соціології та менеджменту. Значний внесок у її розвиток зробили такі науковці, як М.Вебер, К.Левін, Д.Мак-Грегор, Р.Лайкерт, Р.Блейк, Дж.Мутон, Дж.Адай, Р.Грінліф, Б.Басс, Дж.Сосік, Д.Юнг та інші. Їхні напрацювання заклали методологічну

базу для розробки актуальних концепцій, що пояснюють лідерство як явище менеджменту. Цим дослідженням належить заслуга в упорядкуванні й систематизації ключових лідерських стилів, окресленні їх специфіки, механізмів еволюції та значущості для результативності функціонування колективу.

Серед найвідоміших наукових підходів до вивчення феномену лідерства виділяють теорію легітимного правління, поведінкова теорія, теорію лідерських ролей, теорію рис, інтерактивну, ситуаційну та «синтетичну» теорії.

Перші уявлення про лідерство як феномен виникають ще в античний період. У працях давньогрецьких і римських мислителів прослідковується думка, що історичний розвиток суспільства визначається діяльністю видатних особистостей, які завдяки своїм природним здібностям і чеснотам здатні керувати масами. Цей підхід, який пізніше отримав назву теорії особистісних рис або ж «теорії великих людей», ґрунтується на припущенні, що лідерами народжуються, а не стають. Представники класичної школи управління (А.Файоль, М. Фоллет) розвивали цю ідею, вважаючи, що успішний лідер має володіти універсальним набором особистісних якостей, серед яких здоров'я, моральні та вольові риси, широкий кругозір, вміння планувати, організовувати і контролювати діяльність, а також здатність ефективно взаємодіяти з людьми.

Подальший розвиток цього підходу відбувся у працях О.Тіда, який розглядав лідерство як здатність впливати на інших задля досягнення спільної мети, яку визнають цінною всі учасники колективу. На його думку, справжній лідер відзначається фізичною та емоційною витривалістю, ентузіазмом, порядністю, здатністю викликати довіру й підтримувати моральний авторитет у групі. Таким чином, лідерство почали трактувати не лише як набір природних якостей, а й як прояв моральної та інтелектуальної зрілості людини.

Численні наукові підходи до вивчення феномену лідерства спираються на типологію легітимного правління, запропоновану М.Вебером. Учений виокремив три основні форми лідерства, що ґрунтується на різних джерелах влади та авторитету.

По перше, це традиційне лідерство, яке базується на вірі у непорушність традицій, звичаїв і легітимність осіб, що отримують владу відповідно до усталених норм.

По друге, харизматичне лідерство, що спирається на віру в особливі, звичайні якості, святість чи героїзм лідера, який здатен створювати власний порядок і об'єднувати послідовників навколо себе.

По третє, раціонально-легальне (або бюрократичне) лідерство, засноване на переконанні у законності встановлених правил, законів і процедур, які визначають порядок здійснення влади та підпорядкування [59].

Іншим важливим кроком у розвитку наукових уявлень стала поведінкова теорія лідерства Р.Лайкерта та його колег. Учений виокремив чотири базові стилі управління, що різняться за способом прийняття рішень і рівнем залучення працівників до цього процесу.

- Експлуаторсько-авторитарний стиль характеризується мінімальною турботою лідера про підлеглих, використанням примусу, погроз і методів контролю, що ґрунтується на страху, або досягти покори.
- Прихильно-авторитарний стиль передбачає більшу увагу до потреб працівників – керівник застосовує винагороди для стимулювання продуктивності та частково враховує думку підлеглих нижчого рівня.
- Консультативний стиль базується на тому, що лідер заохочує передачу ідей, пропозицій і досвіду від співробітників, вислуховує їх, проте остаточні рішення здебільшого залишаються за ним.
- Демократичний стиль передбачає активну участь усіх членів організації у прийнятті рішень, що сприяє зміцненню психологічної єдності колективу та підвищенню ефективності його роботи [26].

Засновником теорії лідерських ролей вважають американського соціолога Р.Бейлза, який розглядав лідерство як процес прийняття особистістю специфічної соціальної ролі в межах групи. На думку вченого, існують два основні типи лідерських ролей, що суттєво відрізняються між собою.

Перша роль – професіонала, пов'язана з розв'язанням завдань і спрямована на забезпечення ефективної діяльності групи. Такий лідер бере на себе функцію організатора, аналітика, ініціатора рішень, пропонуючи нові ідеї та шляхи виконання поставлених цілей.

Друга роль – «соціально-емоційного спеціаліста» зосереджується на гармонізації взаємин між членами колективу, зниженні напруження та підтриманні позитивного морально-психологічного клімату в групі.

Р. Бейлз підкреслював, що ефективність діяльності будь-якого колективу можлива лише тоді, коли обидва типи лідерства – ділове й соціально-емоційне – перебувають у балансі та взаємодіють між собою, забезпечуючи цілісність і стабільність групової динаміки [36].

Теорія рис розглядає лідерство як феномен, що зумовлений наявністю у людини певного комплексу природжених, виняткових якостей. Прихильники цього підходу вважають, що саме індивідуальні риси особистості є головним чинником, який визначає здатність людини бути лідером. У межах даної концепції основна увага зосереджується на вроджених характеристиках, що надаються окремим людям наче «дар» природи. Саме тому іноді цю теорію називають «харизматичною», адже вона виходить із переконання, що лідерство – це природна властивість, а не результат навчання чи досвіду, і тому не кожен може стати справжнім лідером.

Інтерактивна теорія, натомість, акцентує увагу на динаміці взаємодії між особистістю та групою. Її представники вважають, що виникнення лідерства можна передбачити, якщо враховувати сукупність чинників: індивідуально-психологічні особливості потенційного лідера, соціальну структуру групи, характер міжособистісних відносин, ситуаційний контекст і специфіку спільної діяльності. Таким чином, лідерство трактується не лише як результат особистих рис, а як явище, що формується у процесі взаємодії людини з оточенням.

Прихильники ситуаційної теорії, відомої також як груподинамічний підхід, розглядають лідерство не як сталу особистісну рису, а як результат конкретних обставин, у яких функціонує група. Одним із провідних

представників цього напрямку був американський учений Ф.Фідлер. Він наголошував, що ефективність лідера залежить від ситуаційного контексту – зокрема, від характеру взаємин у колективі, специфіки завдань і рівня довіри до керівника. Згідно з його моделлю, успіх лідера, орієнтованого на виконання завдань або на міжособистісні відносини, визначається мірою сприятливості ситуації. У надто сприятливих або навпаки, складних умовах більш результативним виявляється лідер, зорієнтований на досягнення цілей, тоді як за умов помірної сприятливості ефективнішим є лідер, який зосереджується на людських взаєминах і підтримці колективу.

Паралельно з цими підходами розвивалися комплексні або синтетичні теорії, які поєднали положення попередніх і розглядали лідерство як процес організації системи міжособистісних відносин у групі. Лідер у такому контексті розглядається як суб'єкт управління соціальною взаємодією, а саме лідерство – як групова функція, що формується у взаємозв'язку трьох ключових компонентів: особистості лідера, послідовників та ситуаційного середовища. Цей підхід акцентує на необхідності вивчення лідерства не ізольовано, а з урахуванням цілей, динаміки й завдань групи.

До 1960-х років у західній соціальній психології провідними залишалися теорія рис, ситуаційний підхід і концепція лідерства як групової функції. Однак із початку 60-х років наукова думка дедалі частіше зверталася до синтетичної теорії, яка інтегрувала попередні підходи та запропонувала цілісне бачення лідерства як складного, багаторівневого процесу взаємодії між людьми, завданнями й умовами діяльності.

К.Левін виокремив три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та анархічний (ліберальний).

Авторитарний (директивний, владний) стиль характеризується тим, що лідер здійснює керівництво у жорсткій, владній формі. Він самостійно визначає завдання, розподіляє ролі між членами групи, суворо контролює їхню діяльність і не допускає відхилень від установлених правил чи інструкцій.

Демократичний (колегіальний, колективний) стиль є протилежністю авторитарного. Лідер цього типу прагне організувати управління на засадах співпраці, залучаючи підлеглих до ухвалення рішень. Він підтримує ініціативу членів групи, заохочує обговорення ідей та сприяє спільному вирішенню проблем, створюючи атмосферу взаємної довіри й партнерства.

Ліберальний (анархічний, стиль потурання) передбачає майже повне самоусунення керівника від управлінських функцій. Такий лідер не втручається у діяльність групи, надає їй учасникам повну свободу дій і поводить себе радше як рівноправний учасник, ніж як керівник [36].

Варто розуміти, що ефективність кожного зі стилів залежить від рівня розвитку колективу: для різних груп можуть бути оптимальними різні моделі лідерства або їх поєднання та взаємне доповнення.

У середині 1990-х років Д.Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі, досліджуючи феномен емоційного лідерства, дійшли висновку, що провідною основою ефективною реалізації лідерського потенціалу виступає саме емоційна сфера особистості. Лідер зазвичай постає як енергійна, впевнена, ініціативна постать, чий внутрішній емоційний стан здатен передаватись іншим та впливати на їх активність. Як наголошував Д.Гоулман, саме лідер задає емоційний тон, на який орієнтується команда [6]. Отже, емоції є не лише супутником, а й інструментом професійної діяльності лідера, і тому потребують усвідомленого управління. Уміння розпізнавати, регулювати та спрямовувати емоції допомагає лідеру формувати позитивний емоційний фон у групі та запобігати конфліктним ситуаціям.

Таким чином, емоційний лідер – це той, хто завдяки вмінню керувати власними та чужими переживаннями здатний створити відчуття змістовності спільної діяльності, підтримати натхнення та вільний розвиток творчих ідей. Емоційний зв'язок між лідером і членами команди проявляється через стилі взаємодії, що обираються ним у різних ситуаціях [7, с.43].

У структурі емоційного лідерства виділяють кілька стилів, що відрізняються за характером впливу на людей та емоційний клімат у спільності.

Частина з них сприяє формуванню позитивної атмосфери та співпраці називають резонансним лідером, інші – можуть посилювати напруження і віддаляти лідера від команди – дисонанс ним.

До стилів, які створюють позитивний емоційний резонанс, належать ідеалістичний, навчальний, товариський стилі. Лідер, що діє в такому ключі, орієнтується на чесність, спільні цінності, відкритість та довіру. Він здатний підтримати інших, мотивувати на розвиток, давати конструктивний зворотній зв'язок та допомагати у формуванні внутрішнього сенсу діяльності. У центрі таких стилів – людяність, емоційний контакт, здатність надихати.

Демократичний стиль посідає проміжне положення. Він ґрунтується на врахуванні думок усіх учасників, забезпечує відчуття причетності та участі у прийнятті рішень. Емоційний вплив тут м'якший, але стабільний: лідер сприяє обговоренню, відкритості, пошуку спільних рішень.

Друга група стилів, що пов'язана з підвищенням напруги та емоційної дистанції між лідером і групою. Амбіційний стиль проявляється у високих вимогах, швидкому темпі діяльності та прагненні постійних результатів, що може як стимулювати, так і виснажувати оточення. Авторитарний стиль передбачає жорстке управління, концентрацію рішень у руках лідера та обмежений простір для ініціативи з боку інших. Якщо такі стилі використовуються надмірно, вони можуть послаблювати довіру, викликати втому та сприяти конфліктам [7, с.45].

Таким чином, резонансні стилі пов'язані з позитивними емоціями, прозорою комунікацією та підтримкою розвитку, тоді як дисонансні стилі ґрунтуються на тиску, контролі або напруженні. Ефективний емоційний лідер здатний усвідомлено поєднувати ці стилі, обираючи той, що відповідає ситуації та потребам команди, зберігаючи при цьому емоційний баланс і взаємну довіру.

Окремо заслуговує уваги підхід М.Кете де Вріса, який пропонує розглядати емоційного лідера через поєднання двох взаємодоповнюючих ролей: харизматичної та архітектурної. Харизматичний аспект, на думку дослідника, має першочергове значення, оскільки саме він зумовлює здатність

лідера надихати інших і спонукати їх до активних дій. Такі лідери рідко зупиняються на досягнутому, вони створюють певний «рух уперед», навіть якщо це викликає певний дискомфорт у оточення. При цьому їхній вплив нерідко будується не стільки на раціональних аргументах, скільки на внутрішній енергетиці та силі особистої присутності.

На відміну від резонансного лідера за Д. Гоулманом, який робить акцент на тонкому розумінні власних і чужих емоцій, харизматичний лідер впливає насамперед за рахунок особистісної привабливості та виразної внутрішньої динаміки. Сучасне трактування харизми розуміє її не як містичний дар, а як особливу здатність відчутно змінювати емоційний стан інших людей своєю поведінкою та стилем взаємодії.

Архітектурна роль, у свою чергу, пов'язана з умінням організовувати процеси, упорядковувати взаємодію і забезпечувати сталість функціонування групи. Вона створює основу, на якій харизматичний вплив може проявлятися конструктивно, не перетворюючись на хаотичний імпульс. Таким чином, ефективний емоційний лідер поєднує натхнення і структуру: з одного боку, він здатний запалювати і вести за собою, а з іншого – забезпечує чіткість, організованість і цілеспрямованість спільної діяльності.

У дослідженнях М. Белбіна (Belbin, 1981; 2010) проблема функцій лідера розглядається через аналіз командних ролей, що ґрунтується на багаторічних експериментах в Інституті Генлі. На відміну від традиційних моделей, де функції лідера визначаються організаційними обов'язками чи рисами особистості, Белбін пропонує рольовий підхід, у якому лідерство постає як результат взаємодії учасників команди та специфічних видів внеску у групову діяльність.

Наукові спостереження Белбіна показали, що ефективність лідера не можна зводити до набору універсальних рис або єдиного стилю — натомість вона залежить від того, яку роль людина виконує у командній динаміці. Він довів, що успішне лідерство пов'язане не лише з емоційною компетентністю (як у Гоулмана), але й із соціально-психологічними механізмами розподілу

функцій у групі, особистісними особливостями та особистим внеском у спільну роботу.

Дослідження Белбіна дозволили виокремити декілька ключових командних ролей, кожна з яких виконує певні лідерські функції. Наприклад, роль координатора та "природного лідера" відповідає за управління груповими процесами й забезпечення стратегічної узгодженості, тоді як роль "людини дії" пов'язана з ініціюванням активності та зрушень у команді. Роль "людини ідей" є джерелом творчих рішень, а "суддя" забезпечує раціональне та критичне мислення команди. Белбін також підкреслює значення емоційних функцій, які реалізуються в ролі "людини групи", відповідальної за підтримання психологічного клімату й згуртованості.

Отже, аналіз підходу М. Белбіна засвідчує, що лідерство розглядається як динамічна система взаємозалежних функцій, які виявляються у різних командних ролях. Цей підхід дає змогу глибше зрозуміти механізми впливу лідера на корпоративну культуру, зокрема через психологічний клімат, тип комунікації, мотивацію та інноваційні процеси в організації. Саме ці рольові характеристики лідерства стали важливими змінними нашого емпіричного дослідження. У цій типології Белбін підкреслює, що не існує «ідеального» універсального лідера. Кожен тип є ефективним у певних умовах та потребує взаємодії з іншими ролями, щоб забезпечити збалансовану й результативну роботу групи. Таким чином, емоційне лідерство розглядається не лише як вплив через почуття та індивідуальну харизму, а й як усвідомлене виконання соціальних та функціональних ролей у спільній діяльності.

У подальшому, у другій половині ХХ століття, науковці зосередили увагу на вивченні мотиваційних аспектів лідерства, що привело до формування транзакційної та трансформаційної теорій. Транзакційне лідерство базується на принципі взаємного обміну між лідером і підлеглими, де керівник забезпечує виконання завдань через систему винагород і покарань. Натомість трансформаційне лідерство спрямоване не лише на досягнення

короткострокових цілей, а й на формування високих моральних стандартів, колективної відповідальності та внутрішньої мотивації [25].

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить, що розвиток теорій лідерства відображає еволюцію уявлень про природи впливу, джерела влади та механізми взаємодії в колективі – від природжених якостей окремої особистості до складного соціально-психологічного процесу організації спільної діяльності.

### **1.3. Аналіз досліджень впливу стилів лідерства на корпоративну культуру.**

Протягом останніх десятиліть питання взаємозв'язку між поведінкою лідера та внутрішнім середовищем організації активно досліджується в межах психології управління, соціології праці, організаційної поведінки. Науковці звертають увагу на те, що корпоративна культура, рівень задоволення працівників, їхня залученість, лояльність до організації та готовність співпрацювати у досягненні цілей – значною мірою залежать від стилю лідерства, який домінує в управлінській практиці.

Корпоративна культура залишається ключовим об'єктом дослідження, оскільки вона формує нормативний та ціннісний простір організації, впливає на характер комунікацій, прийняття рішень та взаємодію між членами колективу. Встановлено, що культура може як сприяти розвитку організації, стимулюючи ініціативність, відповідальність і творчість працівників, так і стримувати її, якщо ціннісна система не підтримує співробітництво, інноваційність чи відкритість.

У цьому контексті стилі лідерства набувають особливого значення, адже саме лідер є тим, хто задає емоційний тон взаємодії, визначає характер комунікації, формує норми поведінки та впливає на способи розв'язання конфліктів. Дослідження показують, що ефективність корпоративної культури значною мірою залежить від того, наскільки стиль лідера узгоджується з ціннісними орієнтаціями та очікуваннями працівників, а також від того, чи

здатен лідер адаптувати свій стиль під потреби конкретного колективу та ситуації розвитку організації.

Проблематика взаємозв'язку стилів лідерства та корпоративної культури отримала широке висвітлення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних основ лідерства зробили Д. Гоулман, Е. Маккі, Р. Бар-Он, Р. Купер, Д. Карузо, П. Саловей, які розробили концепцію емоційного інтелекту та обґрунтувати роль емоційної компетентності лідера у формуванні ефективного соціально-психологічного клімату в організації. Дж. Мейер, Р. Дафт, У. Бенніс розглядали лідерство як процес впливу, спрямований на консолідацію групи та формування спільних цілей. Серед класиків соціально-психологічного підходу до лідерства варто відзначити праці Ж.-Г. Тарда, Г. Лебона і Б. Бассе, у яких увага зосереджена на механізмах колективної поведінки та ролі особистого впливу лідера на маси. Вітчизняні науковці, зокрема А.В. Журавльов, О.С. Залужний, І.Д. Ладанов, Т.Н. Мальковска, Т.В. Махіна, Б.Д. Паригін, В. І. Ковальчук та В. О. Татенко, акцентують на соціально-психологічних аспектах лідерства, підкреслюючи його значення у регуляції міжособистісних відносин на формуванні поведінкових моделей у колективах. Дослідження корпоративної культури як чинника організації ефективності представлені у роботах Апостолук О., де корпоративна культура розглядається як інструмент менеджменту конкурентоспроможності підприємства, Балики О.Г, яка обґрунтовує стратегічне управління культурою як невід'ємну складову розвитку організації. У свою чергу, Новосад М.Г. розглядає корпоративну культуру крізь призму європейських стандартів і тенденцій розвитку організацій, що дозволяє інтегрувати національну управлінську практику у глобальний контекст.

У статті «Емоційне лідерство в системі управління персоналом» Г.П.Рекун та В.В.Меденець (2017) наголошують, що стиль лідерства виступає одним із ключових чинників формування корпоративної культури, оскільки саме лідер задає емоційний тон взаємодії та систему міжособистісних відносин у колективі [34]. Автори підкреслюють важливість емоційного інтелекту лідера:

здатність розуміти й регулювати власні емоції, а також адекватно реагувати на емоційні стани працівників сприяє створенню атмосфери довіри, підтримки та взаємної поваги. Виділяються «резонансні» стилі лідерства, які посилюють згуртованість персоналу та сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, а «дисонансні» - навпаки, можуть породжувати напругу, конфліктність та зниження мотивації працівників. У статті простежується, що за умов нестабільності та організаційних змін резонансні стилі є більш ефективними, оскільки підтримують психологічну стійкість працівників і полегшують адаптацію до нових вимог. Це дослідження демонструє. Що корпоративна культура не є статичною характеристикою організації – вона змінюється під впливом стилю лідерства, який або підсилює ціннісні орієнтири та єдність колективу, або ж послаблює їх, створюючи внутрішні бар'єри для ефективної взаємодії.

У дослідженні Шаламової А.О. та Ігнат'євої І.А. проаналізовано взаємозв'язок між моделями лідерства та результативністю групової діяльністю, що безпосередньо пов'язано з формуванням корпоративної культури в організації [46]. Авторки підкреслюють, що лідерство є динамічним соціально-психологічним процесом, у якому значну роль відіграють особистісні якості лідера, стиль взаємодії з підлеглими та характер групових норм. Демократичні та трансформаційні стилі лідерства сприяють розвитку довіри, відкритості та співпраці, що позитивно впливає на культуру взаємодії та загальну згуртованість колективу. У свою чергу. Авторитарні підходи можуть призводити до формалізації спілкування, підвищення напруги та зниження емоційної підтримки в групі, що негативно позначається на корпоративній культурі та рівні замученості працівників. Результати дослідження вказують на те, що корпоративна культура формується не лише як система норм, але й як відображення стилю лідерства, прийнятого в організації, та рівня соціально-психологічної взаємодії між її членами.

Важливим внеском у дослідженні питання взаємодії стилю лідерства та корпоративної культури в системі управління організацією є робота

В.Полетаєва. Автор підкреслює, що корпоративна культура формується не лише як сукупність норм і цінностей, а як результат лідерського впливу, який визначає характер комунікацій, рівень довіри та стиль прийняття управлінських рішень. Лідер, виступаючи носієм ключових організаційних смислів, фактично задає рамку для колективної поведінки та соціально-психологічного клімату. Тому культура не є статичною – вона трансформується відповідно до домінуючого стилю лідерства та міри його узгодженості з потребами колективу[33].

Найбільш ефективними для сучасних організацій є трансформаційний та адаптивний стилі лідерства, що здатні забезпечити підтримку інновацій, командної взаємодії та високої внутрішньої мотивації працівників. Такі стилі гармонійно поєднуються із клановою та адхократичною корпоративною культурою, характерною для організацій, орієнтованих на розвиток і гнучкість. Навпаки, транзакційне або авторитарне лідерство, що спирається на контроль, ієрархію та жорстке нормування поведінки, виявляється продуктивним лише в умовах ієрархічної або ринкової культури, де підпорядкування та дисципліна є ключовими критеріями діяльності.

В. Полтаєв також звертає увагу на ризики невідповідності між стилем лідерства та типом корпоративної культури. Така розбіжність може призвести до дестабілізації внутрішніх взаємин, зростання конфліктності, емоційного виснаження працівників і зниження організаційної результативності. Автор підкреслює, що гармонізація між стилем лідерства та культурою повинна здійснюватись свідомо через корекцію управлінських підходів, розвиток комунікативної відкритості, посилення ролі емоційної компетентності лідера та роботу з ціннісними орієнтаціями колективу.

Тож, стиль лідерства є базовим механізмом формування корпоративної культури, а відповідність між ними визначає як психологічний стан колективу, так і довгострокову ефективність організації.

Подібні висновки простежуються й у дослідженні І.В.Олійник, де підкреслюється, що лідер є ключовим носієм ціннісних орієнтацій організації, а

стиль його взаємодії з персоналом визначає характер корпоративної культури[32]. Автор зазначає, що трансформаційний стиль лідерства сприяє формуванню довірливих відносин, орієнтації на співпрацю та підтримку ініціативи працівників, що, у свою чергу, забезпечує розвиток гнучкої та інноваційної корпоративної культури. Натомість авторитарні способи управління частіше формують культуру суворої підпорядкованості та ієрархічності, що знижує рівень замученості працівників і підсилює ризик конфліктності всередині колективу. Таким чином, дослідження доводить, що ефективність корпоративної культури значною мірою залежить від того, наскільки стиль лідерства відповідає очікуванням і ціннісним установкам працівників та загальній стратегії розвитку організації (Олійник І.В., 2024 с.246).

Проведений аналіз наукових досліджень свідчить, що стиль лідерства виступає одним із ключових чинників формування та розвитку корпоративної культури в організації. Лідер задає домінуючі норми взаємодії, визначає ціннісні орієнтири колективу та впливає на характер соціально-психологічного клімату. Резонансні стилі лідерства, які ґрунтуються на довірі, відкритості та підтримці персоналу, сприяють формуванню згуртованої, гнучкої та інноваційної корпоративної культури, а авторитарні й жорстко регламентовані стилі ведуть до формування культури контролю, підпорядкування та закритості, що в результаті знижує мотивацію та залученість працівників.

Таким чином, формування корпоративної культури є безпосереднім результатом лідерського впливу та потребує усвідомленого вибору управлінських підходів.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено сутність корпоративної культури як системи цінностей, норм, соціальних очікувань та моделей поведінки, що визначають особливості взаємодії в організації. Розкрито її основні функції,

зокрема адаптаційну, інтеграційну, регулятивну, комунікативну, мотиваційну та стабілізуючу, а також окреслено роль корпоративної культури у формуванні внутрішнього клімату та організаційної ідентичності.

Розглянуто теоретичні засади поняття лідерства, його сутність, провідні підходи до розуміння та класифікацію стилів лідерської поведінки. Визначено, що лідерство є процесом соціально-психологічного впливу на колектив, у межах якого лідер формує спільні цілі, координує діяльність працівників і створює умови для їх професійного та особистісного розвитку. Наголошено, що стилі лідерства відрізняються способами прийняття рішень, характером міжособистісної взаємодії та мірою залучення персоналу до процесів управління. Зокрема резонансні стилі (ідеалістичний, навчальний, товариський) сприяють формуванню довіри, підтримки, відкритої комунікації, тоді як авторитарні та жорстко регламентовані стилі орієнтовані на контроль, підпорядкування та одностороннє прийняття рішень.

Проаналізовано наукові дослідження, у яких доведено, що стиль лідерства є визначальним чинником формування корпоративної культури: саме поведінка лідера задає ціннісні орієнтири, впливає на норми взаємодії, рівень згуртованості та відкритості до змін.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє дійти висновку, що лідерство та корпоративна культура перебувають у тісному взаємозв'язку. Це створює підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження впливу стилів лідерства на особливості корпоративної культури.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **2.1. Методологія та організація емпіричного дослідження**

Метою емпіричного дослідження було визначити особливості взаємозв'язку між стилем лідерства та характеристиками корпоративної культури сучасних організацій, а також з'ясувати, яким чином тип лідера, його поведінкові прояви та управлінська роль корелюють із функціонуванням корпоративного середовища та рівнем лояльності персоналу. Для досягнення поставленої мети передбачалося виконати такі завдання: зібрати інформацію від лідерів організацій міста Львова щодо особливостей їхнього стилю лідерства; оцінити рівень розвитку корпоративної культури та її функціональних характеристик; визначити показники організаційної лояльності та їх зв'язок зі стилем лідерства; дослідити структуру лідерських проявів і параметрів корпоративної культури за допомогою факторного аналізу; встановити статистично значущі взаємозв'язки між основними змінними та оцінити внесок стилю лідерства у формування корпоративної культури за допомогою регресійних моделей.

Вибір методів дослідження був спрямований на комплексну оцінку лідерських характеристик та організаційних параметрів корпоративної культури. Участь у дослідженні була добровільною та анонімною. Респондентів попередньо ознайомили з метою дослідження та гарантували використання отриманих відповідей виключно у наукових цілях. До емпіричного дослідження було залучено 40 лідерів, які представляють різні організації міста Львова з різних секторів діяльності. Така вибірка дала змогу сформуванню багатогранне уявлення про особливості лідерства в різних типах корпоративного середовища та забезпечила валідність отриманих результатів.

Збір емпіричних даних здійснювався методом анкетування із використанням онлайн-платформи Google Forms. Такий формат забезпечив зручність заповнення, підвищив рівень доступності та дав змогу мінімізувати

вплив дослідника на відповіді учасників. Анкета була сформована з кількох блоків, які відповідали ключовим елементам дослідження: дослідженню корпоративної культури, вимірюванню організаційної лояльності та діагностиці стилю лідерства.

Вибір психодіагностичного інструментарію був обумовлений необхідністю комплексно дослідити взаємозв'язок між стилем лідерства та особливостями корпоративної культури, охопивши як поведінкові, так і структурно-функціональні аспекти цих феноменів. Кожна з використаних методик відповідає окремим завданням дослідження та дозволяє оцінити різні рівні впливу лідерства на корпоративне середовище.

Першою була застосована методика «Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій» Г. М. Захарчин, оскільки вона дозволяє оцінити корпоративну культуру через реалізацію її ключових функцій — просвітницько-виховної, мотиваційної, комунікативної, стабілізуючої, адаптивної, регулювальної та інноваційної. Саме функціональний підхід є найбільш інформативним для даного дослідження, адже стиль лідерства безпосередньо проявляється у тому, як виконуються ці функції: чи мотивує лідер персонал, чи сприяє він комунікації, чи виступає агентом інновацій або стабілізатором корпоративних норм. Методика включає оцінку таких показників, як освітній рівень персоналу, стабільність кадрового складу, ступінь задоволеності працею, рівень конфліктності, а також низку індикаторів соціального ефекту — зменшення плинності кадрів, зростання дисциплінованості, підвищення професійної майстерності та посилення внутрішньої конкуренції. Усі ці параметри відображають не лише стан культури, а й те, як вона формується внаслідок впливу лідера, тому методика є ключовою для дослідження організацій, у яких саме лідер задає тон корпоративному середовищу[12].

Другим інструментом став опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта та Л. Ланга у модифікації Л. Карамушки. Його використання обґрунтовується тим, що стиль лідерства є одним із головних

чинників організаційного розвитку, а ця методика дозволяє оцінити такі важливі компоненти, як організаційна зрілість та проблемність організаційного розвитку. Організаційна зрілість відображає рівень усвідомлення працівниками цілей, ступінь їх залучення до прийняття рішень та наявність розвинених механізмів мотивації й комунікації. Це безпосередньо пов'язано зі стилем лідерства: зріла організація майже завжди функціонує за демократичним або кооперативним стилем, тоді як низька зрілість характерна для авторитарних моделей. У свою чергу проблемність розвитку (низька мотивація, конфліктність, нечіткість цілей, інформаційні бар'єри) є індикатором деструктивних або неефективних стилів лідерства. Поєднання показників дозволяє визначити тип організаційного розвитку — конструктивний, проблемний або кризовий — що є важливим для аналізу того, як лідер формує траєкторію руху організації. Таким чином, методика дає змогу співвіднести стиль лідера з рівнем організаційної ефективності, адаптивності та відкритості до інновацій[19].

Методика «Оцінка лояльності персоналу» (синтез підходів Л. Портера, Дж. Мейєра, Н. Аллен і К. Харського) була включена до інструментарію, оскільки рівень лояльності персоналу є одним із найчутливіших індикаторів впливу лідера на корпоративну культуру. Методика містить п'ять субшкал (ставлення до організації, прихильність і патріотизм, ставлення до кадрової політики, прихована плинність/дезадаптація, загальний рівень лояльності), що дозволяє комплексно оцінити емоційну, нормативну та поведінкову складові лояльності. Лідерство, засноване на довірі, підтримці та співучасті, зазвичай формує високу афективну й нормативну лояльність, тоді як домінування контролю або дистанційованість призводять до зростання інструментальної або прихованої лояльності. Тому ця методика є надзвичайно важливою для аналізу того, чи здатен лідер формувати згуртовану, ціннісно орієнтовану команду, чи спостерігаються ризики дезадаптації та плинності кадрів [27].

Опитувальник «Тип лідера» М. Белбіна (адаптація Л. Кирилюк та В. Величко) застосовується для визначення домінуючої лідерської ролі —

практичного організатора, природного лідера, людини дії, людини контактів, судді, людини групи або перфекціоніста. Це один з найбільш релевантних інструментів для даної теми, оскільки Белбін аналізує не формальну посаду, а реальну модель поведінки, за допомогою якої лідер впливає на команду і корпоративну культуру. Тип лідера визначає його стиль взаємодії, здатність координувати, мотивувати чи генерувати інновації, що безпосередньо корелює з функціональними характеристиками корпоративної культури. Наприклад, «людина контактів» підсилює комунікативну функцію культури, «людина дії» — регулятивну й стабілізуючу, а «перфекціоніст» — інноваційну та просвітницьку. Методика дозволяє виявити, який тип лідера найчастіше пов'язаний із високим рівнем корпоративної культури [22].

Методика «Я – Лідер» А. Лутошкіна доповнює попередню, оскільки оцінює внутрішні, особистісні характеристики лідерства — мотиваційні, комунікативні, організаторські та регуляторні здібності. Вона дає змогу визначити рівень ініціативності, відповідальності, лідерської активності, здатності впливати на групу, приймати рішення, надихати та підтримувати інших. У контексті дослідження така інформація є надзвичайно важливою, оскільки особистісна зрілість і мотиваційний профіль лідера визначають, наскільки ефективно він формує корпоративну культуру: чи створює середовище безпеки та довіри, чи стимулює професійний розвиток, чи підтримує інноваційність і згуртованість команди. Опитувальник дозволяє оцінити не лише рольові, а й глибинні психологічні ресурси лідера [22].

Таким чином, кожна з використаних методик виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію. Методики Захарчин і Зигерта–Ланга оцінюють корпоративну культуру та організаційний розвиток; шкали лояльності фіксують емоційно-мотиваційні наслідки лідерського впливу; Белбін та Лутошкін — поведінкові та особистісні характеристики лідера. У сукупності ці інструменти дають можливість глибоко проаналізувати взаємозв'язок між стилем лідерства та корпоративною культурою, виокремити фактори їхньої взаємодії та

побудувати статистично обґрунтовану модель впливу лідерства на ключові параметри корпоративного середовища.

Опитувальний інструментарій містив переважно питання закритого типу з фіксованими варіантами відповідей, що забезпечило можливість кількісної статистичної обробки. Окремі блоки включали відкриті питання, спрямовані на якісне уточнення особливостей корпоративної взаємодії, стилю лідерського впливу та суб'єктивних характеристик організаційного середовища.

З метою оцінки внеску стилю лідерства у формування характеристик корпоративної культури та рівня лояльності персоналу було здійснено множинний регресійний аналіз. Побудовані моделі дали змогу визначити, які саме лідерські якості та типи лідерства є ключовими предикторами ефективної корпоративної культури.

## **2.2. Аналіз та інтерпретація результатів**

До емпіричного дослідження було залучено 40 лідерів різних організацій міста Львова. За статевою ознакою вибірка є відносно збалансованою з переважанням жінок: жінки становлять 62,5% ( $n = 25$ ), тоді як чоловіки — 37,5% ( $n = 15$ ). Такий розподіл відповідає сучасним тенденціям гендерного складу у сферах, пов'язаних з комунікативною, управлінською та підприємницькою діяльністю, і дає змогу аналізувати психологічні характеристики без істотного перекосу за статтю.

Вікова структура вибірки охоплює діапазон від 18 до 45 років, що дозволяє представити різні етапи професійного та особистісного становлення. Найбільш чисельною є група респондентів віком 21–25 років, яка становить ядро вибірки (понад половину опитаних). Зокрема, у віці 23 роки перебуває 20% респондентів ( $n = 8$ ), у віці 22 роки — 17,5% ( $n = 7$ ), у віці 21 та 25 років — по 12,5% ( $n = 5$ ). Молодші респонденти 18–20 років представлені меншою кількістю (сукупно близько 7,5%), однак їх включення дозволяє врахувати особливості формування професійних і лідерських установок на початковому

етапі кар'єрного розвитку. Група респондентів віком 28–45 років є чисельно меншою, проте репрезентує осіб зі стабільнішим професійним статусом і накопиченим досвідом, що підсилює варіативність вибірки.

Аналіз стажу роботи в організації засвідчив, що найбільша частка респондентів має стаж 1–3 роки — 35% ( $n = 14$ ), що відповідає етапу активної професійної адаптації та зростання. 20% опитаних ( $n = 8$ ) мають стаж 3–5 років, що свідчить про сформовану професійну позицію. По 15% респондентів ( $n = 6$ ) припадає на осіб зі стажем менше 6 місяців, 6 місяців – 1 рік, а також понад 5 років, що дозволяє врахувати як новачків, так і досвідчених працівників.

Щодо стажу роботи на поточній посаді, то найбільш чисельною є група зі стажем 1–3 роки — 40% ( $n = 16$ ), що вказує на відносну стабільність посадового статусу більшості респондентів. 20% ( $n = 8$ ) мають стаж 6 місяців – 1 рік, 15% ( $n = 6$ ) — менше 6 місяців, 17,5% ( $n = 7$ ) — 3–5 років, і лише 7,5% ( $n = 3$ ) перебувають на поточній посаді понад 5 років. Такий розподіл свідчить про переважання осіб, які перебувають на етапі активного професійного розвитку та закріплення управлінських і особистісних стратегій.

Загалом вибірка є достатньо однорідною за віком і водночас різноманітною за показниками професійного стажу, що створює сприятливі умови для аналізу взаємозв'язків між емоційним вигоранням, мотиваційно-особистісними характеристиками та комунікативними якостями особистості на різних етапах професійного розвитку.

Структура вибірки за формою зайнятості також характеризується різноманіттям. Переважна більшість учасників (65%) працюють на повній зайнятості, що передбачає глибшу інтеграцію в організаційні процеси та більше можливостей для прояву постійних лідерських ролей. Часткова зайнятість характеризує 15% респондентів, для яких лідерство частіше набуває ситуативного характеру, залежного від специфічних завдань. Ще 20% учасників працюють у форматі гнучких графіків або дистанційно, що дозволяє врахувати особливості лідерства у сучасних моделях взаємодії, де підвищується значення самостійності, відповідальності та ефективної онлайн-комунікації.

Узагальнені соціально-демографічні та професійні характеристики вибірки подано в таблиці 2.1. Представлені дані свідчать про домінування респондентів молодого та раннього зрілого віку з різним рівнем професійного досвіду та стажу управлінської діяльності, що забезпечує варіативність емпіричного матеріалу й підвищує валідність отриманих результатів.

Таблиця 2.1.

### Соціально-демографічна та професійна характеристика вибірки

Показник	Категорія	n	%
<b>Стать</b>	Жіноча	25	62,5
	Чоловіча	15	37,5
<b>Вік</b>	18-20 років	3	7,5
	21-25 років	25	62,5
	28-45 років	12	30
<b>Стаж роботи в організації</b>	Менше 6 місяців	6	15
	6 місяців – 1 рік	6	15
	1-3 роки	14	35
	3-5 років	8	20
	Понад 5 років	6	15
<b>Стаж роботи на поточній посаді</b>	Менше 6 місяців	6	15
	6 місяців – 1 рік	8	20
	1-3 роки	16	40
	3-5 років	7	17,5
	Понад 5 років	3	7,5
<b>Форма зайнятості</b>	Повна зайнятість	26	65
	Часткова зайнятість	6	15
	Гнучкий графік / дистанційна робота	8	20

Результати емпіричного дослідження корпоративної культури оцінювалися на основі методики «Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій» Г. М. Захарчин. Методика охоплює сім функціональних компонентів корпоративної культури: просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулювальну та інноваційну. Кожна функція представлена трьома змістовими твердженнями, оціненими респондентами за п'ятибальною шкалою. Сума отриманих балів дає змогу визначити рівень прояву відповідної функції, а об'єднання всіх пунктів у

загальний інтегральний показник дозволяє розрахувати рівень корпоративної культури в організації.

Просвітницько-виховна функція продемонструвала одне з найвищих середніх значень — 3,99 бала. Це свідчить про достатню обізнаність працівників щодо історії, традицій і місії організації, а також про сформованість ціннісної основи, яка визначає зміст спільної діяльності. За відповідями респондентів, працівники розуміють ключові принципи роботи своїх організацій, дотримуються прийнятих норм поведінки та визнають важливість спільних цінностей. Такий результат підтверджує ефективність лідерського впливу на формування ціннісної ідентичності та розвиток почуття належності до колективу.

Мотиваційна функція корпоративної культури отримала середнє значення 3,74 бала. Респонденти загалом позитивно оцінюють мотиваційний клімат, проте їхні відповіді демонструють певну неоднорідність у задоволеності умовами праці та співпадінні особистих і організаційних цілей. Це може свідчити про нерівномірність лідерського впливу на підтримку залученості, особливо у контексті внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку.

Комунікативна функція має середнє значення 3,81 бала, що вказує на якісний обмін інформацією всередині організацій, відкритість комунікацій та залучення працівників до вирішення організаційних питань. Працівники повідомляють про прозорість інформаційних потоків, що підтверджує наявність ефективних лідерських практик у сфері комунікації.

Стабілізуюча функція отримала аналогічно високий показник — 3,76 бала. Респонденти відзначають наявність згуртованості, підтримки та довіри у колективах. Такі результати вказують на здатність групи зберігати внутрішню рівновагу в умовах змін і труднощів, що є важливою складовою психологічної безпеки організації.

Адаптивна функція також становить 3,76 бала. Це свідчить про достатню здатність колективів реагувати на виробничі завдання, долати проблеми та підвищувати кваліфікацію. Водночас рівень адаптивності не є максимально

високим, що може вказувати на потенційну потребу у вдосконаленні лідерських стратегій, спрямованих на розвиток гнучкості та саморозвитку персоналу.

Регулювальна функція корпоративної культури продемонструвала одне з найвищих значень — 3,98 бала. Це підтверджує, що в організаціях, які досліджувались, чітко визначені правила роботи, стандарти та інструкції, яких дотримується персонал. Подібні результати є характерними для структур, у яких лідер надає значну увагу порядку, відповідальності та стабільності у виконанні робочих функцій.

Інноваційна функція корпоративної культури становить 3,86 бала. Працівники повідомляють про заохочення нових ідей, підтримку творчого мислення та зв'язок між інноваційністю та кар'єрним зростанням. Це свідчить про наявність у колективах умов для розвитку інноваційного потенціалу, що є важливою характеристикою сучасного стилю лідерства, орієнтованого на розвиток і зміни.

Одним із ключових показників, отриманих у дослідженні, став інтегральний рівень корпоративної культури — сумарний бал за всіма твердженнями методики. У вибірці значення загального рівня корпоративної культури коливалися в межах від 31 до 105 балів. Середнє значення становило приблизно 78 балів, що свідчить про досить високий рівень сформованості корпоративної культури в організаціях, представлених у дослідженні. Висока варіативність показників дає змогу здійснити подальший статистичний аналіз для встановлення зв'язків між функціональною структурою корпоративної культури та різними характеристиками лідерства.

Узагальнені результати дослідження рівня корпоративної культури за функціональними компонентами подано в таблиці 2.2. Аналіз середніх значень дає змогу оцінити відносну вираженість кожної функції корпоративної культури в досліджуваних організаціях.

**Узагальнені показники функцій корпоративної культури за методикою Г. М. Захарчин**

<b>Функція корпоративної культури</b>	<b>Середній бал</b>
Просвітницько-виховна	3,99
Мотиваційна	3,74
Комунікативна	3,81
Стабілізуюча	3,76
Адаптивна	3,76
Регулювальна	3,98
Інноваційна	3,86
Інтегральний рівень корпоративної культури	≈ 78 балів

Узагальнюючи отримані результати, можна констатувати, що у досліджуваній вибірці середні значення більшості функціональних компонентів корпоративної культури перебувають у верхньому діапазоні шкали, що свідчить про вираженість відповідних функцій у сприйнятті респондентів. Найбільш інтенсивно представлені є просвітницько-виховна та регулювальна функції корпоративної культури, які характеризуються найвищими середніми показниками. Це вказує на наявність у досліджуваних організаціях чітко окресленої системи норм, правил і цінностей, а також на їх нормативне закріплення та підтримку з боку керівництва.

Водночас мотиваційна та адаптивна функції мають порівняно нижчі середні значення, що дозволяє розглядати їх як потенційні напрями подальшого розвитку корпоративної культури. Такі результати можуть свідчити про нерівномірність реалізації механізмів внутрішньої мотивації персоналу, а також про потребу в посиленні гнучкості управлінських і комунікативних практик в умовах змін.

Загалом отримана структура корпоративної культури відображає домінування нормативно-регулятивних і ціннісно-орієнтаційних компонентів над мотиваційно-адаптивними, що створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу впливу стилів лідерства на формування окремих функціональних компонентів корпоративної культури та дозволяє

ідентифікувати ті лідерські характеристики, які мають найбільш тісні зв'язки з її структурними елементами.

**Опитувальник В. Зигерта та Л. Ланга у модифікації Л. Карамушки** дозволив виявити особливості організаційного розвитку за показниками організаційної зрілості та проблемності. Аналіз результатів засвідчив неоднорідність досліджуваної вибірки за обома параметрами.

Зокрема, половина респондентів (50,0%) характеризується середнім рівнем організаційної зрілості, що свідчить про перебування більшості організацій на етапі розвитку та вдосконалення управлінських процесів. Водночас 37,5% учасників продемонстрували високий рівень організаційної зрілості, що вказує на наявність упорядкованих управлінських практик і стабільних організаційних механізмів. Низький рівень зрілості виявлено у 12,5% респондентів, що може свідчити про недостатню структурованість управління.

Аналіз проблемності організаційного розвитку показав, що 52,5% респондентів мають середній рівень проблемності, що відображає поєднання конструктивних та проблемних аспектів функціонування організації. Низький рівень проблемності виявлено у 32,5% учасників, що свідчить про відносну стабільність організаційних процесів. Водночас 15,0% респондентів продемонстрували високий рівень проблемності, що може бути пов'язано з наявністю стійких організаційних труднощів.

Співвіднесення показників організаційної зрілості та проблемності дозволило виокремити типи організаційного розвитку. Майже половина вибірки (47,5%) належить до типу “середня зрілість – середня проблемність”, що відображає перехідний характер розвитку з потенціалом для оптимізації управлінських процесів. Конструктивний тип “висока зрілість – низька проблемність” представлений у 32,5% респондентів, що свідчить про ефективне функціонування організаційних систем. Дезорганізований тип “низька зрілість – висока проблемність” виявлено у 12,5% вибірки, що вказує на наявність

системних управлінських труднощів. Інші поєднання показників (7,5%) відображають проміжні варіанти організаційного розвитку.

Узагальнені результати розподілу респондентів за рівнями організаційної зрілості та проблемності організаційного розвитку, визначені за опитувальником В. Зигерта та Л. Ланга у модифікації Л. Карамушки, подано в таблиці 2.3. Подання результатів у відсотковому співвідношенні дозволяє оцінити структурні особливості організаційного розвитку в досліджуваній вибірці та виокремити домінуючі рівні за кожною шкалою.

Таблиця 2.3.

**Розподіл респондентів за рівнями організаційної зрілості та проблемності організаційного розвитку**

Показник	Рівень	n	%
Організаційна зрілість	Низький	5	12,5
	Середній	20	50
	Високий	15	37,5
Проблемність організаційного розвитку	Низький	13	32,5
	Середній	21	52,5
	Високий	6	15

Отримані результати підтверджують різний рівень упорядкованості та ефективності організаційних процесів у досліджуваній вибірці та створюють емпіричне підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язків між стилями лідерства та станом організаційного розвитку.

**Методика «Оцінка лояльності персоналу»** спрямована на діагностику загального рівня прихильності працівників до організації та дозволяє визначити емоційні, ціннісні та поведінкові аспекти лояльності. Оцінювання здійснювалося за п'ятьма субшкалами: ставлення до організації, прихильність і патріотизм, ставлення до кадрової політики, прихована плинність/дезадаптація та інтегральний показник лояльності персоналу. Отримані результати відображають загальні тенденції у сприйнятті організації працівниками та

дозволяють глибше зрозуміти особливості взаємодії між корпоративною культурою, стилем лідерства та емоційною залученістю персоналу.

1. Ставлення до організації. Показники за цією субшкалою коливаються в межах 14–30 балів. Високі результати (27–30 балів), притаманні 17,5 % респондентів, вказують на сформоване позитивне ставлення, задоволення роботою та готовність докладати додаткових зусиль для розвитку організації. Переважна частина опитаних — 55 % — демонструє помірно позитивне, стабільне ставлення, що базується на прийнятті корпоративних норм і загальному задоволенні умовами праці. Водночас 27,5 % респондентів мають низькі показники, що може свідчити про недостатню залученість, слабо розвинене відчуття причетності та труднощі у формуванні позитивної організаційної ідентичності.

2. Прихильність і патріотизм. Рівень емоційної прихильності та патріотичного ставлення до організації варіює від 4 до 12 балів. Високі значення (10–12 балів), характерні для 37,5 % працівників, відображають сильну емоційну прив'язаність, гордість за організацію та позитивне сприйняття її іміджу. Помірний рівень прихильності демонструє 45 % опитаних, що є типовим для стабільних колективів із усталеними нормами взаємодії. Низькі показники (4–6 балів) мають 17,5 % респондентів, що свідчить про формальне ставлення до роботи, недостатню ідентифікацію з організацією та емоційну дистанційованість.

3. Показники цієї субшкали знаходяться в межах 6–15 балів. Високий рівень довіри до кадрової політики (12–15 балів) притаманний 22,5 % респондентів, які відчують справедливість кадрових рішень, підтримку в професійному розвитку та прозорість управлінських процедур. Найбільша частка працівників — 52,5 % — демонструє помірний рівень задоволеності кадровою політикою, що свідчить про її часткове прийняття, але й про наявність критичних зауважень або невпевненості. Низькі значення (6–8 балів) мають 25 % опитаних, що може вказувати на недовіру до кадрових рішень,

сприйняття несправедливості або недостатню проінформованість про правила та процедури.

#### 4. Прихована плинність / дезадаптація

Бал за цією субшкалою коливався від 3 до 15. Низькі показники (3–7 балів), притаманні 37,5 % респондентів, свідчать про стабільність, відсутність намірів залишати роботу, задоволення умовами праці та позитивний психологічний клімат. Помірний рівень прихованої плинності мають 42,5 % опитаних — це працівники, які загалом приймають свою роботу, але переживають окремі труднощі, втому чи сумніви, що можуть з часом посилитися. Високі показники (12–15 балів), характерні для 20 % працівників, сигналізують про внутрішню дезадаптацію, емоційне виснаження, незадоволеність роботою або сумніви щодо доцільності подальшої зайнятості в організації.

#### 5. Інтегральний показник лояльності персоналу

Загальний рівень лояльності персоналу змінюється в межах 2,40–4,33 бала. Висока лояльність (4,00–4,33) характерна для 20 % респондентів, що свідчить про сильну емоційну та ціннісну прив'язаність до організації та низький ризик плинності кадрів. Помірний рівень (3,20–3,60) мають 55 % працівників — для цієї групи властиве позитивне, але раціональне ставлення до роботи, поєднання підтримки з критичністю. Низькі інтегральні показники (2,40–2,87) отримали 25 % респондентів, що вказує на труднощі адаптації, сумніви щодо свого майбутнього в організації та можливий ризик прихованої або реальної плинності.

Узагальнені результати дослідження лояльності персоналу за окремими субшкалами подано в таблиці 2.4. Представлення даних у відсотковому співвідношенні дозволяє оцінити структурні особливості лояльності персоналу та виокремити домінуючі рівні її прояву в досліджуваній вибірці.

**Узагальнююча таблиця результатів за методикою «Оцінка лояльності персоналу»**

Субшкала	Низький рівень, %	Помірний рівень, %	Високий рівень, %
Ставлення до організації	27,5	55	17,5
Прихильність і патріотизм	17,5	45	37,5
Ставлення до кадрової політики	25	52,5	22,5
Прихована плинність / дезадаптація	37,5	42,5	20
Інтегральний показник лояльності	25	55	20

Як видно з даних, наведених у таблиці 2.4, у більшості субшкал переважає помірний рівень лояльності, що свідчить про загалом позитивне, але раціональне ставлення працівників до організації. Водночас наявність групи респондентів з низькими показниками за окремими компонентами, а також 20% осіб із високим рівнем прихованої плинності, вказує на зони ризику та актуалізує потребу у вдосконаленні лідерських і кадрових практик.

Таким чином, результати методики «Оцінка лояльності персоналу» відображають багатовимірний характер взаємодії працівників з організацією: від високої емоційної включеності та довіри до повної дистанційованості та ознак дезадаптації. Переважання середнього рівня лояльності свідчить про потенціал до розвитку корпоративного середовища за умови ефективного лідерства та посилення орієнтації на потреби працівників. Водночас наявність групи з низькими показниками потребує проактивних дій керівництва щодо підвищення задоволеності умовами праці, покращення комунікаційних процесів та формування більш прозорої кадрової політики. Отримані дані створюють вагому аналітичну основу для подальшого дослідження взаємозв'язку стилю лідерства, організаційної культури та рівня лояльності персоналу, що є ключовим для розуміння динаміки розвитку організації та її кадрової стабільності.

**Методика «Тип лідера» М. Белбіна (адаптація Л. Кирилюк і В. Величко)** дала змогу визначити провідні лідерські ролі респондентів та окреслити структуру їхнього внеску у командну взаємодію.

Однією з провідних ролей стала роль перфекціоніста, яка виявилась найбільш вираженою серед респондентів: майже 25% вибірки (близько 10 осіб) продемонстрували високі або дуже високі показники за цією шкалою (значення від 14 до 36 балів). Такі учасники відзначаються відповідальністю, увагою до деталей, наполегливістю, прагненням до високої якості виконання роботи. Вони схильні задавати високі стандарти як собі, так і колегам, що вносить у командну діяльність елемент структурованості та контролю. Водночас дуже високі показники (20–36 балів) свідчать про можливу схильність до надмірного самоконтролю, тривожності або труднощів у делегуванні завдань.

Поширеною виявилась також роль «людини дії». Приблизно 30% учасників (12 осіб) продемонстрували високий рівень динамічної й активної поведінки, схильність швидко реагувати на труднощі, переходити до реалізації рішень та підтримувати темп групової роботи. Частина респондентів отримала надзвичайно високі значення (20–30 балів), що свідчить про наявність потужного імпульсу до практичного виконання завдань, хоча інколи це може поєднуватися з імпульсивністю та недостатньою рефлексією.

Суттєво представленою виявилася і роль «людини групи». Високі показники (13–20 балів) отримали приблизно 20% респондентів, що свідчить про наявність виражених соціально-комунікативних умінь, емпатійності, прагнення підтримувати згуртованість колективу й регулювати емоційний фон групи. Такі учасники виступають важливими стабілізаторами групової взаємодії, забезпечуючи конструктивне спілкування та посилюючи психологічну єдність.

Креативні ролі — «людина ідеї» та «людина контактів» — у вибірці представлені менш рівномірно. Значна частина респондентів набрала від 0 до 5 балів за шкалою «людини ідеї», що свідчить про те, що виражений інноваційний потенціал характерний лише для окремих учасників. Високі

значення (10–18 балів) отримали близько 10–15% респондентів, що вказує на наявність у вибірці творчих, нестандартно мислячих осіб, здатних запропонувати оригінальні підходи до вирішення завдань. Аналогічно, роль «людини контактів» була високою у приблизно 15% учасників, що свідчить про розвинену соціальну відкритість, вміння встановлювати нові зв'язки та підтримувати різноманітні комунікаційні канали.

Показники за шкалою «природного лідера» варіюють у широких межах — від 0 до 30 балів. Високі значення (14–20 балів) отримали близько 20% респондентів, що свідчить про наявність у вибірці осіб зі сформованою впевненістю, здатністю впливати на групові процеси, брати відповідальність і виступати авторитетними фігурами. Помірні показники демонструють, що частина учасників реалізує лідерські функції ситуативно або залежно від групового контексту.

Ролі практичного організатора, а також судді також виявилися вираженими у частини респондентів. Приблизно 15–20% учасників продемонстрували високі показники практичної організованості, дисциплінованості та здатності структурувати завдання. У той час як близько 25% отримали високі значення за шкалою судді, що вказує на розвинену здатність до аналізу, раціонального підходу та прийняття виважених рішень.

Узагальнені результати діагностики лідерських ролей за методикою М. Белбіна подано в таблиці 2.5. Представлення даних у відсотковому співвідношенні дозволяє визначити провідні лідерські ролі у вибірці та оцінити структурні особливості командної взаємодії.

Важливо зауважити, у таблиці подано частку респондентів із високою або дуже високою вираженістю відповідних лідерських ролей.

Таблиця 2.5.

**Узагальнююча таблиця результатів за методикою «Тип лідера» М. Белбіна**

<b>Лідерська роль</b>	<b>Частка респондентів з високою / дуже високою вираженістю, %</b>	<b>Характеристика домінування</b>
Перфекціоніст	25	Висока відповідальність, орієнтація на якість і контроль
Людина дії	30	Активність, рішучість, орієнтація на реалізацію завдань
Людина групи	20	Соціальна підтримка, згуртованість, емоційна регуляція
Людина ідеї	10-15	Творче мислення, генерація нестандартних рішень
Людина контактів	15	Соціальна відкритість, встановлення зовнішніх зв'язків
Природний лідер	20	Вплив, упевненість, прийняття відповідальності
Практичний організатор	15-20	Структурування завдань, дисципліна, планування
Суддя (оцінювач)	25	Аналітичність, раціональність, зважені рішення

Узагальнений аналіз профілю за Белбіним показує, що вибірка є структурно збалансованою: поряд із динамічними «людьми дії» присутні соціально-орієнтовані «люди групи», відповідальні перфекціоністи, респонденти зі здібностями до аналітичної оцінки, а також окрема група творчих або комунікаційно активних учасників. Така композиція створює сприятливі умови для формування ефективною командної взаємодії та дає можливість організації вибудовувати багатовимірний лідерський потенціал, що забезпечує стабільність, інноваційність і продуктивність групових процесів.

Аналіз відповідей респондентів за методикою «Я – Лідер» А. Лутошкіна дав змогу оцінити рівень сформованості ключових лідерських характеристик, що проявляються у професійній та міжособистісній діяльності. Методика охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів, які відображають різні аспекти лідерського потенціалу: вміння керувати собою, усвідомлення життєвих і професійних цілей, здатність розв'язувати проблеми, схильність до

творчого підходу, уміння впливати на оточення, обізнаність з організаційними правилами, організаторські здібності та здатність взаємодіяти з групою. Сумарні бали за кожною шкалою дозволили окреслити загальні тенденції у розвитку лідерських якостей у вибірці та визначити сильні й потенційно вразливі сторони респондентів.

Узагальнені результати діагностики лідерських характеристик за методикою «Я – Лідер» А. Лутошкіна подано в таблиці 2.6. Аналіз середніх значень дозволяє окреслити структурні особливості лідерського потенціалу респондентів та визначити відносну вираженість окремих його компонентів.

Таблиця 2.6.

### Середні показники лідерських характеристик за методикою «Я – Лідер» А. Лутошкіна

Лідерська характеристика	Середній бал
Уміння керувати собою	16,6
Усвідомлення життєвих і професійних цілей	18,7
Уміння вирішувати проблеми	19,5
Творчий підхід	17,3
Вплив на оточуючих	17,9
Знання правил організаторської роботи	18,7
Організаторські здібності	19,1
Уміння працювати з групою	20

*У таблиці подано середні значення за відповідними шкалами методики.*

Зокрема, за шкалою «уміння керувати собою» середній показник становить 16,6 бала (див. табл. 2.X). Отримане значення вказує на помірну сформованість навичок саморегуляції, контролю емоційних станів і здатності підтримувати внутрішню організованість у професійній діяльності. Це свідчить про наявність відповідних умінь у вибірці, водночас допускаючи індивідуальні відмінності, що можуть бути предметом подальшого аналізу.

За шкалою «усвідомлення життєвих і професійних цілей» середнє значення становить 18,7 бала, що дозволяє говорити про загальну орієнтацію респондентів на цілепокладання, планування та осмислення власної професійної траєкторії. Такий показник відображає сформованість стратегічного бачення та внутрішньої мотиваційної визначеності.

Найвищі середні значення зафіксовано за шкалою «уміння вирішувати проблеми» (19,5 бала), що свідчить про виражену здатність респондентів до аналізу ситуацій, прийняття рішень і пошуку ефективних способів подолання труднощів. Це вказує на достатній рівень раціональності та самостійності у професійній поведінці.

Середній показник за шкалою «творчий підхід» становить 17,3 бала, що характеризує помірний рівень орієнтації на інноваційність і нестандартні рішення. Такий результат свідчить про наявність у вибірці креативного потенціалу, який, однак, не є домінуючою характеристикою для всіх респондентів.

За шкалою «вплив на оточуючих» середнє значення дорівнює 17,9 бала, що відображає здатність учасників ініціювати взаємодію, аргументувати власну позицію та здійснювати міжособистісний вплив. Отриманий показник свідчить про наявність комунікативних ресурсів, необхідних для реалізації лідерських функцій.

Показники за шкалою «знання правил організаторської роботи» мають середнє значення 18,7 бала, що вказує на загальну обізнаність респондентів із принципами організації групової діяльності та розподілу ролей у команді.

Одними з найбільш виражених компонентів лідерського потенціалу у вибірці є організаторські здібності (середнє значення — 19,1 бала) та уміння працювати з групою (20,0 балів). Такі показники свідчать про сформованість навичок координації спільної діяльності, підтримки групової взаємодії та забезпечення ефективного командного функціонування.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що структура лідерського потенціалу респондентів характеризується домінуванням організаторських, комунікативно-групових і проблемно-орієнтованих компонентів, тоді як саморегуляція, креативність і міжособистісний вплив мають помірну вираженість. Отримані дані створюють емпіричне підґрунтя для подальшого статистичного аналізу та дозволяють побудувати узагальнений профіль лідерських характеристик досліджуваної групи.

Отримані результати становлять важливе підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язків лідерських ролей із показниками корпоративної культури, стилів лідерства та організаційної поведінки.

Для подальшого опрацювання емпіричних даних дослідження було використано програмне забезпечення IBM SPSS Statistics, що дало змогу комплексно проаналізувати структуру та характер взаємозв'язків між основними змінними. На першому етапі здійснено описовий аналіз вибірки, після чого проведено непараметричний кореляційний аналіз Спірмена (Spearman's rho). Застосування цього методу є обґрунтованим, оскільки значна частина показників подана у ранговій формі, а сама вибірка є відносно невеликою. Метод Спірмена дозволяє оцінити зв'язки без вимоги нормального розподілу, що підвищує надійність отриманих статистичних результатів.

У результаті аналізу було встановлено низку статистично значущих кореляцій між показниками лідерської поведінки, характеристиками корпоративної культури, організаційними індикаторами та оцінками працівниками своєї професійної взаємодії (див. додаток Е).

Щоб впорядкувати отримані дані та виокремити типові структурні поєднання змінних, було застосовано логіку кластерування кореляційних зв'язків: плеядою вважається сукупність показників, які утворюють групу навколо одного центрального індикатора та мають з ним статистично значущі кореляції ( $p < 0,05$  або  $p < 0,01$ ).

Таким чином, у структурі дослідження було виокремлено дев'ять плеяд, що відповідають різним характеристикам організаційного функціонування:

- Плеяда зв'язків шкали «Природний лідер»
- Плеяда зв'язків шкали типу лідерства «Суддя»
- Плеяда зв'язків шкали «Організаційна зрілість»
- Плеяда зв'язків шкали «Проблемність організаційного розвитку»
- Плеяда зв'язків шкали «Корпоративна культура»
- Плеяда зв'язків шкали «Ставлення до організації»
- Плеяда зв'язків шкали «Ставлення до кадрової політики»

- Пляда зв'язків шкали «Прихована плинність та дезадаптація»
- Пляда зв'язків шкали «Лояльність персоналу»

Кожна пляда являє собою локальну карту кореляційних взаємозв'язків, що дозволяє проаналізувати, які саме психологічні та організаційні фактори лежать в основі відповідного поведінкового або корпоративного показника. Саме така логіка побудови аналізу дає можливість системно дослідити, як стиль лідерства впливає на корпоративну культуру, та які чинники посилюють або послаблюють організаційні процеси.

Першою була виокремлена пляда зв'язків, центрована навколо шкали «природний лідер». Вона включає позитивні кореляційні зв'язки з усвідомленням мети ( $r = 0,324$ ;  $p < 0,01$ ), організаторськими здібностями ( $r = 0,437$ ;  $p < 0,05$ ), знанням правил організаторської роботи ( $r = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ) та вмінням вирішувати проблеми ( $r = 0,322$ ;  $p < 0,01$ ) (див.рис.2.1).

Природний лідер демонструє позитивний зв'язок з усвідомленням мети ( $r=0,324$ ,  $p<0,01$ )(див. табл. 2.7). Це свідчить про те, що люди, які мають здатність до лідерства на інтуїтивному рівні, зазвичай добре розуміють свої завдання, можуть чітко визначити напрям діяльності та орієнтуються на досягнення результату.

Значущими є зв'язки природного лідера з організаторськими здібностями ( $r=0,437$ ,  $p<0,01$ ). Це логічно підтверджує, що здатність впливати на інших поєднується зі вмінням вибудовувати робочий процес, координувати дії команди й забезпечувати ефективність групових рішень. Для природного лідера організованість — це не формальна вимога, а природний стиль поведінки.

Таблиця 2.7.

### Кореляції показника «Природний лідер» з компонентами лідерського потенціалу

	<b>Природний лідер</b>	<i>Усвідомлення мети</i>	<i>Організаторські здібності</i>	<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<i>Уміння вирішувати проблеми</i>
<b>Природний лідер</b>	<b>1,00</b>	<b>0,324*</b>	<b>0,437**</b>	<b>0,335*</b>	<b>0,322**</b>



Рис. 2.1. Плеяда зв'язку шкали Природний лідер

Ще один компонент плеяди — знання правил організаторської роботи ( $r=0,335$ ,  $p<0,01$ ). Природний лідер, який добре орієнтується у внутрішніх процедурах, правилах та регламентах, легше здобуває авторитет і ефективніше впливає на інших.

Окрему роль відіграє взаємозв'язок зі здатністю вирішувати проблеми ( $r=0,322$ ,  $p<0,01$ ). Такий результат свідчить, що природне лідерство нерозривно пов'язане з умінням швидко реагувати на труднощі, знаходити раціональні рішення та адаптуватися до змінних умов.

Така конфігурація показників свідчить, що природне лідерство формується не лише як інтуїтивна схильність впливати на інших, але й як результат поєднання чіткої цілеспрямованості, здатності бачити перспективу діяльності, розуміння процедурних аспектів роботи та готовності брати участь у розв'язанні складних завдань. Працівники, які набирають високі бали за шкалою «природний лідер», зазвичай володіють внутрішньою мотивацією рухатися до поставлених цілей, мають достатній рівень організаційної компетентності й орієнтуються у внутрішніх регламентах, що робить їх авторитетними фігурами в колективі. Вони не просто демонструють харизму, а й володіють конкретними інструментами для ефективної координації групової діяльності, що є важливою умовою формування зрілого лідерського стилю.

Друга плеяда пов'язана зі шкалою типу лідерства «лідер-суддя» і має дещо інший акцент(див.рис.2.2). Значущий зв'язок виявлено між «лідером-суддею» та знанням правил організаторської роботи ( $r = 0,313$ ;  $p < 0,01$ )(див. табл. 2.8). Така конфігурація свідчить, що представники цього типу лідерства орієнтуються передусім на нормативно-оцінювальний вимір управління: вони добре знають формальні процедури, регламенти, критерії оцінювання й використовують їх як основу для прийняття рішень.

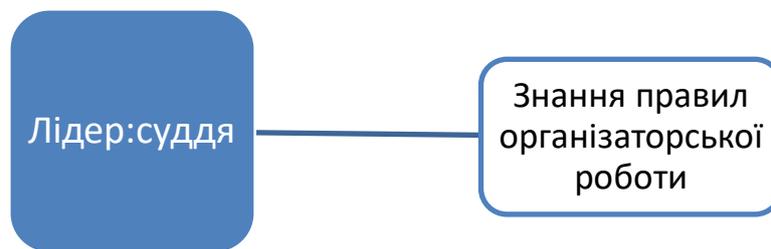


Рис. 2.2. Плеяда зв'язку шкали типу лідерства:Суддя

Лідер-суддя схильний аналізувати відповідність поведінки співробітників установленим стандартам, критично оцінювати результати діяльності та забезпечувати дотримання правил. У контексті організації це може виступати як ресурсом (через підтримання дисципліни та структурованості), так і потенційним джерелом напруги, якщо нормативність поєднується з жорсткістю та низькою гнучкістю у взаємодії.

Таблиця 2.8.

**Кореляційний зв'язок між типом лідерства «лідер-суддя» та знанням правил організаторської роботи**

	Лідер-суддя	Знання правил організаторської роботи
Лідер-суддя	1,00	0,313*
Знання правил організаторської роботи	0,313*	1,00

Особливе значення для розуміння організаційного розвитку має плеяда, що центрована навколо показника «організаційна зрілість»(див.рис.2.3). До неї входять численні позитивні зв'язки з індивідуально-професійними та соціально-психологічними характеристиками. Організаційна зрілість має позитивний зв'язок із базовими особистісними навичками: умінням керувати собою ( $r=0,333$ ,  $p<0.01$ ), усвідомленням мети ( $r=0,421$ ,  $p<0.05$ ) та здатністю вирішувати проблеми ( $r=0,360$ ,  $p<0.01$ ). Це означає, що лідери, які здатні контролювати власну поведінку, орієнтуються на досягнення цілей і вміють ефективно реагувати на труднощі, зазвичай демонструють вищий рівень зрілості у професійній діяльності. (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Кореляційні зв'язки показника організаційної зрілості з лідерськими характеристиками, корпоративною культурою та лояльністю персоналу**

	<b>Організаційна зрілість</b>
<i>Уміння керувати собою</i>	<b>0,333*</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>0,421**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>0,360*</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>0,358*</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>0,335*</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>0,328*</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>0,408**</b>
<i>Людина дії</i>	<b>-0,572**</b>
<i>Корпоративна культура</i>	<b>0,333*</b>
<i>Ставлення до організації</i>	<b>0,358*</b>
<i>Прихильність, патріотизм</i>	<b>-0,400*</b>

Також організаційна зрілість пов'язана з умінням взаємодіяти з оточенням. Значущі кореляції визначено з впливом на інших людей ( $r=0,358$ ,  $p<0.01$ ) та умінням працювати з групою ( $r=0,408$ ,  $p<0.05$ ). Це свідчить, що опитані лідери не лише впорядковують власну роботу, а й мають позитивний вплив на колективні процеси, легше налагоджують взаємодію, підтримують інших і сприяють конструктивному груповому клімату.

Організаційна зрілість має зв'язок з умінням взаємодіяти з оточенням. Значущі кореляції визначено з впливом на інших людей ( $r=0,358$ ,  $p<0.01$ ) та

умінням працювати з групою ( $r=0,408$ ,  $p<0.05$ ). Лідери не лише впорядковують власну роботу, а й мають позитивний вплив на колективні процеси, легше налагоджують взаємодію, підтримують інших і сприяють конструктивному груповому клімату.



Рис. 2.3. Плеяда зв'язку шкали організаційна зрілість

До плеяди також входять важливі організаційно-управлінські навички — знання правил організаторської роботи ( $r=0,335$ ,  $p<0.01$ ) та організаторські здібності ( $r=0,328$ ,  $p<0.01$ ). Люди, які добре розуміють структуру роботи, знають внутрішні правила організації й уміють координувати діяльність, схильні діяти більш впевнено та відповідально, що природно пов'язано з високим рівнем організаційної зрілості.

Позитивні кореляції простежуються з корпоративною культурою ( $r=0,333$ ,  $p<0.01$ ) та ставленням до організації ( $r=0,358$ ,  $p<0.01$ ), що свідчить: працівники, які поділяють корпоративні цінності, розуміють політику компанії та загалом позитивно сприймають свою організацію, частіше демонструють зріле, стабільне та відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків.

Було виявлено зворотний зв'язок між організаційною зрілістю та типом лідера “людина дії” ( $r=-0,572$ ,  $p<0.05$ ). Це може означати, що надмірна

імпульсивність, орієнтація на швидкі рішення чи схильність діяти емоційно інколи суперечать структурованій, стабільній поведінці, яка властива зрілим лідерам.

Зворотна кореляція з показником «прихильність, патріотизм» ( $r = -0,400$ ;  $p < 0,01$ ) вказує на можливий ризик, коли надмірно емоційна, не завжди рефлексивна відданість організації може знижувати раціональність і об'єктивність у прийнятті рішень.

Тож, організаційна зрілість є комплексним утворенням та проявляється тоді, коли працівники усвідомлюють цілі та розуміють контекст діяльності, здатні керувати власними емоціями та вчинками, вміють вирішувати проблеми, впевнено працюють в команді, володіють організаторськими знаннями та навичками, поділяє цінності організації тощо. Чим гармонійніше поєднані ці елементи, тим більш відповідально та ефективно працівник діє у професійному середовищі, сприяючи розвитку та стабільності організації.

Кореляційний аналіз дав змогу виокремити плеяду показників, які мають суттєвий зв'язок із рівнем проблемності організаційного розвитку (див.рис.2.4). Цей індикатор відображає наявність труднощів, дисфункцій та внутрішніх суперечностей у роботі організації, тому його зв'язки з іншими характеристиками дають змогу зрозуміти, які саме чинники найчастіше пов'язані з труднощами у функціонуванні колективу.



Рис. 2.4. Плеяда зв'язку шкали проблемність організаційного розвитку

Першочергово встановлено, що проблемність організаційного розвитку має негативний зв'язок із низкою ключових професійних умінь. Зокрема, із умінням керувати собою ( $r = -0,340$ ,  $p < 0.01$ ), усвідомленням мети ( $r = -0,424$ ,  $p < 0.05$ ) та здатністю вирішувати проблеми ( $r = -0,362$ ,  $p < 0.01$ ) (див.табл. 2.10). Це означає, що там, де працівники менш упевнено керують власною поведінкою, гірше орієнтуються в цілях і менш ефективно реагують на труднощі, — організація частіше стикається з порушеннями, нестабільністю та зростанням внутрішніх проблем.

Таблиця 2.10.

**Кореляційні зв'язки проблемності організаційного розвитку з  
лідерськими характеристиками, корпоративною культурою та лояльністю  
персоналу**

	<b>Проблемність організаційного розвитку</b>
<i>Уміння керувати собою</i>	<b>-0,340*</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>-0,424**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>-0,362*</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>-0,358*</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>-0,337*</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>-0,334*</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>-0,413**</b>
<i>Людина дії</i>	<b>0,577**</b>
<i>Корпоративна культура</i>	<b>-0,335*</b>
<i>Ставлення до організації</i>	<b>-0,361*</b>
<i>Прихильність, патріотизм</i>	<b>0,399*</b>

Проблемність організаційного розвитку зростає за умов зниження впливу на оточуючих ( $r = -0,358$ ,  $p < 0.01$ ) та вміння працювати з групою ( $r = -0,413$ ,  $p < 0.05$ ). Це свідчить, що коли міжособистісна взаємодія ускладнена, а командна робота не сформована належним чином, організаційні процеси стають менш стабільними, виникає більше непорозумінь, конфліктів та нерегульованих ситуацій.

До плеяди входять також організаційно-управлінські навички - знання правил організаторської роботи ( $r = -0,337$ ,  $p < 0.01$ ) та організаторські здібності ( $r = -0,334$ ,  $p < 0.01$ ). Негативний зв'язок тут означає, що чим слабше працівники

орієнтуються в регламентах, процедурах і методах організації праці, тим вище рівень проблемності.

Важливою складовою плеяди є зв'язки з мотиваційно-ціннісними характеристиками, а саме: чим нижча корпоративна культура ( $r = -0,335$ ,  $p < 0.01$ ) та менш позитивне ставлення до організації ( $r = -0,361$ ,  $p < 0.01$ ), тим вищою є проблемність розвитку. Це має логічне пояснення: коли працівники не поділяють цінностей компанії, не відчують підтримки та ідентифікації з організацією, зростає кількість труднощів, опору змінам, непорозумінь між підрозділами та загальної недовіри до управління.

Також бачимо зв'язок із прихильністю та патріотизмом ( $r = 0,399$ ,  $p < 0.01$ ). У працівників із сильним емоційним зв'язком із організацією виникає більше чутливості до внутрішніх недоліків, колізій і проблемних аспектів. Тобто такі люди не байдужі до того, що відбувається у компанії, і тому гостріше сприймають невідповідності, управлінські помилки або несправедливість.

У плеяду входить тип лідера «людина дії» ( $r = 0,577$ ,  $p < 0.05$ ). Позитивний зв'язок може свідчити, що рішення «тут і зараз», імпульсивність та надмірна орієнтація на швидкі результати інколи посилюють організаційні проблеми. Такий стиль поведінки може створювати напругу, конфлікти або поверхневий підхід до складних процесів, що у підсумку підвищує проблемність у розвитку організації.

Тож, проблемність організаційного розвитку зростає тоді, коли існують труднощі з плануванням, саморегуляцією та цілеспрямованістю працівників, слабо розвинені навички командної роботи, недостатньо сформовані управлінські та організаторські компетентності, нестійка корпоративна культура, емоційна напруженість, що викликана низьким рівнем задоволення. Плеяда зв'язків демонструє, що проблемність організаційного розвитку — це багатофакторне явище, яке відображає поєднання професійних труднощів, комунікативних бар'єрів та ціннісно-мотиваційних суперечностей у колективі.

Центральне місце в системі взаємозв'язків посідає плеяда, що формується навколо показника «корпоративна культура» (див.рис.2.5).



Рис. 2.5. Плеяда зв'язку шкали корпоративна культура

Було встановлено сильні позитивні зв'язки між корпоративною культурою та усвідомленням мети ( $r = 0,775$ ;  $p < 0,05$ ), умінням керувати собою ( $r = 0,587$ ;  $p < 0,05$ ), здатністю вирішувати проблеми ( $r = 0,637$ ;  $p < 0,05$ ), впливом на оточуючих ( $r = 0,641$ ;  $p < 0,05$ ), умінням працювати з групою ( $r = 0,477$ ;  $p < 0,05$ ), організаторськими здібностями ( $r = 0,559$ ;  $p < 0,05$ ), знанням правил організаторської роботи ( $r = 0,587$ ;  $p < 0,05$ ) та типом лідерства «природний лідер» ( $r = 0,375$ ;  $p < 0,01$ ). Значущі кореляції виявлено також зі ставленням до організації ( $r = 0,680$ ;  $p < 0,05$ ), ставленням до кадрової політики ( $r = 0,360$ ;  $p < 0,01$ ), лояльністю персоналу ( $r = 0,406$ ;  $p < 0,05$ ) та організаційною зрілістю ( $r = 0,333$ ;  $p < 0,01$ ), тоді як з проблемністю організаційного розвитку ( $r = -0,335$ ;  $p < 0,01$ ) та прихованою плинністю ( $r = -0,430$ ;  $p < 0,05$ ) зв'язок є негативним (див.табл.2.11).

Найбільш виражені кореляції спостерігаються між корпоративною культурою та такими індивідуальними характеристиками, як усвідомлення мети ( $r=0,775$ ,  $p<0.05$ ), уміння керувати собою ( $r=0,587$ ,  $p<0.05$ ) та здатність вирішувати проблеми ( $r=0,637$ ,  $p<0.05$ ) Працівники, які чітко розуміють свої

завдання, демонструють емоційну саморегуляцію та схильні до конструктивного мислення, як правило, краще інтегруються у культуру організації та приймають її цінності. Це свідчить про те, що якісна корпоративна культура формується там, де співробітники діють узгоджено, вміють адаптуватися й ефективно долати робочі труднощі.

Таблиця 2.11.

**Кореляційні зв'язки корпоративної культури з лідерськими характеристиками, організаційним розвитком та лояльністю персоналу**

	<b>Корпоративна культура</b>
<i>Уміння керувати собою</i>	<b>0,587**</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>0,775**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>0,637**</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>0,641**</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>0,587**</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>0,559**</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>0,477**</b>
<i>Природний лідер</i>	<b>0,375*</b>
<i>Організаційна зрілість</i>	<b>0,333*</b>
<i>Проблемність організаційного розвитку</i>	<b>-0,335*</b>
<i>Ставлення до організації</i>	<b>0,680**</b>
<i>Ставлення до кадрової політики</i>	<b>0,360*</b>
<i>Прихована «плинність», дезадаптація</i>	<b>-0,430**</b>
<i>Лояльність персоналу</i>	<b>0,406**</b>

До плеяди входять і чинники, пов'язані з комунікацією та впливом на інших. Кореляції з впливом на оточуючих ( $r=0,641$ ,  $p<0.05$ ), умінням працювати з групою ( $r=0,477$ ,  $p<0.05$ ) та організаторськими здібностями ( $r=0,559$ ,  $p<0.05$ ) показують, що корпоративна культура сильніша там, де співробітники здатні будувати стійкі робочі стосунки, домовлятися, брати участь у групових процесах і підтримувати командний формат взаємодії.

Суттєвий зв'язок простежується також із знанням правил організаторської роботи ( $r=0,587$ ,  $p<0.05$ ). Це означає, що корпоративна культура зміцнюється тоді, коли працівники орієнтуються у внутрішніх регламентах, розуміють механізми ухвалення рішень та добре знають порядок

виконання завдань. Знання процедурної частини діяльності робить поведінку передбачуваною, що сприяє формуванню загальної стабільності.

Корпоративна культура пов'язана і з типом лідера «природний лідер» ( $r=0,375$ ,  $p<0.01$ ). Це означає, що робоче середовище, у якому підтримуються колективні норми та прозорі правила, сприяє прояву конструктивного лідерства заснованого на авторитеті, прикладі та вмінні вести за собою.

Сильний зв'язок встановлено між корпоративною культурою та ставленням до організації ( $r=0,680$ ,  $p<0.05$ ), ставленням до кадрової політики ( $r=0,360$ ,  $p<0.01$ ) і лояльністю персоналу ( $r=0,406$ ,  $p<0.05$ ). Це свідчить, що там, де культура компанії є зрозумілою, підтримуваною та прийнятою працівниками, формується більш позитивне ставлення до загальних процесів і кадрових рішень, а також підвищується бажання залишатися частиною команди.

Водночас корпоративна культура демонструє зворотній зв'язок із явищами, які свідчать про нестабільність. Негативна кореляція з проблемністю організаційного розвитку ( $r=-0,335$ ,  $p<0.01$ ) та прихованою плинністю персоналу ( $r=-0,430$ ,  $p<0.05$ ) говорить про те, що слабка культура часто супроводжується внутрішніми труднощами, конфліктами, зниженням мотивації та зростанням ризику звільнень. Натомість міцна культура працює як стабілізуючий фактор - вона зменшує невизначеність, підтримує командну цілісність та допомагає уникати напружених ситуацій.

Також корпоративна культура пов'язана з організаційною зрілістю ( $r=0,333$ ,  $p<0.01$ ). Проте це вже відомий із попередніх плеяд зв'язок, тому тут він підтверджує загальну тенденцію: там, де культура розвинена, працівники зазвичай демонструють більш стабільну поведінку, відповідальність та професійну узгодженість.

Така структурна конфігурація підтверджує системний характер корпоративної культури: вона формується на перетині професійних умінь, лідерських компетентностей, міжособистісної взаємодії та емоційно-ціннісної включеності працівників. Чим вищим є рівень саморегуляції,

цілеспрямованості, здатності до конструктивних рішень і ефективної комунікації, тим більш узгодженою, стійкою та підтримувальною є корпоративна культура. Водночас її послаблення асоціюється з накопиченням організаційних труднощів і зростанням ризику латентного відчуження персоналу.

Наступна пов'язана зі шкалою «ставлення до організації» й відображає суб'єктивне сприйняття працівниками свого робочого середовища (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Плеяда зв'язку шкали ставлення до організації

Зв'язки зі вмінням керувати собою ( $r=0,446$ ,  $p<0.05$ ), усвідомленням мети ( $r=0,700$ ,  $p<0.05$ ) та здатністю вирішувати проблеми ( $r=0,589$ ,  $p<0.05$ ) (див. табл. 2.12) свідчать про те, що працівники, які мають внутрішню структурованість, розуміють напрями своєї діяльності та здатні ефективно реагувати на складні ситуації, зазвичай більш позитивно ставляться до організації. Така залежність демонструє, що якісне професійне функціонування часто поєднується з більшою прихильністю до робочого середовища та довірою до його процесів.

Суттєвий зв'язок виявлено з показником творчого підходу ( $r=0,313$ ,  $p<0.01$ ). Це говорить про те, що працівники, які проявляють ініціативність, охоче пропонують нові ідеї та здатні виходити за межі стандартних рішень,

сприймають організацію більш позитивно. Творчість тут постає не лише як риса, а як показник того, що людина бачить можливості розвитку, а не лише обмеження.

Таблиця 2.12.

**Кореляційні зв'язки ставлення до організації з лідерськими характеристиками, організаційним розвитком та корпоративною культурою**

	<b>Ставлення до організації</b>
<i>Уміння керувати собою</i>	<b>0,446**</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>0,700**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>0,589**</b>
<i>Наявність творчого підходу</i>	<b>0,313*</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>0,571**</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>0,615**</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>0,575**</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>0,434**</b>
<i>Природний лідер</i>	<b>0,374*</b>
<i>Організаційна зрілість</i>	<b>0,358*</b>
<i>Проблемність організаційного розвитку</i>	<b>-0,361*</b>
<i>Корпоративна культура</i>	<b>0,680**</b>

До плеяди входять характеристики взаємодії з іншими — вплив на оточуючих ( $r=0,571$ ,  $p<0.05$ ), уміння працювати з групою ( $r=0,434$ ,  $p<0.05$ ), організаторські здібності ( $r=0,575$ ,  $p<0.05$ ) та знання правил організаторської роботи ( $r=0,615$ ,  $p<0.05$ ). Ставлення до організації значною мірою залежить від здатності людини включатися у спільну діяльність, виконувати координаційні функції й орієнтуватися у внутрішніх процесах компанії.

Існує зв'язок із типом лідерства — природним лідером ( $r=0,374$ ,  $p<0.01$ ). Це свідчить про те, що позитивне ставлення до організації характерне для працівників, які здатні впливати на інших, надихати, брати на себе ініціативу та підтримувати робочий тонус у колективі. Лідерська поведінка, що проявляється природним шляхом, часто пов'язана зі сформованим почуттям відповідальності й приналежності до організації.

Ставлення до організації також демонструє очікувані зв'язки з більш глобальними характеристиками: з організаційною зрілістю ( $r=0,358$ ,  $p<0.01$ ), з

корпоративною культурою ( $r=0,680$ ,  $p<0.05$ ) та зворотний зв'язок із проблемністю організаційного розвитку ( $r=-0,361$ ,  $p<0.01$ ). Ці залежності вже простежувалися у попередніх плеядах, однак тут вони підтверджують логічну закономірність: чим ефективніше функціонує організація, чим сильніша її культура та чим менше внутрішніх труднощів, тим більш позитивне ставлення мають до неї працівники. І навпаки — проблемне середовище формує невпевненість, втрату довіри й емоційну дистанційованість.

Така картина засвідчує, що позитивне ставлення до організації формується на основі поєднання внутрішньої структурованості, професійної компетентності, креативності та досвіду ефективної командної взаємодії. Працівники, які відчують себе суб'єктами, а не пасивними виконавцями, сприймають організацію як простір можливостей, а не лише обмежень, що відбивається у більшій емоційній прихильності та довірі до управлінських рішень.

Плеяда, центрована навколо шкали «ставлення до кадрової політики», розкриває сприйняття працівниками кадрових процедур як більш чи менш логічних, прозорих і справедливих (див.рис.2.7).



Рис. 2.7. Плеяда зв'язку шкали ставлення до кадрової політики

Виявлено позитивні зв'язки з усвідомленням мети ( $r=0,419$ ,  $p<0.05$ ) та вмінням вирішувати проблеми ( $r=0,515$ ,  $p<0.05$ )(див.табл.2.13) свідчить про те,

що працівники, які добре орієнтуються у цільових установках організації, краще розуміють її кадрові процеси та більше довіряють управлінським рішенням.

Таблиця 2.13.

**Кореляційні зв'язки ставлення до кадрової політики з лідерськими характеристиками та корпоративною культурою**

	<b>Ставлення до кадрової політики</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>0,419**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>0,515**</b>
<i>Наявність творчого підходу</i>	<b>0,315*</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>0,348**</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>0,480**</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>0,463**</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>0,351**</b>
<i>Корпоративна культура</i>	<b>0,360*</b>

До плеяди входить і творчий підхід ( $r=0,315$ ,  $p<0.01$ ). Такий зв'язок може вказувати на те, що працівники з високою ініціативністю та здатністю генерувати нові ідеї частіше сприймають кадрову політику як гнучку та орієнтовану на розвиток

Зв'язок зі впливом на оточуючих ( $r=0,348$ ,  $p<0.01$ ) підкреслює соціальний аспект. Люди, які здатні конструктивно впливати на колег, зазвичай мають ширший погляд на організаційні процеси, більше взаємодіють з керівництвом або з командою. Вони краще розуміють логіку кадрових рішень, що і формує позитивніше ставлення.

Важливими для цієї плеяди є і професійно-організаційні компетентності: знання правил організаторської роботи ( $r=0,480$ ,  $p<0.05$ ), організаторські здібності ( $r=0,463$ ,  $p<0.05$ ), уміння працювати з групою ( $r=0,351$ ,  $p<0.01$ ).

Працівники, які добре орієнтуються у структурі роботи, мають досвід координації діяльності або взаємодії в команді, природно легше оцінюють кадрові процедури як логічні та послідовні. Для них кадрова політика не виглядає хаотичною чи непрозорою - навпаки, вона сприймається як частина організаційної системи, яку вони розуміють і підтримують.

Зв'язок зі шкалою корпоративної культури ( $r=0,360$ ,  $p<0.01$ ) підкреслює, що ставлення до кадрової політики тісно переплітається із загальною атмосферою в організації.

Ставлення до кадрової політики формується на перетині професійної компетентності, соціальної активності та особистісної усвідомленості. Чим краще працівник розуміє цілі організації, здатний конструктивно діяти в складних ситуаціях і має досвід ефективної взаємодії в команді, тим більше він схильний позитивно оцінювати кадрові процеси та довіряти управлінським рішенням. Це робить кадрову політику не лише інструментом управління персоналом, а й важливою частиною загального психологічного клімату та організаційної ефективності.

Інша важлива плеяда стосується показника «прихована плинність» та дезадаптація працівників(див.рис.2.8).



Рис. 2.8. Плеяда зв'язку шкали прихована «плинність» та дезадаптація

Тут фіксуються негативні кореляції з умінням керувати собою ( $r = -0,433$ ,  $p<0.05$ ) Це означає, що працівники, яким складно контролювати емоції, підтримувати стабільність поведінки та самостійно організовувати свою діяльність, частіше переживають внутрішню дестабілізацію, що і підвищує ризик прихованої плинності.

Подібна тенденція простежується і щодо усвідомлення мети ( $r = -0,368$ ,  $p < 0,01$ ). Коли людина не бачить чіткої перспективи, не розуміє власної ролі в організації або не ототожнює себе з її цілями, зростає ймовірність внутрішнього відчуження. Це може проявлятися у байдужості до роботи, зниженні мотивації та бажанні дистанціюватися від професійних завдань.

Таблиця 2.14.

### Таблиця кореляцій

	Прихована «плинність», дезадаптація	Вміння керувати собою	Усвідомлення мети	Вміння вирішувати проблеми	Знання правил організаторської роботи	Корпоративна культура
Прихована «плинність», дезадаптація	<b>1,00</b>	<b>-0,433**</b>	<b>-0,368**</b>	<b>-0,351*</b>	<b>-0,374*</b>	<b>-0,430**</b>

Важливим предиктором дезадаптації є також уміння вирішувати проблеми ( $r = -0,351$ ,  $p < 0,01$ ). Працівники, яким важко справлятися зі складними ситуаціями або приймати самостійні рішення, більш вразливі до стресу й перевантаження. У результаті вони легше «випадають» з робочих процесів і демонструють приховану незадоволеність, яка з часом може перерости в реальну плинність кадрів.

До плеяди входить знання правил організаторської роботи ( $r = -0,374$ ,  $p < 0,01$ ). Низька обізнаність у структурі діяльності та робочих регламентах знижує впевненість працівника та ускладнює адаптацію. Люди, які погано орієнтуються у внутрішніх правилах, частіше відчують себе «зайвими» або невпевненими, що може сприяти формуванню прихованих намірів змінити роботу.

Особливо значущим є негативний зв'язок з корпоративною культурою ( $r = -0,430$ ,  $p < 0,05$ ). Це свідчить, що прихована плинність найчастіше виникає там, де працівники не приймають корпоративні цінності, не відчують себе частиною колективу або переживають розрив між власними очікуваннями та реальними умовами трудової взаємодії.

Загалом плеяда демонструє, що прихована «плинність» формується переважно за умов недостатньої самоорганізації, невизначеності професійних

цілей, низької компетентності в робочих процесах та відчуження від корпоративних цінностей.

Завершує систему плеяда, центрована на показнику «лояльність персоналу» (див.рис.2.9).



Рис. 2.9. Плейда зв'язку шкали лояльність персоналу

Насамперед лояльність пов'язана з усвідомленням мети ( $r=0,469$ ,  $p<0.05$ )(див.табл.2.15). Ті працівники, які чітко розуміють, заради чого працюють і як їхній внесок впливає на результат, частіше демонструють стійке бажання залишатися в організації. Вони більше ідентифікують себе з цілями компанії та не сприймають свою роботу як механічне виконання обов'язків.

Важливу роль відіграє й уміння вирішувати проблеми ( $r=0,444$ ,  $p<0.05$ ). Люди, які впевнено долають труднощі та не уникають складних завдань, зазвичай відчують себе потрібними і значущими в колективі. Це підсилює їхню мотивацію та прив'язаність до організації, адже вони бачать власний вплив на результат і отримують позитивне підкріплення у вигляді досягнень.

Таблиця 2.15.

**Кореляційні зв'язки лояльності персоналу з лідерськими характеристиками та корпоративною культурою**

	<b>Лояльність персоналу</b>
<i>Усвідомлення мети</i>	<b>0,469**</b>
<i>Вміння вирішувати проблеми</i>	<b>0,444**</b>
<i>Вплив на оточуючих</i>	<b>0,395*</b>
<i>Знання правил організаторської роботи</i>	<b>0,422**</b>
<i>Організаторські здібності</i>	<b>0,432**</b>
<i>Вміння працювати з групою</i>	<b>0,314***</b>
<i>Корпоративна культура</i>	<b>0,406**</b>

Серед міжособистісних характеристик найбільший зв'язок спостерігається з умінням впливати на оточуючих ( $r=0,395$ ,  $p<0.01$ ). Такий результат вказує на те, що працівники, які мають авторитет і можуть мотивувати інших, хотіли б залишатися в організації довше. Їхня взаємодія з колегами створює відчуття соціальної значущості та підтримує бажання залишатися в команді.

Також лояльність співробітників підсилюють знання правил організаторської роботи ( $r=0,422$ ,  $p<0.05$ ) та організаторські здібності ( $r=0,432$ ,  $p<0.05$ ). Коли працівник добре орієнтується в структурі діяльності, володіє навичками планування та координації — він почувається більш впевнено і стабільно.

Додатково виявлено зв'язок лояльності з умінням працювати в групі ( $r=0,314$ ,  $p<0.01$ ). Це означає, що хороший командний взаємозв'язок сприяє зміцненню емоційної прихильності. Якщо працівник має підтримку колективу, відчуває себе частиною групи та отримує позитивний досвід взаємодії - його бажання залишатися в організації суттєво підвищується.

Завершує плеяду корпоративна культура ( $r=0,406$ ,  $p<0.05$ ). Це свідчить, що лояльність формується не лише через навички та професійну компетентність, але й через відповідність працівника корпоративним нормам, цінностям і традиціям. Там, де культура підтримуюча, справедлива та

послідовна, працівники значно частіше демонструють довготривалу прихильність до компанії.

Лояльність — це не просто емоційне ставлення до роботи, а комплексна характеристика, яка виникає на перетині професійних навичок, міжособистісних відносин і ціннісних орієнтацій. Чим більше працівник відчуває підтримку, розуміє свої цілі та може реалізуватися в команді, тим вища його готовність залишатися в організації та підтримувати її розвиток.

Отже, проведений кореляційний аналіз дав змогу виявити систему статистично значущих зв'язків між індивідуальними характеристиками працівників, їхніми лідерськими компетентностями, особливостями поведінки в колективі та ключовими показниками організаційного розвитку. У дослідженні простежуються чіткі плеяди взаємодіючих змінних, що відображають загальну структуру психологічних процесів в організації.

Отримані результати демонструють, що такі показники, як усвідомлення мети, вміння вирішувати проблеми, навички саморегуляції, вплив на оточуючих та організаторські здібності, є центральними вузлами більшості плеяд. Це свідчить про їхню провідну роль у забезпеченні стабільності, продуктивності та психологічного благополуччя в робочому середовищі.

Загалом результати кореляційного аналізу підтверджують, що організаційні показники нерозривно пов'язані з психологічними характеристиками персоналу, а ефективність роботи колективу залежить від гармонійного розвитку лідерських компетентностей, підтримувальної корпоративної культури та стабільних внутрішніх процесів. Отримані плеяди зв'язків створюють цілісну картину функціонування організації та визначають ключові напрями для подальшого розвитку управління персоналом

У межах дослідження було проведено факторний аналіз із використанням методу головних компонент та подальшим ортогональним обертанням Varimax з нормалізацією Кайзера. Придатність вибірки для факторизації перевірялася за допомогою індексу КМО та тесту сферичності Бартлетта. Значення КМО = 0,442 підтвердило наявність слабкої, але достатньої взаємопов'язаності між

змінними, що може бути зумовлено різною природою показників (лідерські якості, зрілість організації, лояльність персоналу). Тест Бартлетта показав високий рівень статистичної значущості ( $\chi^2 = 1096,625$ ;  $p < 0,001$ ), що вказує на наявність систематичних кореляцій у матриці та дозволяє застосовувати факторний аналіз. Застосування цього методу дозволило виявити приховані структурні взаємозв'язки між комплексом змінних, що описують лідерські якості, особистісно-поведінкові характеристики, організаційну зрілість та показники лояльності персоналу. Такий підхід дав змогу зменшити багатовимірність даних і виокремити найбільш інформативні компоненти, які визначають особливості поведінки працівників і внутрішню динаміку організаційного середовища.

Згідно з критерієм власного значення ( $>1$ ) та аналізом графіка «кам'яного осипу» (див.рис. 2.10) було виокремлено сім факторів, що разом пояснюють 77,327 % сукупної дисперсії (див. табл. 2.16).

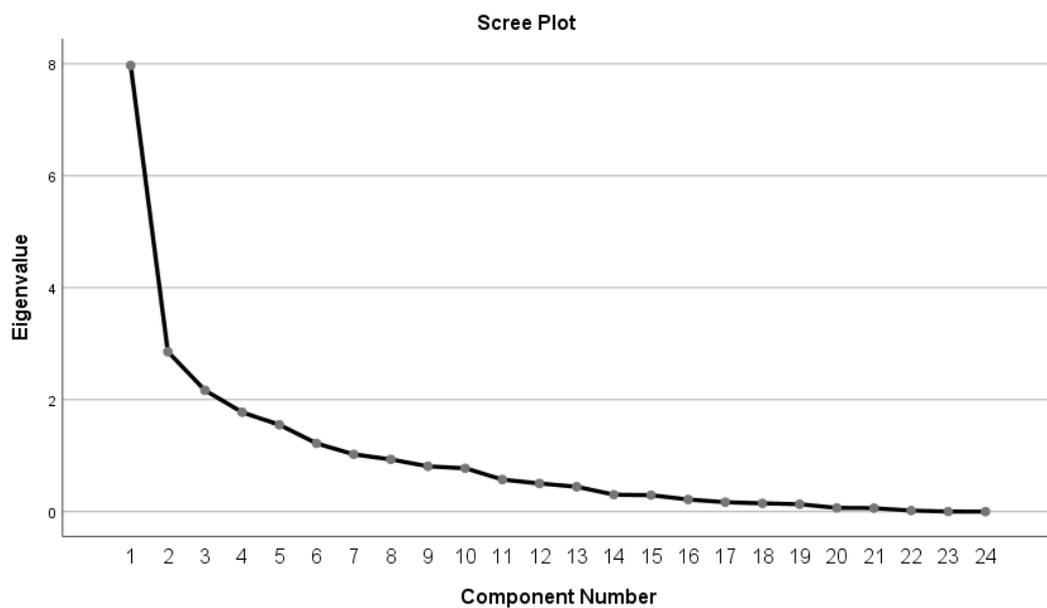


Рис. 2.10. Графік осипу (Scree Plot) у факторному аналізі

Комунальності змінних, що увійшли до факторного аналізу, варіюють у межах від 0,48 до 0,96, що свідчить про високу якість моделей і достатній рівень пояснення дисперсії первинних показників виділеними факторами. Найнижчі значення комунальностей спостерігаються для таких змінних, як наявність творчого підходу (0,482) та вміння працювати з групою (0,583), що

означає часткове, але все ж суттєве включення цих характеристик до загальної факторної структури.

Таблиця 2.16.

### Показники по сукупній дисперсії

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%
1	7,970	33,210	33,210	6,141	25,586	25,586
2	2,855	11,895	45,104	2,863	11,927	37,513
3	2,167	9,027	54,132	2,559	10,665	48,178
4	1,774	7,390	61,521	2,129	8,872	57,049
5	1,551	6,463	67,985	1,742	7,259	64,308
6	1,219	5,077	73,062	1,739	7,246	71,555
7	1,024	4,265	77,327	1,385	5,772	77,327

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Переважає більшість змінних демонструє високий ступінь спільної дисперсії, зокрема:

- вміння керувати собою (0,874),
- усвідомлення мети (0,799),
- вміння вирішувати проблеми (0,664),
- вплив на оточуючих (0,790),
- знання правил організаторської роботи (0,823),
- організаторські здібності (0,832),
- людина дії (0,778),
- людина ідеї (0,793),
- людина контактів (0,767),
- суддя (0,834),
- людина групи (0,808),
- перфекціоніст (0,735).

Найвищі значення комунальностей характерні для змінних, що описують організаційну динаміку та загальні інтегральні показники корпоративної культури:

- організаційна зрілість (0,911),
- проблемність організаційного розвитку (0,914),
- корпоративна культура (0,802),
- ставлення до організації (0,862),
- ставлення до кадрової політики (0,810),
- лояльність персоналу (0,961).

Такі високі показники свідчать про те, що ці змінні надзвичайно добре пояснюються виділеними факторами та мають ключове значення для побудови моделі корпоративної культури і лідерської поведінки. Крім того, змінні «прихильність, патріотизм» (0,759) та «прихована плинність, дезадаптація» (0,715) також показують достатній рівень включення до факторної структури, що підтверджує їхню роль у формуванні емоційної та поведінкової складових ставлення працівників до організації.

Показники свідчать, що всі змінні, включені до факторного аналізу, мають достатній рівень пояснюваної дисперсії та роблять суттєвий внесок у формування інтегральної моделі лідерських характеристик і корпоративної культури. Високі значення спільної дисперсії підтверджують внутрішню узгодженість структури даних і стійкість зв'язків між показниками, що забезпечує коректність подальшої інтерпретації латентних факторів. Загалом отримані значення комунальностей демонструють статистичну обґрунтованість вибраного набору змінних, а також стабільність та інформативність факторної моделі. Це дає підстави стверджувати, що виділені фактори адекватно відображають реальні психологічні та організаційні механізми, які визначають лідерські особливості та якість корпоративної культури в досліджуваній вибірці.

У результаті факторного аналізу із застосуванням обертання Varimax було виокремлено сім латентних факторів, кожен із яких відображає змістовно завершений психологічний і організаційний конструкт. Інтерпретація ґрунтується на навантаженнях, що становлять  $\geq 0,40$ , відповідно до даних оберненої матриці факторних навантажень (див. табл. 2.17). Аналіз факторної

структури демонструє, що лідерські якості, організаційні характеристики та емоційно-ціннісні показники персоналу формують комплексну багатовимірну систему, у якій кожен фактор виконує окрему регулятивну функцію.

Таблиця 2.17

## Компоненти матриці

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Вміння керувати собою	0,883	0,022	-0,033	-0,207	-0,051	-0,187	0,116
Усвідомлення мети	0,786	0,105	0,279	-0,046	-0,064	0,108	0,274
Вміння вирішувати проблеми	0,700	0,143	0,344	-0,122	0,080	0,104	0,055
Наявність творчого підходу	0,622	0,088	0,039	0,241	0,159	-0,046	-0,009
Вплив на оточуючих	0,841	0,152	0,140	0,002	0,043	0,186	0,067
Знання правил організаторської роботи	0,823	0,142	0,216	-0,158	0,060	0,200	-0,100
Організаторські здібності	0,873	0,037	0,191	-0,078	-0,089	0,136	-0,019
Вміння працювати з групою	0,665	0,203	0,260	-0,043	0,076	-0,024	-0,155
Практичний організатор	-0,061	-0,004	-0,074	-0,053	-0,206	-0,743	0,031
Природний лідер	0,251	0,012	0,105	-0,134	-0,370	0,650	0,057
Людина дії	-0,052	-0,799	0,145	-0,079	0,158	-0,292	-0,022
Людина ідеї	-0,253	0,328	-0,180	0,112	0,215	0,361	-0,632
Людина контактів	0,066	0,210	-0,054	0,837	0,001	-0,060	0,103
Суддя	0,276	-0,142	0,191	-0,192	0,791	0,000	-0,194
Людина групи	-0,257	0,384	-0,189	-0,182	0,282	0,209	0,634
Перфекціоніст	0,024	0,004	0,009	-0,087	-0,835	-0,061	-0,162
Організаційна зрілість	0,286	0,890	0,144	-0,082	0,005	-0,097	0,023
Проблемність організаційного розвитку	-0,288	-0,889	-0,154	0,081	0,001	0,098	-0,018
Корпоративна культура	0,496	0,172	0,330	-0,117	0,122	0,402	0,477
Ставлення до організації	0,500	0,153	0,658	-0,233	-0,013	0,262	0,182
Прихильність, патріотизм	-0,155	-0,322	0,097	0,723	-0,042	0,192	-0,248
Ставлення до кадрової політики	0,344	0,060	0,818	0,037	0,118	-0,054	-0,002
Прихована «плинність», дезадаптація	-0,338	-0,186	0,224	0,661	-0,007	-0,168	-0,223
Лояльність персоналу	0,285	-0,050	0,854	0,343	0,011	0,168	-0,039
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.							

Перший фактор (25,586 % дисперсії) визначає собою інтегрований блок саморегуляції, впливовості та організаторської компетентності, що об'єднує найвищі навантаження: уміння керувати собою (0,883), усвідомлення мети (0,786), вміння вирішувати проблеми (0,702), наявність творчого підходу (0,622), вплив на оточуючих (0,841), знання правил організаторської роботи (0,823), організаторські здібності (0,873) та уміння працювати з групою (0,665). Відповідно, фактор доцільно визначити як «Саморегуляція та організаторська компетентність». Цей фактор відображає внутрішньо узгоджений комплекс управлінських і соціально-комунікативних

компетентностей, які є основою ефективної лідерської поведінки. У межах організації він відповідає за функціонування працівників, здатних брати відповідальність, координувати команду, мотивувати оточення, управляти емоційними станами та забезпечувати стабільність робочих процесів. Такі співробітники фактично задають динаміку групової роботи, формують стандарти взаємодії та забезпечують високу ефективність діяльності підрозділу.

Другий фактор (11,927 % дисперсії) охоплює характеристики стратегічності, системності та організаційної узгодженості. Він включає організаційну зрілість (0,890), проблемність організаційного розвитку з негативним навантаженням (-0,889), а також інверсне навантаження ролі «людина дії» (-0,799), що свідчить про протилежність імпульсивної поведінки до системного, прогнозованого стилю діяльності. Фактор доцільно визначити як **«Стратегічність і системна організаційна узгодженість»**. Він відображає орієнтацію працівників на структурованість, процесну логіку, планування та дотримання процедур. Працівники з високими показниками за цим компонентом приймають рішення виважено, діють передбачувано, знижують рівень хаосу в організаційних процесах і сприяють формуванню стабільних моделей поведінки колективу. Для організації цей фактор є критичним, оскільки забезпечує узгодженість дій, передбачуваність результатів і мінімізує ризики внутрішніх конфліктів розвитку.

Третій фактор (10,665 % дисперсії) відображає корпоративну лояльність і довіру до організаційної політики. Найвищі навантаження мають показники лояльності персоналу (0,854), ставлення до кадрової політики (0,818) та ставлення до організації (0,658). Фактор доречно назвати **«Корпоративна лояльність і підтримка організаційної політики»**. Він характеризує емоційно-ціннісну інтеграцію працівників у корпоративний простір, рівень їхньої підтримки управлінських рішень, задоволеність кадровими процедурами та ступінь ототожнення з організацією. Працівники, у яких цей фактор виражений високо, схильні підтримувати ініціативи керівництва, демонструють високий рівень довіри та є стабільним ядром колективу, що знижує ризик плинності

кадрів і посилює корпоративну згуртованість. У структурі організаційної динаміки цей фактор виконує роль емоційної стабілізації, підтримуючи позитивний соціально-психологічний клімат.

Четвертий фактор (8,872 % дисперсії) поєднує соціальну активність, комунікацію та емоційну адаптацію; він характеризується значущими навантаженнями за шкалами «людина контактів» (0,837), «патріотизм/емоційна прихильність» (0,723) та «прихована плинність» (0,661). Даний компонент можна окреслити як «Соціальна активність і емоційна адаптація в колективі». Така конфігурація вказує на наявність у структурі фактору подвійної природи: з одного боку — висока включеність у соціальну взаємодію й активне формування комунікативного простору колективу, а з іншого — ймовірність емоційного виснаження, невпевненості або прихованої дезадаптації. У практиці організації цей фактор сигналізує про групу працівників, які часто є «соціальними зв'язками» колективу, однак потребують психологічної підтримки задля запобігання ризикам вигорання.

П'ятий фактор (7,259 % дисперсії) відображає нормативно-оцінювальний контроль і вимогливість. Він включає роль «суддя» (0,791) та інверсне навантаження «перфекціоніста» (-0,835). Назва фактору — «Нормативний контроль і критеріальна вимогливість». Незважаючи на протилежні знаки, обидві ролі поєднує спільний зміст — орієнтація на норму, стандарти, критерії оцінки та контроль якості. Працівники, у яких цей фактор виражений, виконують функції внутрішніх регуляторів: вони забезпечують дотримання правил, помічають відхилення, проводять критичний аналіз ситуацій та сприяють підвищенню професійних вимог. У структурі організації цей фактор відіграє роль механізму стабілізації та контролю, необхідного для підтримання високих показників ефективності.

Шостий фактор (7,246 % дисперсії) описує стиль лідерства, що коливається між демократичним і директивним полюсом. Значущі навантаження мають шкали «природний лідер» (0,650) та «практичний організатор» із протилежним знаком (-0,743). Доцільно визначити фактор як

«Демократичний та директивний стилі лідерства». Демократичний стиль проявляється через довіру, натхнення, емоційну підтримку та делегування, тоді як директивний стиль базується на контролі, чітких інструкціях та структурованості. Цей фактор визначає, за якою моделлю здійснюється міжособистісний вплив у колективі: через партнерську взаємодію чи через жорстку управлінську вертикаль. Уплив цього фактору на організаційний клімат є суттєвим, оскільки стиль керівництва визначає мотиваційні процеси, рівень ініціативності та загальну атмосферу в підрозділі.

Сьомий фактор (5,772 % дисперсії) формує площину, в якій протиставляються групова згуртованість та індивідуальна креативність. Він поєднує шкали «людина групи» (0,634) та інверсну «людина ідей» (-0,632). Тому логічною назвою є «Групова згуртованість та індивідуальна креативність». Перший полюс — це орієнтація на колектив, спільну мету, підтримку та стабільність; другий — автономність, інноваційність, генерація нових підходів і пріоритет особистих творчих рішень. У практичному вимірі цей фактор визначає, яким шляхом рухається команда: через колективну кооперацію або через індивідуальні креативні прориви. Оптимальним для організації є баланс між цими двома моделями, оскільки надмірна згуртованість зменшує інноваційність, а надмірна автономність — знижує сталість командних результатів.

Аналіз факторного навантаження змінної «корпоративна культура» (див. табл. 2.11) демонструє, що вона не формує ядро жодного окремо виокремленого фактора, а натомість має мультимірний характер. Значення її навантажень розподіляються між кількома компонентами: 0,496 у Факторі 1 «Саморегуляція та організаторська компетентність», 0,330 у Факторі 3 «Корпоративна лояльність і підтримка організаційної політики», 0,402 у Факторі 6 «Демократичний та директивний стилі лідерства» та 0,477 у Факторі 7 «Групова згуртованість та індивідуальна креативність». Така конфігурація свідчить про відсутність чіткої «прив'язки» показника до окремої латентної

структури, що є цілком логічним з огляду на змістовну природу корпоративної культури як системного феномена.

Корпоративна культура включає широкий спектр елементів — від норм поведінки та моделей взаємодії до ціннісних орієнтацій, рівня організаційної підтримки та особливостей стилю управління. Тому вона закономірно «перетинається» з різними психологічними та організаційними конструктами, відображеними у виділених факторах.

Зокрема, її помірний зв'язок із Фактором 1 «Саморегуляція та організаторська компетентність» свідчить про те, що сформована культура сприяє відповідальності, структурованості, здатності координувати діяльність інших та ефективній командній роботі. Наявність навантаження у Факторі 3 «Корпоративна лояльність і підтримка організаційної політики» підкреслює, що культурні норми та традиції впливають на формування організаційної ідентичності, довіри до керівництва та внутрішньої мотивації.

Значущі навантаження у Факторі 6 «Демократичний та директивний стилі лідерства» та Факторі 7 «Групова згуртованість та індивідуальна креативність» демонструють, що корпоративна культура є основою для побудови ефективних комунікацій, взаємної підтримки, вибору управлінських стилів, способів вирішення конфліктів і загальної групової динаміки.

Розподіленість навантажень між кількома компонентами підтверджує, що корпоративна культура є надсистемним утворенням, яке пронизує всі рівні організаційної взаємодії та не зводиться до жодної окремої поведінкової чи управлінської характеристики. Вона інтегрує емоційно-ціннісні, поведінкові та управлінські аспекти діяльності організації, визначаючи загальний стиль, атмосферу та якість взаємодії всередині колективу.

Таким чином, отримана факторна структура демонструє складну та водночас логічно узгоджену систему взаємозв'язків між лідерськими характеристиками, організаційними показниками та емоційно-ціннісними аспектами поведінки персоналу. Сім виділених факторів окреслюють різні виміри організаційної динаміки — від саморегуляції та стратегічності до стилів

лідерства, нормативного контролю та емоційної адаптації. Вони дозволяють глибше зрозуміти психологічні механізми, які лежать в основі корпоративної поведінки, та створюють підґрунтя для подальшого аналізу впливу стилю лідерства на корпоративну культуру й ефективність роботи персоналу.

Для з'ясування того, які характеристики лідерської поведінки та організаційні показники найбільшою мірою впливають на рівень корпоративної культури, було проведено множинний регресійний аналіз із використанням методу включення всіх предикторів (Enter).

Залежною змінною виступав інтегральний показник корпоративної культури, тоді як незалежними змінними було включено сукупність показників лідерства, організаційної зрілості, лояльності персоналу та функціональних характеристик корпоративної взаємодії, які прямо або опосередковано відображають стиль керівництва та його вплив на групову динаміку.

Такий підхід дав змогу визначити, які саме аспекти стилю лідерства та пов'язані з ним організаційні характеристики роблять найбільший внесок у формування корпоративної культури, а також оцінити силу й напрямок їхнього впливу. Побудована регресійна модель виявила високий рівень пояснювальної здатності. Значення множинної кореляції  $R = 0,866$  (див.табл.2.18) свідчить про дуже тісний зв'язок між сукупністю незалежних змінних і рівнем корпоративної культури. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,749$  демонструє, що майже 75 % варіативності корпоративної культури може бути пояснено уведеними предикторами. Навіть після корекції на кількість змінних скоригований показник  $R^2 = 0,575$  підтверджує збереження суттєвої частки пояснюваності. Модель у цілому є статистично значущою ( $F = 4,296$ ;  $p = 0,001$ ), що підтверджує її надійність та валідність.

**Підсумкова модель множинної регресії для змінної «Корпоративна культура»**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>											
<i>Change Statistics</i>											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson	
1	0,866 <sup>a</sup>	0,749	0,575	12,52805	0,749	4,296	16	23	0,001	1,838	
a. Predictors: (Constant), Перфекцірніст, Знання правил організаторської роботи, Людина контактів, Людина ідеї, практичний організатор, Людина групи, Природний лідер, Наявність творчого підходу, Вміння працювати з групою, Усвідомлення мети, Вміння вирішувати проблеми, Людина дії, Вміння керувати собою, Суддя, Вплив на оточуючих, організаторські здібності b. Dependent Variable: Корпоративна культура											

Попри значну кількість включених у модель предикторів, лише один із показників лідерської поведінки продемонстрував статистично значущий внесок у формування корпоративної культури. Йдеться про наявність творчого підходу, який став єдиним достовірним предиктором корпоративної культури ( $\beta = -0,321$ ;  $p = 0,048$ ) (див. табл. 2.19). Негативний напрям зв'язку заслуговує на окреме пояснення. У ряді організацій, зокрема тих, де діяльність значною мірою регламентована, а виконання завдань потребує стандартизованих дій (наприклад, у контакт-центрах чи мережевих компаніях), надмірно творчий, імпровізаційний або нестандартний стиль керівництва може вступати у суперечність із вимогами корпоративної дисципліни та процедурної чіткості. У таких умовах лідери, які надають перевагу індивідуальному стилю, можуть ненавмисно зменшувати рівень нормативної узгодженості в колективі, що позначається на стабільності й цілісності корпоративної культури. Творчість без достатньої структурованості, самодисципліни чи готовності працювати в умовах єдиних правил здатна виступати фактором, який послаблює корпоративну єдність та ускладнює відтворення спільних норм поведінки.

Таблиця 2.19

**Коефіцієнти множинної регресії для змінної «Корпоративна культура»**

Model	Unstandardized B	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	VIF
Constant	16,747	–	0,374	0,711	
Вміння керувати собою	1,510	0,287	1,198	0,243	5,259
Усвідомлення мети	1,660	0,365	1,332	0,196	6,880
Вміння вирішувати проблеми	0,569	0,107	0,531	0,600	3,713
Наявність творчого підходу	-2,053	-0,321	-2,093	0,048	2,158
Вплив на оточуючих	-0,520	-0,112	-0,415	0,682	6,688
Знання правил організаторської роботи	2,105	0,382	1,487	0,151	6,045
Організаторські здібності	-0,527	-0,091	-0,316	0,755	7,649
Вміння працювати з групою	-0,125	-0,015	-0,092	0,928	2,497
Практичний організатор	-0,589	-0,187	-1,054	0,303	2,883
Природний лідер	0,325	0,116	0,479	0,636	5,407
Людина дії	0,038	0,014	0,064	0,950	4,428
Людина ідеї	-0,143	-0,037	-0,209	0,836	2,844
Людина контактів	0,720	0,213	1,124	0,273	3,283
Суддя	0,298	0,114	0,491	0,628	4,929
Людина групи	1,079	0,418	1,816	0,083	4,874
Перфекціоніст	0,070	0,028	0,117	0,908	5,132

Другою змінною, що виявила виражену тенденцію до значущості, став тип лідерства «людина групи» ( $\beta = 0,418$ ;  $p = 0,083$ ) (див. табл. 2.19). Хоча рівень значущості не досяг порогу  $p < 0,05$ , отриманий коефіцієнт дозволяє припустити, що у вибірці більшого обсягу цей тип лідерства міг би стати достовірним предиктором. Працівники цього типу орієнтуються на групові цінності, підтримку колективу та єдність поведінкових стандартів, що позитивно впливає на формування цілісної корпоративної культури. Їхня схильність до кооперації та підтримки колективних процесів може виступати чинником стабілізації організаційного середовища.

Інші змінні не виявили статистично значущого впливу на корпоративну культуру, однак характер коефіцієнтів дає змогу виділити певні тенденції. Помірний позитивний, хоча й недостовірний, внесок продемонстрували такі показники, як уміння керувати собою, усвідомлення мети, знання правил організаторської роботи та вміння вирішувати проблеми. Ці змінні логічно узгоджуються з високим рівнем корпоративної культури, адже відображають

відповідальність, самоконтроль, розуміння логіки організаційних процесів та здатність дотримуватися процедур.

Водночас окремі характеристики мали негативні тенденції зв'язку з корпоративною культурою: вплив на оточуючих, тип «людина дії», організаторські здібності, швидке прийняття рішень. Це може свідчити, що імпульсивність, домінантність або надмірна індивідуальна активність окремих працівників не завжди узгоджується з вимогами колективної злагодженості та нормативної стабільності культурного середовища.

Діагностика мультиколінеарності показала відсутність критичних статистичних порушень: усі значення VIF залишаються в прийнятних межах, що дозволяє вважати модель валідною та придатною для інтерпретації) (див. табл. 2.13). Водночас можна простежити наявність природних латентних об'єднань між змінними (зокрема між ролями лідерства та управлінськими компетентностями), що відповідає загальній логіці структури персоналу.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що корпоративна культура формується під впливом поєднання поведінкових характеристик працівників та особливостей стилю лідерства. Найвиразнішим предиктором виступила наявність творчого підходу, причому її вплив має негативний характер, що відображає значення нормативної узгодженості в організаціях зі стандартизованими процедурами. Натомість соціально орієнтовані стилі взаємодії, зокрема орієнтація на групові цінності, можуть зміцнювати корпоративну культуру та підсилювати її стабільність. Отже, ефективне формування корпоративної культури передбачає дотримання балансу між індивідуальною ініціативністю працівників та нормативно визначеною структурою колективної взаємодії.

## **Висновок до розділу 2**

У результаті емпіричного дослідження було виявлено особливості взаємозв'язку між стилем лідерства, характеристиками корпоративної

культури, організаційною зрілістю та лояльністю персоналу. Корпоративне середовище формується під впливом комплексу лідерських, поведінкових і організаційних чинників, що визначають психологічний клімат і ефективність взаємодії у колективі.

Показники корпоративної культури засвідчили високий рівень регулятивних та просвітницько-виховних функцій, що відображає наявність структурованих норм і стабільних цінностей. Натомість нижчі результати за мотиваційною та адаптивною функціями вказують на потребу посилення внутрішньої мотивації та розвитку гнучкості в організації. Показники організаційної зрілості та проблемності виявили значну варіативність, що свідчить про різний рівень упорядкованості та комунікаційної відкритості в досліджуваних колективах.

Кореляційний аналіз окреслив низку плеяд значущих зв'язків між лідерськими характеристиками, організаційними показниками та корпоративною культурою. Центральними чинниками виявилися усвідомлення мети, саморегуляція, організаторська компетентність, уміння вирішувати проблеми та впливати на інших. Саме вони забезпечують поведінкову узгодженість персоналу й ефективність лідерських впливів. Встановлено, що висока корпоративна культура характерна для колективів із розвиненою командною взаємодією, дисципліною, цілеспрямованістю та конструктивним мисленням, тоді як її зниження пов'язане з проблемністю розвитку та прихованою плинністю кадрів.

Показники ставлення до організації й кадрової політики продемонстрували, що позитивне сприйняття робочого середовища базується на професійній компетентності, здатності до співпраці та залученості в групові процеси. Натомість прихована дезадаптація пов'язана з недостатньою самоорганізацією та слабким прийняттям корпоративних норм.

Факторний аналіз підтвердив існування семи латентних структур, серед яких провідною є «саморегуляція та організаторська компетентність». Інші фактори відображають системність управлінської поведінки, соціальну

активність, лояльність, нормативно-оцінювальний контроль та особливості стилів лідерства. Корпоративна культура має мультифакторний характер і взаємодіє з кількома структурними компонентами одночасно.

Регресійний аналіз показав, що єдиною статистично значущою детермінантою корпоративної культури у дослідженні є «наявність творчого підходу», що має негативний напрям зв'язку. Це свідчить, що в організаціях зі стандартизованими процесами надмірна креативність може порушувати усталені норми та знижувати стабільність корпоративного середовища.

Загалом дослідження підтверджує, що стиль лідерства є ключовим чинником формування корпоративної культури. Найбільш ефективними є лідерські моделі, які поєднують саморегуляцію, цілеспрямованість, організаторську компетентність, здатність впливати та підтримувати командну взаємодію. Саме комплекс лідерських компетентностей, а не окремі управлінські дії, забезпечує узгодженість, стабільність і розвиток організації.

### **РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА «СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ»**

#### **3.1. Обґрунтування необхідності впровадження тренінгової програми**

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що стиль лідерства має тісний та системний взаємозв'язок з ключовими характеристиками корпоративної культури, організаційної зрілості та лояльності персоналу. У ході кореляційного аналізу було встановлено, що високі показники корпоративної культури поєднуються з більш вираженим усвідомленням професійних і організаційних цілей, розвиненими навичками саморегуляції, здатністю ефективно вирішувати проблеми, впливати на оточення, організовувати спільну діяльність та працювати з групою. Натомість низький рівень цих компетентностей супроводжується зростанням проблемності організаційного розвитку, підвищеною дезадаптацією працівників та тенденцією до прихованої плинності кадрів.

Здійснений кореляційний та факторний аналізи показали, що корпоративна культура не є ізольованою характеристикою організації, а формується на перетині кількох блоків змінних:

- індивідуально-психологічних особливостей лідерів (усвідомлення мети, самоконтроль, відповідальність, орієнтація на групу);
- особливостей стилю управління (спосіб прийняття рішень, спосіб впливу на підлеглих, домінуючий тип лідерської ролі);
- рівня організаційної зрілості (чіткість правил та регламентів, стабільність процедур, узгодженість формальних і неформальних норм).

Було виявлено, що корпоративна культура позитивно пов'язана не лише з загальним ставленням до організації та лояльністю, а й із конкретними поведінковими та когнітивними характеристиками лідерів. Зокрема, працівники, які демонструють виразне усвідомлення мети, здатні керувати

власними емоційними станами й поведінкою, схильні брати відповідальність за розв'язання проблем, частіше описують організаційний клімат як зрілий, підтримувальний і передбачуваний. Такі працівники краще інтегровані у корпоративні цінності, проявляють більшу готовність залишатися в організації й пов'язують своє професійне майбутнє саме з нею.

Окрему групу результатів становлять зв'язки між корпоративною культурою, лідерськими ролями та показниками організаційної проблемності. Було показано, що типи лідерського впливу, пов'язані з підтримкою групової єдності, координацією спільної діяльності, аналітичним осмисленням ситуацій та відповідальним ставленням до результату (умовно – «природний лідер», «суддя»), асоціюються з більшою організаційною зрілістю, кращою узгодженістю норм і нижчим рівнем дезадаптації. Навпаки, стилі, в яких домінує імпульсивність, орієнтація виключно на дію без достатнього аналізу наслідків, а також надмірна імпровізаційність в умовах жорстко регламентованої діяльності, підвищують ризик хаотичності, конфліктності, відчуття нестабільності та несправедливості.

На основі проведеного емпіричного аналізу було встановлено, що саме розвиток таких компетентностей, як усвідомлення мети, здатність керувати собою, уміння вирішувати проблеми, організаторські здібності, вплив на оточення та ефективна групова взаємодія, є ключовими чинниками, які підсилюють корпоративну культуру й сприяють підвищенню організаційної зрілості. Ці змінні виявилися центральними у більшості плеяд кореляційних зв'язків, що свідчить про їхню системоутворюючу роль у функціонуванні організації.

Водночас слабкість цих компетентностей статистично пов'язана з такими небажаними феноменами, як проблемність організаційного розвитку, прихована плинність та дезадаптація. Це показує, що невміння працівників чітко визначати цілі, контролювати власні дії, адаптуватися до складних ситуацій і конструктивно взаємодіяти з колективом може створювати ризики

для стабільності корпоративної культури та ефективності управлінських процесів.

Тому розвиток компетентностей, що мають виявлені статистично значущі зв'язки з корпоративною культурою, виступає ключовим ресурсом оптимізації внутрішнього організаційного середовища.

Таким чином, виникає потреба у розробленні цілеспрямованої тренінгової програми, яка б не обмежувалася інформуванням про важливість лідерства й корпоративної культур, а була спрямована на розвиток конкретних компетентностей, емпірично пов'язаних із високим рівнем корпоративної культури, організаційної зрілості та лояльності персоналу та одночасно знижувала вплив факторів, що посилюють проблемність організаційного розвитку, дезадаптацію та приховану плинність.

З огляду на отримані результати, логічним є фокус тренінгової програми на таких напрямках:

- розвиток саморегуляції та усвідомленої цілеспрямованості як базису відповідальної лідерської позиції;
- удосконалення вміння вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності й організаційного тиску;
- зміцнення організаторських та комунікативних навичок, необхідних для підтримання узгодженості дій і прозорості взаємодії;
- формування готовності до конструктивного впливу на оточення й підтримки групової взаємодії, що безпосередньо пов'язано зі згуртованістю та психологічною безпекою в колективі;
- посилення ідентифікації з корпоративними цінностями й нормами, їх «переклад» у конкретні поведінкові моделі лідерів та підлеглих.

Саме на цій емпіричній основі було розроблено тренінгову програму «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури: тренінг розвитку лідерських та організаційних компетентностей», яка виступає практичним втіленням висновків магістерської роботи та спрямована на оптимізацію

взаємодії між стилем лідерства й корпоративною культурою в сучасних організаціях.

### **3.2. Структура та зміст тренінгової програми розвитку лідерських компетентностей у контексті формування корпоративної культури**

Тренінгова програма «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури: тренінг розвитку лідерських та організаційних компетентностей» розроблена на основі результатів емпіричного дослідження, яке засвідчило наявність тісних взаємозв'язків між лідерськими характеристиками, рівнем організаційної зрілості, інтегрованістю у корпоративні цінності та загальним станом корпоративної культури. У структурі програми враховано ті компетентності, які статистично пов'язані з формуванням підтримувального, узгодженого та ефективного корпоративного середовища.

**Мета програми:** формування та розвиток лідерських і організаційних компетентностей, що є ключовими чинниками формування високорозвиненої корпоративної культури, а також зміцнення здатності працівників впливати на міжособистісні та організаційні процеси таким чином, щоб підтримувати згуртованість, стабільність і ціннісну єдність колективу.

#### **Завдання програми:**

- Розвиток особистісно-лідерських компетентностей, зокрема саморегуляції, емоційної стабільності та усвідомленої цілеспрямованості.
- Удосконалення навичок прийняття рішень і вирішення проблем, які є критичними для зниження проблемності організаційного розвитку.
- Формування соціально-комунікативних умінь, необхідних для ефективної взаємодії, впливу на колектив та підтримання конструктивного зворотного зв'язку.

- Розвиток організаційних компетентностей, включно з умінням працювати у групі, знанням правил організаторської роботи та навичками координації діяльності.
- Формування стилю лідерства, сприятливого для корпоративної культури, що забезпечує підтримку корпоративних норм, зменшує імпульсивність і підвищує відповідальність.
- Підвищення ідентифікації з корпоративними цінностями, формування відчуття приналежності та відповідальності за загальний психологічний клімат організації.
- Профілактика дезадаптації та прихованої плинності, шляхом зміцнення усвідомленості, компетентності та підтримки групової взаємодії.

### **Загальний дизайн тренінгової програми**

Побудова програми ґрунтується на принципах поетапного розвитку компетентностей — від індивідуальних навичок саморегуляції та цілевизначення до групової взаємодії, організаційних умінь і лідерського впливу. Структурно програма складається з чотирьох взаємопов'язаних модулів:

Модуль 1. Лідерство і корпоративна культура: взаємозв'язки та закономірності

Модуль 2. Саморегуляція, цілеспрямованість та прийняття рішень як основа лідерської поведінки

Модуль 3. Комунікація, групова взаємодія та організаторські навички

Модуль 4. Стиль лідерства і функції корпоративної культури: механізми формування організаційної зрілості

Кожен модуль містить теоретичний блок, спрямований на пояснення психологічних механізмів взаємодії стилю лідерства та корпоративної культури, а також практичні вправи, рольові ситуації, групові дискусії та інтерактивні методи, що дозволяють учасникам опанувати навички, визначені як ключові у дослідженні.

У зміст програми інтегровано такі ключові напрямки, що ґрунтуються на емпіричних висновках:

розвиток саморегуляції та усвідомленості, як найбільш пов'язаних із корпоративною культурою та зрілістю;

зміцнення здатності вирішувати проблеми, що є протилежним до проблемності організаційного розвитку;

підвищення рівня групової взаємодії, оскільки саме командні навички демонстрували позитивні зв'язки із корпоративною культурою та ставленням до організації;

розвиток конструктивного лідерського впливу, який пов'язаний з високою лояльністю та позитивним ставленням до організації;

зменшення проявів імпульсивності та неструктурованості, які підсилювали проблемність розвитку.

Обсяг тренінгової програми «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури: тренінг розвитку лідерських та організаційних компетентностей» становить 34 академічних годин і включає як аудиторну, так і позааудиторну роботу. Основна частина (аудиторна) охоплює 24 академічні години (4 тренінгові заняття по 6 академічних годин кожне), що передбачають теоретичні міні-блоки, опрацювання кейсів, рольові ситуації та виконання групових вправ. Підсумкова частина тривалістю 2 академічні години включає рефлексію, інтеграцію отриманих знань, формування індивідуальних планів розвитку та оцінювання динаміки компетентностей. Додаткова частина (домашні аналітичні завдання) становить 8 академічних годин й передбачає виконання учасниками індивідуальних рефлексивних звітів, аналізу власного лідерського стилю, мікропрактик саморегуляції та підготовку міні-проектів з удосконалення корпоративної взаємодії. Такий структурний розподіл забезпечує поєднання тренінгової динаміки, практичної роботи та індивідуального осмислення матеріалу, що підсилює ефективність формування лідерських і організаційних компетентностей.

Таблиця 2.20.

**Загальний дизайн та обсяг тренінгової програми «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури: тренінг розвитку лідерських та організаційних компетентностей»**

<b>Тренінгові сесії</b>	<b>Назва тренінгових сесій</b>	<b>Кількість годин</b>
<b><i>Модуль 1. Сесія 1</i></b>	<b><i>Лідерство й корпоративна культура: ключові механізми взаємодії</i></b>	
Інформаційно-змістовий компонент	Сутність корпоративної культури; роль лідера у формуванні ціннісної єдності	2
Діагностичний компонент	Самооцінка стилю лідерства; рівень ідентифікації з корпоративними цінностями	2
Корекційно-розвивальний компонент	Вправи на усвідомлення впливу лідерських дій на емоційний клімат	2
Домашнє завдання	Аналітичне завдання: «Мій стиль лідерства і його відповідність корпоративним цінностям»	2
<b><i>Модуль 2. Сесія 2</i></b>	<b><i>Саморегуляція та цілевизначення як фундамент конструктивного лідерства</i></b>	
Інформаційно-змістовий компонент	Теорія саморегуляції; значення емоційної стабільності	2
Діагностичний компонент	Тести й техніки для аналізу рівня саморегуляції	2
Корекційно-розвивальний компонент	Вправи на управління емоціями, постановку SMART-цілей	2
Домашнє завдання	«Мої стратегії саморегуляції у складних професійних ситуаціях»	2
<b><i>Модуль 3. Сесія 3</i></b>	<b><i>Комунікація, групова взаємодія та організаторські навички</i></b>	
Інформаційно-змістовий компонент	Психологія лідерської комунікації; конструктивний зворотний зв'язок	2
Діагностичний компонент	Визначення стилю взаємодії; оцінка організаторських здібностей	2
Корекційно-розвивальний компонент	Рольові вправи, групові дискусії, тренінг асертивності	2
Домашнє завдання	«Модель ефективної командної взаємодії»	2
<b><i>Модуль 4. Сесія 4</i></b>	<b><i>Стиль лідерства і функції корпоративної культури: механізми формування організаційної зрілості</i></b>	
Інформаційно-змістовий компонент	Функції корпоративної культури та їх залежність від стилю лідерства	2
Діагностичний компонент	Оцінка функціонування корпоративної культури у зв'язку з моїм стилем лідерства	2
Корекційно-розвивальний компонент	Формування поведінкових стратегій, що підтримують функціональність корпоративної культури	2

Домашнє завдання	Мій вплив на функції корпоративної культури	2
Завершення тренінгу		2
Загалом		36

Таким чином, структура і зміст тренінгової програми спрямовані на цілеспрямований розвиток тих компетентностей, які у дослідженні виявилися ключовими механізмами впливу стилю лідерства на особливості корпоративної культури.

### **3.3. Змістово-методичний опис модулів тренінгу «Стиль лідерства як чинник корпоративної культури»**

Зміст тренінгової програми побудований відповідно до принципів поетапного розвитку лідерських та організаційних компетентностей і забезпечує системний вплив на ключові чинники корпоративної культури, встановлені у ході емпіричного дослідження. Кожен модуль має власний концептуальний фокус, але всі вони логічно пов'язані між собою та формують єдину траєкторію розвитку учасників — від усвідомлення власної ролі в організаційній культурі до оволодіння практичними навичками структурованого, відповідального й емоційно зрілого лідерства

Вступна частина тренінгової програми спрямована на створення доброзичливої та психологічно безпечної атмосфери, у якій учасники можуть вільно взаємодіяти та відкрито висловлювати свої переживання й професійні очікування. Робота розпочинається з короткого криголаму, що допомагає зняти початкову напругу та налагодити перші контакти між учасниками. Після знайомства кожен формулює особисті мотиви участі у тренінгу та визначає, які лідерські й організаційні компетентності хотів би розвинути. Індивідуальні відповіді узгоджуються у форматі групового обговорення, що дає можливість окреслити спільний напрям навчальної роботи.

Однією з важливих складових вступного етапу є вироблення правил групової взаємодії. Учасники разом визначають норми поведінки, яких

дотримуватимуться протягом тренінгу: конфіденційність, повага до висловлювань, активність у вправах, уникнення оцінних суджень і підтримання конструктивного діалогу. Спільно сформульовані правила створюють відчуття безпеки та відповідальності, що є необхідним підґрунтям для ефективної групової роботи.

Далі тренер ознайомлює учасників зі структурою та змістом тренінгової програми, пояснюючи логіку побудови модулів і ключові компетентності, які розвиватимуться. Коротка презентація дозволяє пов'язати особисті очікування учасників із тематикою тренінгу та окреслити практичне значення подальших занять. Завершує вступ етап узгодження організаційних питань — тривалості сесій, формату роботи, особливостей виконання завдань і режиму перерв. Це забезпечує структурованість і передбачуваність процесу, сприяючи формуванню робочої атмосфери та позитивної групової динаміки.

У цілому вступ до тренінгу виконує функцію підготовки учасників до подальшої навчальної взаємодії, формує спільне бачення мети програми та створює основу для продуктивного розвитку лідерських і організаційних компетентностей.

### **Модуль 1. Тренінгові сесія 1. Лідерство й корпоративна культура: ключові механізми взаємодії**

**Мета:** сформувати в учасників цілісне розуміння взаємозв'язку між стилем лідерства та корпоративною культурою, усвідомити роль лідера у формуванні ціннісної єдності, згуртованості та психологічного клімату колективу, а також активізувати рефлексію щодо власного впливу на організаційні процеси.

#### **Завдання:**

1. Розкрити ключові психологічні механізми впливу стилю лідерства на корпоративну культуру.
2. Ознайомити учасників зі структурою, цінностями та функціями корпоративної культури.

3. Сприяти усвідомленню власних лідерських якостей через діагностичні та рефлексивні методики.
4. Розвинути вміння аналізувати корпоративні ситуації з позиції лідерського впливу.
5. Активізувати групову взаємодію та сформувати початкові навички конструктивної лідерської поведінки.
6. Створити умови для особистісної рефлексії щодо власного стилю лідерства та його відповідності цінностям організації.

**Інформаційно-змістовий компонент тренінгу: «Сутність корпоративної культури; роль лідера у формуванні ціннісної єдності»**

*Робота в малих групах (з наступним міжгруповим обговоренням):  
аналітичне завдання «Корпоративна культура організації: що це таке?».*

Учасникам пропонується окреслити, що саме вони вкладають у поняття корпоративної культури, які її характеристики вважають ключовими та як вона впливає на повсякденну взаємодію в колективі. Під час групової дискусії учасники визначають прояви корпоративної культури в реальних робочих ситуаціях, формулюють асоціації, описують типові поведінкові моделі, які, на їхню думку, підтримують або послаблюють ціннісну узгодженість організації. Завершальний етап передбачає обмін спостереженнями між групами, що дозволяє порівняти різні підходи й виявити спільні смислові акценти.

*Міні-лекція: «Корпоративна культура як система цінностей та поведінкових орієнтирів: роль лідера у формуванні єдності команди».*

У виступі тренера висвітлюється зміст корпоративної культури як інтегрованої системи цінностей, норм, прихованих і явних правил взаємодії, спільних смислів і звичних моделей поведінки, які визначають внутрішнє життя організації. Наголошується, що корпоративна культура формується не лише формальними документами та регламентами, а передусім повсякденними діями лідера, його ставленням до людей, стилем прийняття рішень та готовністю підтримувати послідовність у ціннісних орієнтаціях. Лідер розглядається як ключова фігура, що транслює стандарти взаємодії, зберігає ціннісну єдність

колективу та забезпечує психологічний клімат, у межах якого працівники можуть реалізовувати свій професійний потенціал.

(Під час підготовки міні-лекції використовуються сучасні дослідження у сфері організаційної психології та лідерства, що дозволяє поєднати теоретичні підходи із практичним баченням формування корпоративних цінностей.)

### **Діагностичний компонент тренінгу: «Самооцінка стилю лідерства; рівень ідентифікації з корпоративними цінностями»**

У межах діагностичного етапу учасники здійснюють первинну самооцінку власних лідерських характеристик за допомогою двох комплементарних психодіагностичних інструментів. Першим застосовується опитувальник «Тип лідера» М. Белбіна (у вітчизняній адаптації Л. Кирилюк та В. Величко), який дозволяє визначити домінуючу лідерську роль серед таких поведінкових профілів, як практичний організатор, природний лідер, людина дії, комунікатор, суддя, людина групи або перфекціоніст. Особливість методики полягає в тому, що вона фіксує не формальну посаду, а реальні моделі впливу, які проявляються у спільній діяльності та визначають характер управлінської взаємодії. Кожен із типів по-своєму впливає на елементи корпоративної культури: одні посилюють комунікацію та партнерські зв'язки, інші стабілізують процеси, треті стимулюють розвиток і вдосконалення. Отримані результати дозволяють учасникам побачити, які поведінкові ролі вони найчастіше реалізують у професійному середовищі та як ці ролі співвідносяться з наявними цінностями й нормами організації.

Другим інструментом є опитувальник «Я – Лідер» А. Лутошкіна, спрямований на оцінювання особистісної складової лідерства — рівня ініціативності, відповідальності, здатності впливати на групу, організовувати взаємодію, підтримувати колег, мотивувати команду та приймати управлінські рішення. На відміну від методики Белбіна, яка висвітлює рольову поведінку, опитувальник Лутошкіна дає змогу оцінити внутрішні ресурси лідера, його мотиваційні та емоційно-регуляторні якості. Саме ці характеристики визначають, наскільки лідер здатний підтримувати атмосферу довіри,

формувані спільні смисли та забезпечувати ціннісну узгодженість у команді, що є ключовими показниками зрілої корпоративної культури.

Після індивідуального заповнення методик учасники аналізують отримані профілі та визначають, якою мірою їхні лідерські особливості узгоджуються з корпоративними цінностями організації. Така рефлексія дозволяє встановити, які особистісні характеристики та поведінкові прояви сприяють зміцненню корпоративної культури, а які можуть потребувати корекції. Діагностичний компонент створює основу для подальшої розвивальної роботи, оскільки дає учасникам можливість усвідомити власну роль у формуванні психологічного клімату та групової єдності.

**Корекційно-розвивальний компонент: «Вправи на усвідомлення впливу лідерських дій на емоційний клімат»**

Корекційно-розвивальна частина сесії зосереджена на тому, щоб учасники змогли на практиці усвідомити, як їхня лідерська поведінка — спосіб подачі думок, емоційна реакція, стиль взаємодії та позиціонування у групі — формує загальний емоційний клімат. У центрі уваги перебуває не функціональна роль людини, а її здатність впливати на динаміку групи, підтримувати атмосферу безпеки, знижувати напругу й сприяти спільному руху до мети.

Однією з ключових вправ є рольова міні-ситуація «Емоційний відгук лідера», у межах якої учасники відтворюють короткі фрагменти взаємодії, що типово виникають у груповій діяльності, — наприклад, реакцію на пропозицію, обговорення складної задачі чи обмін думками з різними емоційними відтінками. Учасники спостерігають, як інтонація, пауза, відкритість пози чи звернення до співрозмовника змінюють групове відчуття включеності, напруги чи довіри. Після кожної інсценізації відбувається короткий аналіз, під час якого група визначає, які поведінкові елементи підсилюють конструктивність взаємодії, а які можуть ненавмисно створювати емоційну дистанцію чи викликати напруження.

Для індивідуальної рефлексії застосовується вправа «Точка впливу». Учасники обирають кілька власних звичних моделей поведінки у взаємодії — наприклад, стриманість, імпульсивність, надмірну раціоналізацію чи схильність до підтримки — та аналізують, який емоційний слід ці дії залишають у групі. Це дає можливість побачити, що лідерські прояви мають емоційний відгук, який часто є непомітним для самого учасника, але суттєво впливає на атмосферу спільної роботи.

Таким чином, корекційно-розвивальний компонент допомагає учасникам усвідомити, що їхні лідерські дії — незалежно від формального статусу — завжди створюють певний емоційний фон. Розуміння цього механізму стає основою для формування зрілого, відповідального стилю лідерства, який підтримує згуртованість і позитивну динаміку групи.

**Домашнє завдання: «Мій стиль лідерства і його відповідність корпоративним цінностям»**

На завершення першої сесії учасникам пропонується індивідуальне аналітичне завдання, спрямоване на поглиблене осмислення власного стилю лідерства та його узгодженості з цінностями організації. Учасник має проаналізувати результати отриманих діагностичних методик, власні рефлексивні спостереження та приклади поведінки у професійних ситуаціях, аби окреслити, які лідерські риси є для нього найбільш характерними та яким чином вони впливають на атмосферу в колективі. Завдання має на меті допомогти учасникам визначити сильні сторони свого лідерського стилю, позначити потенційні зони для вдосконалення та сформулювати перші гіпотези щодо того, які зміни можуть сприяти більшій ціннісній узгодженості їхньої поведінки з культурою організації.

Підсумкова частина сесії присвячена узагальненню отриманих результатів та формуванню початкових висновків щодо ролі лідерства у становленні корпоративної культури. Тренер ініціює коротке обговорення, у межах якого учасники діляться своїми спостереженнями про те, як змінювалося їхнє розуміння корпоративної культури протягом заняття, які аспекти власної

поведінки вони побачили під новим кутом і які елементи емоційного впливу виявили під час практичних вправ. Учасники також визначають, які ідеї чи усвідомлення були для них найбільш значущими й що вони хотіли б дослідити глибше у наступних модулях.

## **Модуль 2. Сесія 2. Саморегуляція та цілеспрямованість як фундамент конструктивного лідерства**

**Мета:** розвиток у учасників здатності до усвідомленої саморегуляції та цілеспрямованої поведінки як ключових внутрішніх механізмів лідерського впливу, а також формування розуміння того, як емоційна стабільність і чітка організація власних дій сприяють конструктивній взаємодії, згуртованості та позитивному психологічному клімату в групі.

### **Завдання:**

1. Сприяти усвідомленню структури саморегуляції та її значення для послідовності й стабільності лідерської поведінки.
2. Допомогти учасникам виявити індивідуальні особливості емоційного реагування та визначити, як ці особливості впливають на групову взаємодію.
3. Ознайомити учасників із практичними техніками відновлення внутрішнього балансу та управління емоційним станом у складних або напружених ситуаціях.
4. Розвинути навички формулювання реалістичних, чітких і досяжних особистих та професійних цілей.
5. Показати взаємозв'язок між рівнем саморегуляції, здатністю до фокусування на меті та ефективністю лідерського впливу в групі.
6. Створити умови для рефлексії щодо власного стилю поведінки, визначення ресурсів та потенційних напрямів удосконалення.

### **Інформаційно-змістовий компонент тренінгу: «Теорія саморегуляції та значення цілеспрямованої поведінки для лідерства**

Робота розпочинається з групового обговорення «Що допомагає людині зберігати внутрішню рівновагу?». Учасникам пропонується пригадати ситуації,

у яких вони відчували втрату контролю чи сильне напруження, та визначити, які внутрішні або зовнішні чинники допомогли їм стабілізувати стан. Обговорення дає можливість виявити спільні механізми саморегуляції та підготувати учасників до сприйняття теоретичного матеріалу.

Міні-лекція присвячена психологічній структурі саморегуляції: усвідомленню емоцій, контролю поведінки, здатності до відновлення балансу, плануванню дій і підтриманню мотиваційної спрямованості. Наголошується, що саме внутрішня організованість, емоційна стабільність і чітка орієнтація на цілі створюють підґрунтя для зрілого лідерства. Розглядаються приклади, у яких недостатній рівень саморегуляції призводив до порушення групової взаємодії, а також ситуації, у яких цілеспрямованість допомагала зберігати конструктивність навіть за умов високої напруги.

(Теоретичний матеріал базується на сучасних роботах з психології саморегуляції, емоційної стабільності та розвитку професійної особистості.)

### **Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз власних стратегій саморегуляції та способів реагування»**

Учасники виконують низку коротких діагностичних завдань, спрямованих на виявлення індивідуальних особливостей емоційного реагування, толерантності до напруження, здатності зберігати концентрацію та ефективно відновлювати внутрішню рівновагу. У ході тренінгу використовується методика: «Опитувальник професійної життєстійкості» [22]. Кожен учасник аналізує свої типові реакції на складні ситуації: схильність до імпульсивності, раціонального дистанціювання, замикання в собі чи активного пошуку підтримки.

Після опрацювання діагностичного матеріалу тренер пропонує учасникам визначити, які з їхніх стратегій допомагають залишатися ефективними в груповій взаємодії, а які потребують розвитку або корекції. Такий етап створює основу для подальших практичних вправ і допомагає поглибити розуміння того, як внутрішній стан людини впливає на її роль у команді.

## **Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Практики емоційної стабілізації та формування цілей»**

Корекційна частина сесії включає вправи, спрямовані на розвиток усвідомленого контролю за власними емоційними реакціями та формування навички цілеспрямованої поведінки. Вправа «Фокус відновлення» допомагає учасникам опанувати кілька простих технік швидкої стабілізації стану, що дозволяє зменшити напруження й відновити здатність мислити конструктивно. У ході вправи «Стратегії у складних ситуаціях» учасники аналізують моделі поведінки у вимогливих обставинах і визначають, які реакції підтримують ефективну взаємодію, а які — ускладнюють комунікацію й посилюють стрес.

Друга частина цього компоненту присвячена роботі з особистими цілями. Учасники формулюють індивідуальні цілі за спеціальною структурою, визначають реалістичні критерії їх досягнення та обговорюють, як якісно сформульована мета впливає на мотивацію, організованість та емоційну стійкість. Обговорення допомагає усвідомити, що цілеспрямованість є невіддільною характеристикою конструктивного лідерства.

### **Домашнє завдання: «Мої стратегії саморегуляції у складних професійних ситуаціях»**

Учасникам пропонується проаналізувати одну або кілька ситуацій, у яких вони відчували емоційне напруження або втрату внутрішньої рівноваги, та описати, які стратегії саморегуляції були застосовані, наскільки вони виявилися ефективними та які альтернативні підходи могли б забезпечити більш конструктивний результат. Завдання сприяє усвідомленню власних ресурсів, закріпленню нових технік та формуванню відповідального ставлення до регуляції внутрішнього стану у професійній взаємодії.

Завершення сесії передбачає коротке рефлексивне обговорення, під час якого учасники визначають, які практики саморегуляції виявилися для них найбільш корисними, які усвідомлення стали ключовими та як опрацьовані техніки можуть бути інтегровані у їхню щоденну групову взаємодію. Підсумок сесії допомагає сформулювати цілісний погляд на зв'язок між особистою

стабільністю, внутрішньою організованістю та якістю лідерського впливу, що створює підґрунтя для переходу до наступного модуля, присвяченого комунікації та груповій взаємодії.

### **Модуль 3. Тренінгова сесія 3. Комунікація, групова взаємодія та організаторські навички**

**Мета:** сформувати в учасників розуміння комунікації як ключового інструмента лідерського впливу, розвинути навички конструктивної взаємодії в групі, навчити ефективно передавати інформацію, підтримувати психологічну безпеку та координувати спільну діяльність, а також сформувати первинні організаторські вміння, що сприяють згуртованості й продуктивності команди.

#### **Завдання:**

1. Розкрити роль комунікації в реалізації лідерського впливу та формуванні позитивного групового клімату.
2. Ознайомити учасників із принципами конструктивного зворотного зв'язку, активного слухання та асертивної поведінки.
3. Розвинути здатність ефективно координувати групові процеси й підтримувати взаємодію між учасниками.
4. Сприяти усвідомленню індивідуальних стилів комунікації та їхнього впливу на групову динаміку.
5. Активізувати здатність до партнерської взаємодії та взаємопідтримки.
6. Створити умови для формування базових організаторських навичок, що забезпечують продуктивність групи.

#### **Інформаційно-змістовий компонент тренінгу: «Психологія лідерської комунікації та ефективної групової взаємодії»**

Робота в малих групах починається з аналітичного завдання «Що робить комунікацію ефективною?». Учасники аналізують власні приклади вдалих і невдалих комунікативних ситуацій, визначають чинники, що сприяли або перешкоджали досягненню порозуміння, та формулюють ознаки конструктивного діалогу в команді. Після цього групи презентують свої

висновки, що дозволяє побачити різноманітність комунікативних стилів та знайти спільні закономірності.

Міні-лекція зосереджена на принципах лідерської комунікації, таких як відкритість, чіткість, послідовність і здатність до активного слухання. Розглядається роль емоційних сигналів, невербальних проявів, а також технік підтримання психологічної безпеки у групі. Тренер пояснює, що ефективна комунікація — це не лише передання інформації, а й здатність формувати спільні смисли, підтримувати залученість та мінімізувати непорозуміння.

### **Діагностичний компонент тренінгу: «Визначення стилю взаємодії та організаторських здібностей»**

У межах діагностичного етапу учасникам пропонується виконати «Методику на виявлення стилю взаємодії у професійній діяльності» [24]. Методика дає змогу оцінити, який із комунікативно-поведінкових стилів переважає в учасника у взаємодії з колегами: партнерський, адаптивний, директивний, змагальний, компромісний або дистанційований.

Кожен стиль відображає певну комбінацію відкритості, наполегливості, гнучкості, здатності домовлятися та вміння регулювати емоції в робочих ситуаціях. Завдяки цьому інструменту учасники отримують можливість побачити, як їхня звична манера реагування впливає на групову динаміку — чи сприяє вона узгодженості та взаємній підтримці, чи, навпаки, може викликати напруження або непорозуміння.

Після індивідуального заповнення методики кожний учасник аналізує результати та визначає, наскільки його стиль взаємодії відповідає тим вимогам, які висуває командна робота. Подальше групове обговорення допомагає встановити зв'язок між особистими комунікативними особливостями та їхнім впливом на психологічний клімат, рівень довіри, швидкість ухвалення рішень та ефективність спільної діяльності.

Такий діагностичний блок створює основу для розвитку навичок асертивного спілкування, конструктивного зворотного зв'язку та гнучкої організаторської поведінки, які опрацьовуються в наступних вправах модуля.

## **Корекційно-розвивальний компонент: «Рольові вправи, групові дискусії та тренінг асертивності»**

У межах корекційно-розвивального блоку учасники виконують дві практичні вправи, спрямовані на вдосконалення взаємодії в команді та формування більш усвідомленого лідерського стилю, орієнтованого на партнерство, психологічну безпеку та узгодженість дій.

### **Вправа 1. «Точки контакту» (робота в тріадах)**

Учасники об'єднуються у тріади й по черзі виконують ролі оповідача, слухача та спостерігача. Слухач застосовує прийоми активного слухання (перефразування, уточнення, вербалізація емоцій), а спостерігач фіксує поведінкові елементи, що сприяють встановленню або порушенню комунікативного контакту. Після завершення циклу ролей група обговорює, які реакції створювали атмосферу довіри, а які — викликали емоційну напругу чи дистанцію.

Вправа спрямована на усвідомлення власних комунікативних патернів та їхнього впливу на якість взаємодії.

### **Вправа 2. «Швидка координація» (робота в мікрогрупах)**

Учасники працюють у малих групах, виконуючи завдання, що потребує розподілу ролей, узгодження дій і швидкого прийняття рішень (наприклад, складання мікроплану, вирішення короткого кейсу чи побудова алгоритму дій). Після виконання групи аналізують, які стилі взаємодії проявилися під час роботи, що сприяло ефективності, а що ускладнювало координацію.

Вправа дозволяє інтегрувати результати діагностики стилів взаємодії в практичний досвід, показуючи, як індивідуальні особливості учасників впливають на групову динаміку.

У процесі виконання корекційно-розвивальних вправ учасники отримують можливість глибше усвідомити власні комунікативні особливості та їхній потенційний вплив на професійну взаємодію. Робота в тріадах і мікрогрупах створює умови для практичного дослідження того, як техніки активного слухання, точність висловлювання, гнучкість поведінки та вміння

узгоджувати дії можуть підтримувати психологічну безпеку й ефективність групових процесів. Аналіз виконаних завдань спрямований на розвиток здатності встановлювати конструктивний контакт, адаптуватися до різних стилів взаємодії та координувати спільну діяльність. Таким чином, корекційно-розвивальний блок надає учасникам ресурс для формування комунікативної та організаторської компетентності, необхідної для зрілої лідерської взаємодії, а також окреслює потенційні напрями подальшого особистісного і професійного розвитку.

### **Домашнє завдання: «Модель ефективної командної взаємодії»**

Після завершення третьої сесії учасникам пропонується індивідуальне аналітичне завдання «Моя модель ефективної командної взаємодії». Метою домашньої роботи є створення умов для рефлексії щодо власного стилю комунікації, можливих способів удосконалення взаємодії з колегами та формування особистого бачення конструктивної командної роботи. Учасники мають описати сильні сторони свого комунікативного стилю, визначити поведінкові реакції, які можуть перешкоджати ефективній взаємодії, а також окреслити орієнтовні кроки, що сприятимуть більшій узгодженості та партнерству в команді. Завдання не передбачає оцінювання результативності змін, а лише створює можливість для роздумів і формування індивідуальних напрямів розвитку

На завершення тренінгу учасники мають можливість проаналізувати власні враження від виконаних вправ, обмінятися спостереженнями щодо різних способів комунікації та координації групової роботи, а також визначити, які аспекти власної взаємодії вони хотіли б розвивати надалі. Тренер акцентує увагу на тому, які поведінкові прояви можуть підтримувати командну динаміку, а які — ускладнювати її, пропонуючи учасникам осмислити, як їхній стиль комунікації може позначатися на психологічному кліматі та ефективності групового процесу. Підсумкова частина не встановлює вимог щодо досягнутих змін, а виконує функцію підсилення рефлексії та формування відкритості до подальшого розвитку комунікативної та організаторської компетентності.

## **Модуль 4. Сесія 4. Стиль лідерства і функції корпоративної культури: механізми формування організаційної зрілості**

**Мета:** сформувати в учасників цілісне розуміння того, як індивідуальний стиль лідерства впливає на функціонування корпоративної культури, та створити умови для опанування поведінкових стратегій, що сприяють організаційній зрілості й узгодженості внутрішніх процесів.

### **Завдання:**

1. Розкрити зміст основних функцій корпоративної культури як індикаторів організаційної зрілості.
2. Пояснити механізми впливу стилю лідера на реалізацію функцій корпоративної культури.
3. Сприяти аналітичній рефлексії щодо відповідності власного стилю лідерства потребам колективу.
4. Розвинути вміння визначати поведінкові дії, що посилюють або послаблюють функціональність корпоративної культури.
5. Створити умови для моделювання ефективних лідерських стратегій.
6. Окреслити напрями особистісного та професійного розвитку учасників у контексті підтримання організаційної зрілості.

### **Інформаційно-змістовий компонент: «Функції корпоративної культури та їх залежність від стилю лідерства»**

Сесія починається з роботи в малих групах над аналітичним завданням «Які функції корпоративної культури підтримують організаційну зрілість?». Учасникам пропонується визначити, які функції корпоративної культури — ціннісна, регулятивна, інтегративна, комунікативна, стабілізувальна й інноваційна — є найбільш значущими для підтримання узгодженості, передбачуваності та ефективності спільної діяльності.

Групи описують прояви цих функцій у власному професійному середовищі, визначають чинники, що посилюють або ускладнюють їхню реалізацію, та формують перелік лідерських дій, які впливають на функціональність корпоративної культури.

Фінальний етап роботи передбачає міжгруповий обмін спостереженнями, що дозволяє сформувати узагальнену картину ключових механізмів впливу лідерства на культуру організації.

На основі групових напрацювань тренер проводить міні-лекцію «Стиль лідерства як детермінанта функціональності корпоративної культури». У міні-лекції розкривається взаємозв'язок між стилем лідера та функціонуванням корпоративної культури. Наголошується, що відповідальний і структурований стиль лідерства сприяє посиленню регулятивних і стабілізувальних функцій; комунікативні та групоорієнтовані прояви посилюють інтеграцію та психологічну безпеку; ініціативні стилі стимулюють інноваційність та розвиток.

Водночас імпульсивність, непостійність і неструктурованість лідерських дій можуть порушувати виконання культурних функцій, що ускладнює досягнення організаційної зрілості.

(Підготовка міні-лекції здійснена на основі сучасних наукових джерел у сфері організаційної психології та результатів емпіричного дослідження.)

**Діагностичний компонент: «Оцінка функціонування корпоративної культури у зв'язку з моїм стилем лідерства»**

У межах діагностичного компоненту учасникам пропонується виконати методику

«Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій» Г.М.Захарчин, що дозволяє визначити, наскільки повноцінно реалізуються основні функції корпоративної культури в їхньому підрозділі.

Після завершення методики учасники співвідносять отримані результати з даними, набутими у першому модулі: типом лідера за методикою М. Белбіна (українська адаптація Л. Кирилюк та В. Величко), профілем лідерських якостей за методикою «Я – Лідер» А. Лутошкіна.

На основі цього вони аналізують, які функції корпоративної культури їхній стиль лідерства підтримує найкраще, а які потребують додаткової уваги.

Групове обговорення спрямоване на усвідомлення зв'язків між лідерськими особливостями та рівнем організаційної зрілості.

**Корекційно-розвивальний компонент: «Формування поведінкових стратегій, що підтримують функціональність корпоративної культури»**

**Вправа 1. «Модель відновлення функцій»**

Групам пропонується кейс, у якому порушена певна функція корпоративної культури (регулятивна, інтегративна, комунікативна тощо).

Учасники мають визначити, які лідерські дії можуть відновити її ефективне виконання.

Після презентації рішень здійснюється загальна дискусія, що дозволяє узагальнити ефективні поведінкові стратегії.

**Вправа 2. «Поведінкова відповідність функціям культури»**

Учасники працюють із короткими прикладами лідерських реакцій і визначають, яку саме функцію корпоративної культури ці реакції посилюють або послаблюють.

Вправа сприяє усвідомленню того, що навіть короткі поведінкові дії можуть мати значний вплив на функціональність корпоративної культури та рівень організаційної зрілості.

**Домашнє завдання: «Мій вплив на функції корпоративної культури»**

Учасники обирають три функції корпоративної культури, які вони вважають ключовими для ефективності власного підрозділу, та формують перелік лідерських дій, здатних підтримати їхню реалізацію.

Метою завдання є поглиблення особистісної рефлексії та окреслення індивідуальної траєкторії розвитку лідерської компетентності.

У підсумковому обговоренні учасники аналізують власні спостереження, отримані протягом сесії, та окреслюють, які аспекти їхнього стилю лідерства можуть сприяти або перешкоджати функціонуванню корпоративної культури. Тренер акцентує увагу на тому, що організаційна зрілість є результатом послідовної та ціннісно узгодженої поведінки лідерів.

Підсумкова частина спрямована не на оцінку досягнень, а на створення умов для подальшого професійного розвитку та зміцнення потенціалу учасників у сфері лідерського впливу.

### **Загальна заключна частина тренінгової програми**

Завершальний етап тренінгової програми передбачає проведення узагальнювальної рефлексивної сесії, спрямованої на інтеграцію отриманого досвіду, усвідомлення особистих лідерських змін та окреслення подальших напрямів професійного зростання. Учасникам пропонується рефлексивне завдання «Мої підсумки тренінгової програми», у межах якого вони відповідають на низку запитань, що допомагають осмислити власний прогрес, нові відкриття та значущі результати участі у тренінгу. Серед орієнтовних запитань:

«Що дав мені тренінг?»

(які нові знання, навички або усвідомлення були отримані; які аспекти лідерської поведінки стали зрозумілішими; як змінилося уявлення про корпоративну культуру).

«Що я дізнався нового про свій стиль лідерства?»

(які інсайти з діагностичних методик виявилися найбільш значущими; які риси вимагають подальшого розвитку; як власні дії впливають на функціональність корпоративної культури).

«Які елементи тренінгу були для мене найбільш корисними?»

(учасники осмислюють, які вправи, обговорення чи міні-лекції дали найбільший ефект).

«Що б я хотів сказати тренеру і членам нашої групи?»

(можливість висловити вдячність, підтримку, поділитися враженнями та рекомендаціями).

Під час обговорення учасники мають можливість поділитися власними висновками, відрефлексувати зміни у поглядах щодо лідерства, групової взаємодії та корпоративної культури, а також окреслити потенційні напрямки застосування отриманих знань у професійній практиці. Така заключна частина

завершує тренінговий цикл, сприяє згуртованості групи, формуванню позитивного емоційного підсумку та підтримує готовність учасників продовжувати розвиток лідерських і організаційних компетентностей у реальних робочих умовах.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі було обґрунтовано потребу у впровадженні тренінгової програми, спрямованої на розвиток лідерських та організаційних компетентностей, що мають ключове значення для формування зрілої корпоративної культури. Результати емпіричного дослідження засвідчили, що такі характеристики, як саморегуляція, цілеспрямованість, здатність до конструктивної взаємодії, організаторські навички та усвідомлення власної ролі в організації, істотно пов'язані з ціннісною узгодженістю, психологічним кліматом і рівнем організаційної зрілості. Виявлені кореляційні зв'язки підтвердили необхідність цілеспрямованого розвитку цих компетентностей, що й стало основою побудови тренінгової програми.

Структура програми передбачає послідовний розвиток компетентностей — від усвідомлення власного лідерського стилю до формування навичок саморегуляції, комунікації, групової координації та відповідального впливу на корпоративні процеси. Кожен модуль містить інтеграцію теоретичних знань, діагностичних методик і практичних вправ, що забезпечує комплексний вплив на поведінкові, емоційні й ціннісні аспекти лідерства. Змістово-методичний опис модулів демонструє, що програма побудована на сучасних наукових підходах і відповідає реальним потребам учасників, дозволяючи їм поступово формувати нові моделі поведінки у професійному середовищі.

Таким чином, розроблена тренінгова програма є ефективним інструментом формування лідерських компетентностей і підсилення корпоративної культури. Її реалізація створює умови для стійких позитивних змін у професійному середовищі, сприяє розвитку організаційної зрілості та

забезпечує підтримку ціннісної єдності колективу, що є важливими чинниками стабільного функціонування сучасних організацій.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації організаційного середовища, зростання вимог до ефективності управління персоналом та підвищення ролі людського чинника в розвитку організацій особливої актуальності набуває проблема формування корпоративної культури та визначення психологічних чинників її становлення. Стиль лідерства виступає одним із ключових механізмів впливу на цінності, норми, моделі взаємодії та рівень залученості персоналу. Саме тому дослідження особливостей взаємозв'язку стилів лідерства з корпоративною культурою, організаційним розвитком і лояльністю персоналу є важливим і своєчасним.

На основі комплексного опрацювання наукової літератури та результатів проведеного емпіричного дослідження було всебічно проаналізовано психологічні аспекти впливу стилів лідерства на корпоративну культуру організації, що дало змогу досягти поставленої мети та сформулювати такі висновки:

У ході теоретичного аналізу наукової літератури розкрито сутність стилів лідерства та корпоративної культури як взаємопов'язаних соціально-психологічних феноменів. Визначено основні функції та структуру корпоративної культури, а також окреслено психологічні механізми її формування через лідерський вплив. Обґрунтовано, що стиль лідерства відіграє системоутворюючу роль у формуванні ціннісних орієнтацій, норм поведінки, характеру комунікацій і групової взаємодії в організації.

Емпірично досліджено особливості взаємозв'язку стилю лідерства з корпоративною культурою, організаційною зрілістю, проблемністю організаційного розвитку та прихованою плинністю персоналу. Застосування кореляційного, факторного та регресійного аналізів дозволило встановити статистично значущі зв'язки між лідерськими характеристиками та ключовими показниками організаційного функціонування. Отримані результати засвідчили, що такі компоненти лідерського потенціалу, як усвідомлення мети,

організаторські здібності, вміння працювати з групою, здатність вирішувати проблеми та впливати на оточення, пов'язані з вищими показниками корпоративної культури та лояльності персоналу і нижчим рівнем проблемності розвитку та прихованої плинності.

На основі результатів емпіричного дослідження розроблено та обґрунтовано тренінгову програму розвитку лідерських і організаційних компетентностей, спрямовану на зміцнення корпоративної культури. Запропонована програма орієнтована на розвиток саморегуляції, цілепокладання, комунікативних та організаторських умінь, ефективної командної взаємодії й усвідомленого лідерського впливу, що створює психологічні передумови для підвищення організаційної зрілості та зниження ризиків дезадаптації персоналу.

Здійснено детальний аналіз і узагальнення результатів дослідження, що дозволило підтвердити теоретичні положення щодо визначальної ролі стилю лідерства у формуванні корпоративної культури та розвитку організації. Підсумки роботи свідчать про доцільність цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей як ресурсу оптимізації організаційних процесів, підвищення лояльності персоналу та забезпечення стабільності й ефективності функціонування організацій.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що стилі лідерства є важливим психологічним чинником формування корпоративної культури та організаційного розвитку. Їх усвідомлене використання й цілеспрямований розвиток через тренінгові програми сприяють інтеграції управлінських і психологічних ресурсів, підвищенню якості внутрішньоорганізаційної взаємодії та створюють умови для сталого розвитку сучасних організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк, О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Балака, О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2014. 20 с.
3. Бугаєвська, Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура // Засоби навчальної та науково–дослідної роботи. 2011. № 36. С. 12–17.
4. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2014. Вип. 5. С. 3–7.
5. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284–290.
6. Гоулман, Д. Емоційний інтелект. Пер. з англ. Київ : Паблішер, 2015.
7. Гріженко, Л. В. Лідерство як соціальний феномен // Філософія. 2014. № 5(109). С. 48–52.
8. Грішнова, О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка і управління. 2010. № 1. С. 33–35.
9. Дяків, О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія / за ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль, 2015. С. 223–234.
10. Загурська, С. М. Феномен та функції лідерства // Освіта регіону. 2011. № 2. С. 52–56.
11. Задихайло, Д. В., Кібенко, О. Р., Назарова, Г. В. Корпоративне управління: підручник. Харків : Еспада, 2003. 687 с.
12. Захарчин, Г. М. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів, 2011.
13. Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., Винничук, Р. О., Смолінська, Н. В. Корпоративна культура. 2011. URL: <http://nebotan.info/corporative/influence.php>
14. Ігнатєва, І. А., Гарафонова, О. І. Корпоративне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL: [https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya)

15. Іпатов, Е. Ф., Левківський, К. М., Павловський, В. В. Психологія управління у бізнесі. Харків – Київ : НМЦВО, 2002. 320 с.
16. Кардаш, О. П. Корпоративна культура як чинник задоволеності роботою // Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: матеріали конференції. Львів, 2023. С. 96–97.
17. Кардаш, О. П., Орап, М. О. Вплив стилю лідерства на особливості корпоративної культури // Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції (м. Рівне, 28 листопада 2025 р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. 998 с.
18. Карамушка, Л. М.; Шевченко, А. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій. Київ, 2013.
19. Карамушка, Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій ... // Актуальні проблеми психології. 2009. Ч. 24. С. 196–208.
20. Кіщак, Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах // Ефективна економіка. URL: <https://www.economynauka.com.ua>
21. Колесніков, Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк, 1997. 350 с.
22. Кокун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Олійник, В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців. Київ : 7БЦ, 2023. 171 с.
23. Кокун, О. М., Корніяка, О. М., Панасенко, Н. М. та ін. Сприяння підвищенню життєстійкості фахівців соціономічних професій. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 84 с.
24. Корольчук, М. С., Крайнюк, В. М., Марченко, В. М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2005. 320 с.
25. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. Основи менеджменту. 1997. URL: <https://infotour.in.ua/meskon17.htm>

26. Назаров, Н. К., Чжан, Х. Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 149–155.
27. Нестуля, О. О., Нестуля, С. І. Основи лідерства: навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 175 с.
28. Нестуля, О. О., Нестуля, С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.). Полтава : ПУЕТ, 2016. 277 с.
29. Новосад, М. Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартів. 2013. URL: <http://lib.pu.if.ua>
30. Овчаренко, М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. 2013. № 2. С. 130–141.
31. Олійник, І. В. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>
32. Полетаєв, В. В. Лідерство та корпоративна культура: вплив на ефективність управління. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/260>
33. Рекун, Г. П., Меденець, В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/117.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf)
34. Романовський, О. Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості: навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 40 с.
35. Слюсаренко, О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі // Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 2 (39). С. 244–246.
36. Собчишин, О. Феномен лідерства у філософії соціальної роботи: ретроспективний аналіз. Ternopil—Aberdeen. 2020. Vol. 7, No. 4. С. 466–482.
37. Стамбульська, Х., Передало, Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
38. Стельмашенко, О. В. Сутність та специфіка стратегічного управління корпоративною культурою підприємства // Перспективи розвитку науки в сучасному світі. Краків, 2012. С. 28–29.

- 39.Татенко, В. О. Лідер ХХІ. Київ : Корпорація, 2004. 198 с.
- 40.Фрейд, З. Вступ до психоаналізу. Пер. П. Таращук. Київ : Основи, 1998. 709 с.
- 41.Хаєт, Г. Л., Єськов, О. Л., Хаєт, Л. Г. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ, 2003. 402 с.
- 42.Харун, О. А., Стецюк, О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/23.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf)
- 43.Чайка, Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. Київ : Знання, 2005. 442 с.
- 44.Чернишова, Т. О., Немченко, Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ. 2010. Вип. 17. С. 328–330.
- 45.Alvesson, M., Berg, P. O. Corporate Culture and Organizational Symbolism. URL: <https://books.google.com>
- 46.Chua, J., Ayoko, O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement // Journal of Management & Organization. 2021. Vol. 27(3). P. 523–543.
- 47.Gold, K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. 1982.
- 48.International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 1. P. 9–14. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2>
- 49.Janinks, D. On Becoming a Leader. Cambridge, 1995. P. 12–18.
- 50.Lurie, I., Riccucci, N. M. Changing the “culture” of welfare offices: from vision to the front lines // Administration & Society. 2003. Vol. 34(6). P. 653–677.
- 51.Machiavelli, N. Selected works. URL: <https://hackettpublishing.com>
- 52.Montesquieu, S. Selected works. URL: <https://oll.libertyfund.org>
- 53.Nietzsche, F. Thus Spoke Zarathustra: A Book for Everyone and No One. 1961. URL: <https://amazon.com>
- 54.Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1985.

55. Tsai, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. 2011. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98>
56. Vveinhardt, J., Andriukaitiene, R. Management Culture as Part of Organizational Culture in the Context of Corporate. 2017. URL: [https://www.economics-sociology.eu/files/25\\_21\\_461\\_Vveinhardt\\_Andriukaitiene.pdf](https://www.economics-sociology.eu/files/25_21_461_Vveinhardt_Andriukaitiene.pdf)
57. Weber, M. Economy and Society. Harvard University Press, 2019. P. 353–464. URL: <https://www.perlego.com/book/3122172/economy-and-society-a-new-translation-pdf>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Методика «Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій»

Г. М. Захарчин

Запитання	1	2	3	4	5
1.1 Персонал підприємства обізнаний із його історією і традиціями, знає його місію, сповідує загальні цінності					
1.2 Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства і усвідомлює важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом					
1.3 Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації					
2.1 Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати					
2.2 Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації					
2.3 На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули					
3.1 Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень					
3. 2. Добре розвинуті зовнішня та внутрішня комунікація, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві					
3.3 Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем					
4.1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом					
4.2 На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота і практика соціального партнерства					
4.3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти					
5.1. Корпоративна культура сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем					
5.2. Персонал є висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. Підприємства					
5.3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин					

6.1. Наявні чіткі інструкції , необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу					
6.2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства					
6.3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується					
7.1 Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.					
7.2. Панує високий рівень креативного мислення.					
7.3 Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності					

## Додаток Б

Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга

(модифікація Л. Карамушки)

Текст опитувальника:

№	Твердження	ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його фун				
4	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі				
5	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6	Панує «егоїзм відділу»				
7	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»				
10	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				

13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				
19	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				
20	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

## Додаток В

«Оцінка лояльності персоналу», яка розроблена за результатами синтезу опитувальників організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен та тесту К. Харського

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Скоріше ні, чим так	Важко відповісти	Скоріше так, чим ні	Повністю згоден
1	Я готовий докласти зусиль, що навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моє підприємство процвітало та розвивалося					
2	Я завжди говорю своїм друзям, що працюю на чудовому підприємстві					
3	Я не сильно відданий організації					
4	Я погоджуся практично з будь-яким призначенням аби тільки залишитися працювати на підприємстві					
5	Я вважаю, що мої особисті цінності й цінності, прийняті в моїй організації, дуже схожі					
6	Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною організації					
7	Із таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій організації, якби можна було виконувати аналогічну роботу					
8	Моя організація дійсно надихає мене працювати якнайкраще					
9	Потрібні дуже незначні зміни у моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в організації					
10	Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції					
11	Не варто надовго затримуватися на підприємстві					
12	У багатьох випадках я не згодний з основними напрямками політики організації щодо її персоналу					
13	Мені дійсно не байдужа доля підприємства					
14	Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати					
15	Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, моєю помилкою					

## Додаток Г

## «Тип лідера» М. Белбін, адаптація Л. Кирилюк та В. Величко

*Інструкція:* «Вашій увазі пропонуються сім розділів, кожен з яких містить перелік певних властивостей особистості. На кожен розділ виокремлено 10 балів, у межах яких потрібно оцінити, наскільки Вам властива кожна з характеристик переліку. Якщо Ви вважаєте, що з переліку Вам властива лише одна характеристика, 10 балів потрібно проставити напроти цієї характеристики. Якщо Ви вважаєте, що вам властиві декілька або усі характеристики з переліку, необхідно кожній з характеристик присвоїти відповідну суму балів так, щоб загальна сума дорівнювала 10. Чим більше властива Вам певна характеристика – тим більше балів слід їй присвоїти. Опрацюйте результати та визначте властивий Вам тип лідера».

## Реєстраційний бланк

ЧАСТИНА 1		
Вважаю, що мій внесок у роботу групи полягає у тому, що ...		Бали
А	Я можу швидко зауважити і використати нові можливості	
Б	Можу добре працювати з дуже різними людьми	
В	Моєю природною властивістю є «народження» нових ідей	
Г	Моя сила полягає у тому, що я можу «витягнути» найкращі риси з членів групи (щоб вони сприяли досягненню цілей і завдань групи)	
Д	Моє головне вміння у спроможності доводити справи до завершення	
Е	Я в змозі сприймати на певний час непопулярність моєї особи, якщо це матиме корисні наслідки для роботи групи	
Є	Зазвичай відчуваю, що я є реалістичним, якщо йдеться про досягнення успіху	
Ж	Можу без упереджень запропонувати альтернативний вихід	
		Усього 10
ЧАСТИНА 2		Бали
Якщо я роблю певні помилки, коли працюю у групі, то це тому, що ...		
А	Я не можу заспокоїтись, коли на нараді немає порядку	
Б	Іноді забагато уваги присвячую ідеям, які не до кінця продумані	
В	Можу почати багато говорити тоді, коли група працює над новими ідеями	
Г	Мій холодний погляд на справи перешкоджає мені	

	приєднатися до ентузіазму колег	
Д	Часом мене сприймають як людину, яка надто переймається дрібницями	
Е	Мені важко керувати «на першій лінії», оскільки я відчуваю велику відповідальність за атмосферу у групі	
Є	Маю схильність розмірковувати над своїми планами тоді, коли усі працюють над ідеєю. Як наслідок – втрачаю контакт з групою	
Ж	Колеги дивляться на мене, як на людину, яка концентрує увагу на негативному розвитку справи	
		Усього 10
ЧАСТИНА 3		
Коли я разом з іншими залучений до підготовки проекту ...		Бали
А	Я здатний впливати на людей	
Б	Моя інтуїція допомагає попередити багато помилок	
В	Я готовий взяти участь у зборах, якщо впевнений, що вони не є втратою часу	
Г	Зазвичай можна розраховувати на те, що я придумаю щось оригінальне	
Д	Намагаюсь, щоб добрі ідеї зацікавили групу	
Е	Завжди шукаю найсвіжішої інформації та результатів досліджень щодо проблеми, яку розв'язує група	
Є	Переконаний, що моє вміння формулювати власну думку, може допомогти групі прийняти правильне рішення	
Ж	Моя справа – організування найважливішої частини роботи	
		Усього 10
ЧАСТИНА 4		
Моєю характерною рисою під час роботи у групі є ...		Бали
А	Моя зацікавленість у тому, щоб більше дізнатися про своїх колег	
Б	Без вагань і сумнівів протиставляю свою думку думці більшості	
В	Зазвичай знаходжу такі аргументи, які дають змогу групі оминати помилкового рішення	
Г	Особливий талант втілювати задуми у життя	
Д	Умію уникати банального та звертати увагу групи на оригінальне рішення	
Е	Доводити до досконалості роботу, за яку взявся	
Є	Готовий знаходити та використовувати особисті контакти поза групою в її інтересах	

Ж	Вміння сконцентруватись на одному рішенні, навіть якщо мене цікавлять різні аспекти справи	
		Усього 10
ЧАСТИНА 5		
Робота у групі приносить мені задоволення, оскільки ...		Бали
А	Мені подобається аналізувати ситуацію та розглядати можливість вибору	
Б	Мене цікавить можливість практичного розв'язання проблеми	
В	Мені приємно бути переконаним, що я сприяю створенню добрих взаємин між колегами на роботі	
Г	Мені подобається, що я можу значно впливати на прийняття рішень	
Д	Мені подобається контактувати з людьми, які можуть запропонувати щось нове	
Е	Можу об'єднати людей навколо справи	
Є	Можливість спрямувати усю свою увагу на завдання, яке виконую	
Ж	Можу реалізуватись у сферах, що потребують розвинутої уяви	
		Усього 10
ЧАСТИНА 6		
Якщо несподівано отримую складне завдання, яке маю виконувати у групі неприємних мені людей ...		Бали
А	У мене виникає бажання десь заховатися, щоб придумати, як вийти з цієї ситуації	
Б	Я готовий співпрацювати з людьми, які поважають мою справу	
В	Пропоную розподілити роботу так, щоб менше спілкуватися з цими людьми	
Г	Визначаю пріоритети та працюю за планом	
Д	Залишаюся спокійним та можу приймати зважені рішення	
Е	Незважаючи на тиск, не відступаю від своєї мети	
Є	Готовий організувати роботу групи, якщо побачу, що справа не просувається	
Ж	Запропоную дискусію для визначення планів та обговорення рішень	
		Усього 10
ЧАСТИНА 7		
Труднощі у моїй роботі виникають через те, що ...		
А	Не вмію стримати свого незадоволення тими, хто, на мою	

	думку, перешкоджає групі у досягненні успіхів	
Б	Схильний усе аналізувати, не покладаючись на чуття ситуації, що може не подобатись іншим	
В	Моє прагнення дуже старанно виконувати роботу може стримувати просування роботи групи	
Г	Швидко починаю нудьгувати та чекаю, що інші мене стимулюватимуть та зацікавлюватимуть	
Д	Мені складно розпочати виконання завдання, якщо нечітко розумію його мету	
Е	Іноді мені важко пояснити самому собі та групі мої думки та рішення	
Є	Розумію, що вимагаю від інших того, що сам не вмю робити	
Ж	Вагаюсь, чи необхідно наполягати на власному погляді, коли мені суперечать	
		Усього 10

«Ключ»

Частина	ПО		ПЛ		ЛД		ЛІ		ЛК		СУ		ЛГ		ПЕР	
1	Є		Г		Е		В		А		Ж		Б		Д	
2	А		Б		Д		Є		В		Г		Е		Ж	
3	Ж		А		В		Г		Е		Є		Д		Б	
4	Г		Ж		Б		Д		Є		В		А		Е	
5	Б		Е		Г		Ж		Д		А		В		Є	
6	Е		В		Є		А		Ж		Д		Б		Г	
7	Д		Є		А		Е		Г		Б		Ж		В	
Разом																

Рівень вияву типу лідера

Тип лідера	Результат (сума балів) за типом			
	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
ПО	0-6	7-11	12-16	17-23
ПЛ	0-6	7-10	11-13	14-23
ЛД	0-8	9-13	14-17	18-36
ЛІ	0-4	5-8	9-12	13-29
ЛК	0-6	7-9	10-11	12-21
СУ	0-5	6-9	10-12	13-19
ЛГ	0-8	9-12	13-16	17-25

ПЕР	0-3	4-6	7-9	10-17
-----	-----	-----	-----	-------

ПО – практичний організатор (консервативний, дисциплінований, надійний).

ПЛ – природний лідер (зрілий, впевнений, викликає довіру).

ЛД – людина дії (динамічний, активний, неспокійний).

ЛІ – людина ідеї (розумний, створює оригінальні ідеї).

ЛК – людина контактів (комунікабельний, допитливий, відкритий).

СУ – суддя (об'єктивний, послідовний, поміркований).

ЛГ – людина групи (товариський, поступливий, вразливий).

ПЕР – перфекціоніст (чесний, добросовісний, тривожний, уважний до деталей)

Додаток Д  
«Я – Лідер» А. Лутошкін

*Інструкція:* «Якщо Ви повністю погоджуєтесь з наведеним твердженням, то в реєстраційному бланку в клітинку з відповідним номером, поставте цифру «4»; якщо скоріше згодні, ніж не згодні – цифру «3»; якщо важко сказати – «2»; швидше не згодні, ніж згодні – «1»; повністю не згодні – «0».

Реєстраційний бланк

А	Б	В	Г	Д	Е	Є	Ж
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
Сума							

Текст опитувальника

1. Не гублюсь і не здаюсь у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати в чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмю розподіляти свої сили в навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час та роботу.
12. Я легко захоплююся новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки з товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.

19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмю піднімати настрій у групі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо це мені не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Не існує проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, переглядаю різні варіанти.
29. Я вмю змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмю правильно підібрати людей для організації будь-якої справи.
31. У стосунках із людьми я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі в мене є труднощі, то я не впадаю в розпач.
34. Я ніколи не відчуваю почуття невпевненості в собі
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не вчиняв так, як інші.
37. Немає людини, яка встояла б перед моїм шармом.
38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти один одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмю контролювати роботу своїх товаришів.
47. Вмю знаходити спільну мову з людьми.
48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо якоїсь справи.

#### *Обробка та інтерпретація результатів*

Після заповнення реєстраційного бланка необхідно підрахувати кількість балів у кожному стовпці (не враховуючи бали за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей:

- А – вміння керувати собою;
- Б – усвідомлення мети (знаю чого хочу);
- В – вміння вирішувати проблеми;
- Г – наявність творчого підходу;
- Д – вплив на оточуючих;
- Е – знання правил організаторської роботи;
- Є – організаторські здібності;
- Ж – вміння працювати з групою.

Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинена слабко, і треба працювати над її вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньо чи сильно.

Але перш, ніж зробити висновок про те, чи Ви лідер, зверніть увагу на бали, що виставлені при відповідях на запитання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожне з них поставлено більше 1 бала, ми вважаємо, що були дані нещирі в самооцінці відповіді.

## Додаток Е

## Кореляція за Спірменом

Correlations																								
	Вміння керувати собою	Усвідомлення мети	Вміння вирішувати проблеми	Наявність творчого підходу	Вплив на оточуючих	Знання правил організаторської роботи	Організаторські здібності	Вміння працювати з групою	Практичний організатор	Природний лідер	Людина дії	Людина ідеї	Людина контактів	Суддя	Людина групи	Перфекціоніст	Організаційна зрілість	Проблемність організаційного розвитку	Корпоративна культура	Ставлення до організації	Прихильність патріотизму	Ставлення до кадрової політики	Прихована «плинність», дезадаптація	Лояльність персоналу
Вміння керувати собою	1,000	,732**	,573**	0,223	,707**	,697**	,800**	,618**	0,117	0,226	-0,056	-0,271	-0,083	0,297	-0,183	0,056	,333*	-,340*	,587**	,446**	-0,307	0,291	-,433**	0,189
Усвідомлення мети	,732**	1,000	,772**	0,286	,822**	,705**	,743**	,521**	-0,113	,324*	-0,138	-0,196	0,012	0,190	-0,104	0,115	,421**	-,424**	,775**	,700**	-0,206	,419**	-,368**	,469**
Вміння вирішувати проблеми	,573**	,772**	1,000	,362*	,670**	,749**	,701**	,435**	-0,114	,322*	-0,159	-0,120	-0,065	0,310	-0,113	-0,012	,360*	-,362*	,637**	,589**	-0,155	,515**	-,351**	,444**
Наявність творчого підходу	0,223	0,286	,362*	1,000	,409**	,531**	,394*	0,296	-0,187	0,005	-0,104	-0,146	0,185	0,076	-0,047	-0,140	0,229	-0,227	0,124	,313*	-0,030	,315**	-0,060	0,286
Вплив на оточуючих	,707**	,822**	,670**	,409**	1,000	,798**	,776**	,541**	-0,087	0,239	-0,211	-0,075	0,012	0,221	-0,050	-0,004	,358**	-,358**	,641**	,571**	-0,142	,348**	-0,269	,395**
Знання правил організаторської роботи	,697**	,705**	,749**	,531**	,798**	1,000	,792**	,634**	-0,142	,335*	-0,194	-0,111	-0,064	,313*	-0,179	0,003	,335*	-,337*	,587**	,615**	-0,257	,480**	-,374**	,422**
Організаторські здібності	,800**	,743**	,701**	,394*	,776**	,792**	1,000	,634**	-0,082	,437**	-0,123	-0,217	-0,030	0,262	-0,261	0,081	,328*	-,334*	,559**	,575**	-0,142	,463**	-0,259	,432**
Вміння працювати з групою	,618**	,521**	,435**	0,296	,541**	,634**	,634**	1,000	-0,093	0,209	-0,158	-0,101	0,024	0,294	-0,153	-0,094	,408**	-,413**	,477**	,434**	-0,186	,351**	-0,135	,314**
Практичний організатор	0,117	-0,113	-0,114	-0,187	-0,087	-0,142	-0,082	-0,093	1,000	-0,207	0,064	-0,115	-0,054	-0,181	-0,088	0,071	-0,062	0,063	-0,192	-0,220	0,003	0,003	0,188	-0,128
Природний лідер	0,226	,324*	,322*	0,005	0,239	,335*	,437**	0,209	-0,207	1,000	-0,284	-0,089	-0,128	-0,124	-0,105	0,133	0,104	-0,101	,375**	,374**	-0,037	0,119	-0,224	0,226
Людина дії	-0,056	-0,138	-0,159	-0,104	-0,211	-0,194	-0,123	-0,158	0,064	-0,284	1,000	-,389*	-0,102	0,136	-,344*	-0,059	-,572**	,577**	-0,294	-0,076	0,122	0,020	0,164	0,047
Людина ідеї	-0,271	-0,196	-0,120	-0,146	-0,075	-0,111	-0,217	-0,101	-0,115	-0,089	-,389*	1,000	0,029	0,013	0,013	-0,068	0,080	-0,080	-0,071	-0,146	0,175	-0,198	0,093	-0,078
Людина контактів	-0,083	0,012	-0,065	0,185	0,012	-0,064	-0,030	0,024	-0,054	-0,128	-0,102	0,029	1,000	-0,116	-0,190	-0,080	0,150	-0,137	-0,052	-0,151	,365**	0,018	0,266	0,092
Суддя	0,297	0,190	0,310	0,076	0,221	,313*	0,262	0,294	-0,181	-0,124	0,136	0,013	-0,116	1,000	-0,064	-,532**	0,063	-0,067	0,278	0,169	-0,109	0,272	-0,113	0,167
Людина групи	-0,183	-0,104	-0,113	-0,047	-0,050	-0,179	-0,261	-0,153	-0,088	-0,105	-,344*	0,013	-0,190	-0,064	1,000	-,336*	0,200	-0,197	0,244	-0,062	-0,259	-0,225	-0,175	-0,266
Перфекціоніст	0,056	0,115	-0,012	-0,140	-0,004	0,003	0,081	-0,094	0,071	0,133	-0,059	-0,068	-0,080	-,532**	1,000	0,017	-0,025	-0,047	0,047	-0,001	-0,094	-0,208	-0,074	
Організаційна зрілість	,333*	,421**	,360*	0,229	,358**	,335*	,328*	,408**	-0,062	0,104	-,572**	0,080	0,150	0,063	0,200	0,017	1,000	-,999**	,333*	,358**	-,400*	0,152	-0,299	0,112
Проблемність організаційного розвитку	-,340*	-,424**	-,362*	-0,227	-,358**	-,337*	-,334*	-,413**	0,063	-0,101	,577**	-0,080	-0,137	-0,067	-0,197	-0,025	-,999**	1,000	-,335*	-,361*	,399**	-0,156	0,299	-0,118
Корпоративна культура	,587**	,775**	,637**	0,124	,641**	,587**	,559**	,477**	-0,192	,375**	-0,294	-0,071	-0,052	0,278	0,244	-0,047	,333*	-,335*	1,000	,680**	-0,172	,360*	-,430**	,406**
Ставлення до організації	,446**	,700**	,589**	,313*	,571**	,615**	,575**	,434**	-0,220	,374**	-0,076	-0,146	-0,151	0,169	-0,062	0,047	,358**	-,361*	,680**	1,000	-0,188	,605**	-,393**	,721**
Прихильність, патріотизм	-0,307	-0,206	-0,155	-0,030	-0,142	-0,257	-0,142	-0,186	0,003	-0,037	0,122	0,175	,365**	-0,109	-0,259	-0,001	-,400*	,399**	-0,172	-0,188	1,000	0,020	,597**	,356**
Ставлення до кадрової політики	0,291	,419**	,515**	,315*	,348**	,480**	,463**	,351**	0,003	0,119	0,020	-0,198	0,018	0,272	-0,225	-0,094	0,152	-0,156	,360*	,605**	0,020	1,000	-0,051	,748**
Прихована «плинність», дезадаптація	-,433**	-,368**	-,351**	-0,060	-0,269	-,374**	-0,259	-0,135	0,188	-0,224	0,164	0,093	0,266	-0,113	-0,175	-0,208	-0,299	0,299	-,430**	-,393**	,597**	-0,051	1,000	0,235
Лояльність персоналу	0,189	,469**	,444**	0,286	,395**	,422**	,432**	,314**	-0,128	0,226	0,047	-0,078	0,092	0,167	-0,266	-0,074	0,112	-0,118	,406**	,721**	,356**	,748**	0,235	1,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Додаток Ж  
Компоненти матриці факторного аналізу

Component					
	1	2	3	4	5
Вміння керувати собою	0,845				
Усвідомлення мети	0,857				
Вміння вирішувати проблеми	0,797				
Наявність творчого підходу	0,587				
Вплив на оточуючих	0,887				
Знання правил організаторської роботи	0,875				
Організаторські здібності	0,900				
Вміння працювати групою	0,717				
Практичний організатор				-0,827	
Природний лідер				0,624	
Людина дії			0,823		
Людина ідеї				0,409	
Людина контактів					0,858
Суддя		0,826			
Людина групи			-0,792		
Перфекціоніст		-0,824			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 7 iterations.					

## Додаток 3

Коефіцієнти регресійної моделі впливу лідерських характеристик на  
корпоративну культуру