



УДК 316.772.5:005.332:159.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)-2607-2615](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2607-2615)

Балаш Лілія Ярославівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

Бінерт Олеся Василівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Дубляни, <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

Перетятко Любов Антонівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-7383-8045>

РОЛЬ НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЛІДЕРА В РЕСУРС-МЕНЕДЖМЕНТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ДОВІРИ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті представлено результати емпіричного дослідження психологічних і поведінкових чинників лідерської взаємодії та їх впливу на управління людським капіталом у сучасних організаціях. Основну увагу зосереджено на ролі невербальної комунікації лідера, психологічної безпеки персоналу та довіри до керівника як ключових детермінант ефективної управлінської взаємодії, організаційної стійкості й розвитку людського потенціалу в умовах змін. Дослідження проведено на вибірці N=58 респондентів із застосуванням стандартизованих опитувальних інструментів, що дало змогу сформулювати інтегральні показники невербальної поведінки лідера, психологічної безпеки, довіри до керівника, а також загального рівня управління людським капіталом в організаціях.

Результати описової статистики засвідчили високі середні значення всіх досліджуваних змінних ($M=4,18-4,27$), що вказує на позитивне сприйняття стильових характеристик лідерства та сприятливий соціально-психологічний клімат в організаційному середовищі. Оцінка внутрішньої узгодженості шкал продемонструвала дуже високий рівень надійності більшості інструментів ($\alpha=0,90-0,95$), що підтверджує їхню психометричну валідність і можливість використання у подальших дослідженнях. Кореляційний аналіз виявив наявність



сильних позитивних зв'язків між поведінковими характеристиками лідера та психологічними й мотиваційними ресурсами персоналу, зокрема найвищий зв'язок зафіксовано між психологічною безпекою та довірою до керівника ($r=0,91$).

На основі отриманих результатів запропоновано інтерпретаційну модель, відповідно до якої невербальна комунікація та стиль лідерської взаємодії опосередковано впливають на розвиток людського капіталу через формування довіри, психологічної безпеки, залученості та внутрішньої мотивації працівників. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження цілеспрямованих програм розвитку лідерства, спрямованих на посилення відкритої комунікації та психологічно безпечного командного середовища та практичної спрямованості.

Ключові слова: невербальна комунікація, лідерство, кадрова безпека організації, людський капітал.

Liliia Yaroslavivna Balash PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection, Lviv State University of Life Safety, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

Olesia Vasylivna Binert PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Yevhen Khraplyvyi Department of Management and Territorial Development, Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dubliany, <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

Liubov Antonivna Peretiatko PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection, Lviv State University of Life Safety, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-7383-8045>

THE ROLE OF LEADER'S NONVERBAL COMMUNICATION IN RESOURCE MANAGEMENT OF PSYCHOLOGICAL SAFETY, TRUST, AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract. The article presents the results of an empirical study examining psychological and behavioral factors of leadership interaction and their impact on human capital management in contemporary organizations. The study focuses on the role of leaders' nonverbal communication, employees' psychological safety, and trust in leadership as key determinants of effective managerial interaction, organizational resilience, and human potential development in conditions of change. The research was conducted on a sample of $N=58$ respondents using standardized psychodiagnostic questionnaires, which enabled the construction of integrated indicators of leaders'



nonverbal behavior, psychological safety, trust in the leader, and the overall level of human capital management.

The results of descriptive statistics revealed high mean values across all examined variables ($M=4.18 - 4.27$), indicating positive perceptions of leadership style characteristics and a favorable socio-psychological organizational climate, supporting sustainable managerial decisions. The assessment of internal consistency demonstrated a very high level of reliability for most research instruments (Cronbach's $\alpha=0.90-0.95$), confirming their psychometric validity and suitability for further scientific and applied research. Correlation analysis identified strong positive relationships between leaders' behavioral characteristics and employees' psychological and motivational resources, with the strongest association observed between psychological safety and trust in the leader ($r=0.91$).

Based on the obtained findings, an interpretative model is proposed, according to which nonverbal communication and leadership interaction style indirectly influence human capital development through the formation of trust, psychological safety, employee engagement, and intrinsic motivation. The practical implications of the study emphasize the importance of implementing targeted leadership development programs aimed at strengthening open communication and creating psychologically safe team environments.

Keywords: nonverbal communication, leadership, organizational personnel security, human capital.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності питання кадрової безпеки організацій набуває стратегічного значення. Зростання психологічного навантаження на персонал, невизначеність майбутнього, ризики вигорання й плинності кадрів актуалізують потребу в таких управлінських підходах, які забезпечують стабільність, довіру та залученість працівників навіть за обмежених матеріальних ресурсів.

У цьому контексті ключовою складовою кадрової безпеки стає психологічна безпека персоналу, здатність організаційного середовища підтримувати відкриту комунікацію, знижувати напруженість і зберігати працездатність команд. Водночас у практиці управління персоналом основна увага традиційно приділяється формальним інструментам мотивації та регулювання, тоді як поведінкові та невербальні аспекти лідерської взаємодії залишаються недостатньо осмисленими як елементи ресурс-менеджменту людського капіталу.

Невербальна комунікація лідера, а саме, зоровий контакт, інтонація, міміка, реакції та поведінкові сигнали підтримки, в умовах війни виступає швидким і доступним управлінським ресурсом, через який працівники оцінюють надійність керівника, рівень турботи та готовність організації забезпечувати їхню безпеку. Ці невербальні маркери також формують або руйнують довіру, що безпосередньо впливає на залученість персоналу та намір залишатися в організації.



Проблема полягає в тому, що взаємозв'язок між невербальною комунікацією лідера, психологічною безпекою, довірою та залученістю персоналу залишається недостатньо емпірично обґрунтованим у контексті сучасних викликів воєнного часу. Це ускладнює інтеграцію поведінкових механізмів лідерства у стратегії забезпечення кадрової безпеки та сталого управління людським капіталом.

Отже, актуальною є потреба в дослідженні невербальної комунікації лідера як детермінанти психологічної безпеки, довіри та залученості персоналу, що дозволяє розглядати її не лише як елемент міжособистісної взаємодії, а як стратегічний ресурс управління людським капіталом в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що важливі аспекти невербальної комунікації лідера, психологічної безпеки, довіри та управління людським капіталом висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, проблематику психологічної безпеки як чинника ефективності команд і залученості персоналу ґрунтовно досліджувала А. Едмондсон, яка довела її вплив на навчальну поведінку та результативність командної роботи [1]. Подальший розвиток цієї проблематики представлено у працях Н. Абі-Есбер та А. Брукс, у яких обґрунтовано, що зоровий контакт і невербальна уважність керівника сприяють формуванню психологічної безпеки, активної участі працівників та прояву їхнього голосу в організації [2].

Вплив поведінки лідера на довіру та наміри працівників залишатися в організації розкрито у дослідженнях Е. Кларк, С. Малінен, К. Несволл та А. Мазело, де доведено, що психологічна безпека виступає ключовим медіатором між лідерськими практиками та утриманням персоналу [3]. Загалом ці наукові напрацювання підтверджують суттєвий вплив поведінки лідера, зокрема його невербальних сигналів, на формування безпечного робочого середовища, довіри й організаційної прихильності працівників.

В українських наукових дослідженнях питання управління людським капіталом, комунікацій і лідерства висвітлюються у працях Л. Балаш, Н. Колотій та О. Тація. Так, Л. Балаш та співавтори розглядають ефективні комунікації як важливий інструмент управління підприємством і розвитку людського капіталу [4]. Н. Колотій акцентує увагу на значущості використання невербальних засобів комунікації у професійній діяльності [5], тоді як О. Тацій та В. Корнієнко аналізують вербальну й невербальну комунікацію як взаємопов'язані складові управлінської взаємодії [6].

Водночас у вітчизняних дослідженнях невербальна комунікація керівника переважно розглядається фрагментарно, без комплексного аналізу її ролі як детермінанти психологічної безпеки, довіри та залученості персоналу, особливо в контексті забезпечення кадрової безпеки в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.



Мета статті - дослідження особливостей та механізмів впливу невербальної комунікації лідера на формування психологічної безпеки, довіри та залученості персоналу в умовах воєнного стану й реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки та сталого управління людським капіталом в Україні.

Виклад основного матеріалу. Емпіричну основу дослідження становлять результати анкетного опитування 58 респондентів, які перебувають у трудових відносинах та взаємодіють із безпосереднім керівником. Дослідження виконано із застосуванням кількісних методів аналізу даних. Для узагальнення інформації було сформовано інтегральні показники на основі шкал Лайкерта.

У межах дослідження використано чотири інтегральні індикатори: невербальна комунікація лідера, психологічна безпека персоналу, довіра до лідера та управління людським капіталом, що відображає рівень залученості, мотивації та намір персоналу залишатися в організації. Аналіз здійснювався за допомогою методів описової статистики, оцінювання внутрішньої узгодженості шкал (Cronbach's α) та кореляційного аналізу (коефіцієнт Пірсона).

Для початкового аналізу було здійснено оцінку описової статистики інтегральних показників, що характеризують ключові аспекти лідерської взаємодії та управління людським капіталом. Отримані результати подані в Таблиці 1.

Таблиця 1 - Описова статистика ключових показників (N = 58)

Показник	Кількість пунктів (k)	N	Середнє (M)	Стандартне відхилення (SD)
Невербальна комунікація лідера	8	58	4,18	0,92
Психологічна безпека персоналу	4	58	4,27	0,95
Довіра до лідера	4	58	4,23	1,04
Управління людським капіталом	3	58	4,21	0,98

Результати описової статистики засвідчили, що всі досліджувані показники мають високі середні значення ($M = 4,18-4,27$), що свідчить про загалом позитивне сприйняття працівниками невербальної комунікації керівника, рівня психологічної безпеки, довіри та управління людським капіталом.

Показник невербальної комунікації лідера ($M = 4,18$; $SD = 0,92$) демонструє стабільно позитивну оцінку стилю взаємодії керівника, зокрема його невербальних поведінкових проявів у процесі управлінської комунікації.

Психологічна безпека персоналу ($M = 4,27$; $SD = 0,95$) є найвищою серед усіх середніх значень, що вказує на сформоване відчуття відкритості, прийняття та можливості вільно висловлювати власну думку у взаємодії з керівником.

Довіра до лідера ($M = 4,23$; $SD = 1,04$) також має високий рівень, однак характеризується найбільшою варіативністю відповідей, що може свідчити про відмінності у сприйнятті керівника в різних групах працівників.

Інтегральний показник управління людським капіталом ($M = 4,21$; $SD = 0,98$) відображає позитивні поведінкові та мотиваційні тенденції персоналу, зокрема залученість до роботи та орієнтацію на збереження трудових відносин.



Помірні значення стандартного відхилення ($SD \approx 0,9-1,0$) свідчать про наявність індивідуальних і групових відмінностей, що в управлінському контексті вказує на доцільність адресних підходів до розвитку лідерських компетентностей, а не лише універсальних заходів для всього персоналу.

Оцінка внутрішньої узгодженості шкал (Таблиця 2) показала, що індикатори невербальної комунікації лідера ($\alpha = 0,95$) та психологічної безпеки персоналу ($\alpha = 0,90$) мають дуже високий рівень надійності, що дозволяє використовувати їх як інтегральні показники в подальшому аналізі.

Таблиця 2 - Надійність шкал (Cronbach's α)

Шкала	k (пунктів)	α Кронбаха	Статус
Невербальна комунікація лідера	8	0,95	дуже добре
Психологічна безпека персоналу	4	0,90	дуже добре
Довіра до лідера	4	0,51	гранично

Шкала довіри до лідера продемонструвала граничний рівень узгодженості ($\alpha = 0,51$), що може свідчити про багатовимірність конструкта довіри та різне сприйняття його складових респондентами, що враховується при інтерпретації результатів.

Загалом результати оцінки надійності підтверджують коректність використаного інструментарію та створюють методичні підстави для аналізу взаємозв'язків між невербальною комунікацією лідера, психологічною безпекою, довірою та управлінням людським капіталом, що реалізується на наступному етапі дослідження за допомогою кореляційного аналізу.

Таблиця 3 - Кореляційна матриця інтегральних показників*

Змінна	Невербальна комунікація лідера	Психологічна безпека	Довіра до лідера	Управління людським капіталом
Невербальна комунікація лідера	1	0,8769294312	0,8166737389	0,7719483513
Психологічна безпека персоналу	0,8769294312	1	0,9076096456	0,8192492269
Довіра до лідера	0,8166737389	0,9076096456	1	0,873783063
Управління людським капіталом	0,7719483513	0,8192492269	0,873783063	1

* r Пірсона, $N = 58$

Кореляційний аналіз інтегральних показників засвідчив сильні позитивні взаємозв'язки між усіма досліджуваними змінними. Найвищий кореляційний зв'язок зафіксовано між психологічною безпекою та довірою до лідера ($r = 0,91$),



що підкреслює роль безпечного стилю управлінської взаємодії як основи формування довіри в колективі.

Невербальна комунікація лідера тісно пов'язана з психологічною безпекою персоналу ($r = 0,88$) та довірою до лідера ($r = 0,82$), що свідчить про значущість поведінкових сигналів керівника у формуванні психологічних ресурсів персоналу. Водночас зафіксовано суттєвий зв'язок між невербальною комунікацією та управлінням людським капіталом ($r = 0,77$), що вказує на позитивну асоціацію між стилем лідерської взаємодії та рівнем залученості персоналу.

Крім того, встановлено сильні кореляції між довірою до лідера та управлінням людським капіталом ($r = 0,87$), а також між психологічною безпекою та управлінням людським капіталом ($r = 0,82$). Це підтверджує, що психологічні чинники управлінської взаємодії безпосередньо пов'язані з ключовими HR-наслідками — мотивацією, залученістю та наміром працівників залишатися в організації.

Загалом отримані результати узгоджуються з логікою ресурс-менеджменту людського капіталу, відповідно до якої невербальна комунікація лідера виступає важливим поведінковим управлінським ресурсом, що через формування психологічної безпеки та довіри сприяє підвищенню залученості персоналу та кадрової стабільності організації.

Висновки. У статті досліджено роль невербальної комунікації лідера у формуванні психологічної безпеки, довіри та залученості персоналу в контексті управління людським капіталом. Отримані результати дозволяють зробити такі основні висновки.

По-перше, результати описової статистики засвідчили високий рівень розвитку всіх досліджуваних показників, зокрема невербальної комунікації лідера, психологічної безпеки, довіри до лідера та управління людським капіталом. Це свідчить про загалом позитивне сприйняття працівниками стилю лідерської взаємодії та створених умов управління персоналом. Водночас помірна варіативність відповідей вказує на наявність індивідуальних і групових відмінностей, що актуалізує потребу в адресних управлінських підходах.

По-друге, оцінка надійності шкал підтвердила високу внутрішню узгодженість показників невербальної комунікації лідера та психологічної безпеки персоналу, що дозволяє розглядати їх як надійні інтегральні індикатори. Граничний рівень надійності шкали довіри до лідера свідчить про багатовимірність цього конструкта та складність його вимірювання, що потребує обережної інтерпретації результатів і подальших досліджень.

По-третє, кореляційний аналіз виявив сильні позитивні взаємозв'язки між усіма ключовими змінними. Найтісніший зв'язок зафіксовано між психологічною безпекою та довірою до лідера, що підтверджує визначальну роль безпечного стилю управлінської взаємодії у формуванні довіри в колективі. Невербальна комунікація лідера тісно пов'язана з психологічною безпекою та



довірою, а також позитивно асоціюється з показниками управління людським капіталом.

По-четверте, встановлені взаємозв'язки між психологічною безпекою, довірою та управлінням людським капіталом підтверджують, що психологічні ресурси персоналу виступають ключовою ланкою між поведінковими проявами лідера та HR-наслідками, зокрема залученістю та орієнтацією працівників на збереження трудових відносин.

Загалом результати дослідження підтверджують, що невербальна комунікація лідера є важливим поведінковим управлінським ресурсом, який через формування психологічної безпеки та довіри сприяє підвищенню залученості персоналу та ефективності управління людським капіталом. Це дозволяє розглядати невербальну комунікацію не лише як елемент міжособистісної взаємодії, а як інструмент ресурс-менеджменту, значущий для забезпечення кадрової стабільності організації, особливо в умовах підвищеної невизначеності та кризових викликів.

Література:

1. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. P. 350-383.

URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

2. Abbi-Esber N., Brooks A. W., Burris E. Feeling seen: Leader eye gaze promotes psychological safety, participation, and voice. *Harvard Business School Working Paper*. 2022. No. 22-048.

URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-048_555465b5-4649-44dd-ad1b-b178e301b4ad.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

3. Clarke E., Malinen S., Nessvall K., Maselot A. Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention. *German Journal of Human Resource Management*. 2026. Vol. 40, no. 1. P. 56-86.

DOI: 10.1177/23970022251337643 (дата звернення: 07.04.2026).

4. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Бінерт О. В., Ковальчук О. І. Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.34>

URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/13763/1/Balach_оформл.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

5. Колотій Н. В. Важливість використання невербальних засобів комунікації під час публічних виступів фахівців технічного профілю. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 247-251.

6. Тацій О. О., Корнієнко В. О. Вербальна і невербальна комунікація [Електронний ресурс].

URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40358/15231.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 02.04.2026).



References:

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Retrieved from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
2. Abbi-Esber, N., Brooks, A. W., & Burris, E. (2022). *Feeling seen: Leader eye gaze promotes psychological safety, participation, and voice* (Harvard Business School Working Paper No. 22-048). Harvard Business School. Retrieved from https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-048_555465b5-4649-44dd-ad1b-b178e301b4ad.pdf
3. Clarke, E., Malinen, S., Nessvall, K., & Maselot, A. (2026). Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention. *German Journal of Human Resource Management*, 40(1), 56-86. <https://doi.org/10.1177/23970022251337643>
4. Balash, L. Ya., Lysiuk, O. V., Binert, O. V., & Kovalchuk, O. I. (2024). *Teoretychni zasady efektyvnykh komunikatsii v orhanizatsii yak diievoho upravlinnia pidpriemstvom* [Theoretical principles of effective communications in the organization as effective enterprise management]. *Efektyvna ekonomika - Effective Economy*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.34> [in Ukrainian].
5. Kolotii, N. V. (2021). *Vazhlyvist vykorystannia neverbalnykh zasobiv komunikatsii pid chas publichnykh vystupiv fakhivtsiv tekhnichnoho profilu* [The importance of using nonverbal communication tools during public speaking by technical specialists]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho - Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University*, (3), 247-251 [in Ukrainian].
6. Tatsii, O. O., & Korniienko, V. O. (n.d.). *Verbalna i neverbalna komunikatsiia* \https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40358/15231.pdf** [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.04.2026