

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

## ТОКСИЧНЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПОРУШЕННЯ ФАКТОРІВ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ

## TOXIC WORK ENVIRONMENT AS A RESULT OF VIOLATION OF FACTORS OF CORPORATE WELL-BEING OF STAFF

**Вартанова Олена Вікторівна**доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>**Маляренко Ія Сергіївна**аспірант,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5949-6079>**Повзун Дмитро Ігорович**аспірант,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0792-6637>**Vartanova Olena, Malyarenko Iya, Povzun Dmytro**  
Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розглянуто проблему токсичного робочого середовища як наслідку порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. Використано авторський опитувальник "Оцінка корпоративного благополуччя персоналу" для оцінки ключових аспектів корпоративного благополуччя персоналу, таких як: організаційна культура, компенсаційний пакет, професійний розвиток, психоемоційний стан, а також life-work баланс. Визначено основні маркери токсичного робочого середовища, як-от: високий рівень стресу, емоційне виснаження, маніпуляції, пасивно-агресивна комунікація, низький рівень довіри та дисбаланс між роботою та особистим життям. Акцентовано, що поліпшити рівень благополуччя персоналу можливо на основі управлінських підходів, таких як ефективне лідерство, коучинговий підхід, розвиток внутрішньої комунікації, підтримка life-work балансу та впровадження прозорих механізмів мотивації.

**Ключові слова:** діагностика, корпоративне благополуччя, лідерство, маркери, токсичне середовище, персонал, управління, чинники.

This article examines the issue of toxic work environments as a consequence of the disruption of corporate well-being factors. The study analyzes the impact of modern socio-economic challenges on employees' emotional well-being, including labor market globalization, job instability, and the transformation of work values. The research is based on an original survey, which assesses five key aspects of corporate well-being: organizational culture and interpersonal relationships, compensation packages and financial incentives, professional development and self-realization, psycho-emotional state and stress levels, and life-work balance. The survey results indicate that while most respondents positively evaluate their corporate well-being, a moderate level of satisfaction with psycho-emotional state and stress management suggests the presence of significant workplace challenges. The study identifies key markers of a toxic work environment, such as high-stress levels, emotional exhaustion, manipulation, passive-aggressive communication, low levels of trust, and a lack of work-life balance. Additionally, the research highlights the crucial role of leadership styles in shaping corporate well-being. It underscores that effective leadership, coaching approaches, and a culture of trust can significantly reduce workplace toxicity. The article suggests practical strategies for mitigating negative factors, including improved internal communication, maintaining a healthy work-life balance, and implementing transparent motivation mechanisms. The findings confirm that creating a healthy corporate environment is a strategic necessity for increasing employee productivity, reducing workplace conflicts, and retaining top talent. The study emphasizes the importance of a supportive work culture where employees feel

valued, engaged, and motivated. By addressing toxic workplace factors, organizations can foster sustainable growth, innovation, and long-term success.

**Keywords:** diagnostics, corporate well-being, leadership, markers, toxic environment, personnel, management, factors.

**Постановка проблеми.** Протиріччя між роботодавцем та найманими працівниками нагадує "дорожні війни" між автомобілістами та пішоходами, коли кожен вважає, що "дорога належить йому". Роботодавці володіють ресурсами (капіталом, компанією), керують бізнесом і часто мають більше контролю над "дорогою" (ринком праці). Вони прагнуть оптимізувати процеси, зменшити витрати, підвищити ефективність, а отже, можуть ігнорувати "пішоходів" у своєму прагненні рухатися швидше. Наймані працівники, як і пішоходи, є більш уразливими. Вони залежать від правил, встановлених роботодавцем, і змушені лавірувати між вимогами керівництва, особистими потребами та економічними реаліями. Вони вимагають справедливих умов праці, гідної оплати та безпеки. Конфлікт між роботодавцем та найманими працівниками поглиблюється з виходом на ринок праці "зумерів" (представників покоління Z), які серйозно відрізняються від попередніх поколінь працівників за своїми цінностями, ставленням до роботи, керівників, особистого часу та кордонів. Нове покоління не бажає працювати в токсичному середовищі, коли їхніми потребами та інтересами нехтують, а їх самих розглядають лише як ресурс для досягнення власних цілей. В умовах дефіциту персоналу на ринку праці України, глобалізацію ринку та значної міграції робочої сили співробітники неодмінно шукають собі кращі умови зайнятості не лише з причини низької оплати праці, а також через порушення корпоративного благополуччя, токсичне робоче середовище та токсичні корпоративні стосунки.

Актуальність дослідження причин та наслідків порушення корпоративного благополуччя зумовлена зростаючою проблемою токсичного робочого середовища, яке негативно впливає на продуктивність, психологічний стан працівників та загальну ефективність компанії. Порушення факторів корпоративного благополуччя, таких як прозора комунікація, справедливий розподіл обов'язків, підтримка, мотивація та етичне керівництво, призводить до зниження залученості персоналу, підвищеної плинності кадрів та конфліктів. В умовах сучасного ринку праці створення здорової корпоративної культури є ключовим

фактором для забезпечення стабільності, інноваційного розвитку та довгострокового успіху компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми корпоративного благополуччя компаній у певних аспектах знаходяться в фокусі уваги сучасних дослідників. Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у розвиток цього напрямку, варто відмітити роботи В. Антонова, який досліджував психологічні аспекти управління корпоративним благополуччям персоналу [1], О. Білик з дослідженнями благополуччя персоналу в контексті його впливу на корпоративну культуру [2]. Фахівці в сфері управлінської психології О. Савченко та Д. Лавриненко досліджують методи діагностики корпоративного благополуччя, задоволення персоналу корпоративним благополуччям [3]. Системні дослідження Л. Карамушки в сфері управлінської психології зосереджені на діагностиці задоволення персоналу умовами роботи та стосунками в колективі [4]. Незважаючи на численні дослідження проблем корпоративного благополуччя, дотепер спостерігається брак підходів і діагностичних методик щодо оцінювання корпоративного благополуччя персоналу як ключового фактору успішності сучасних організацій, а також причин і наслідків порушення корпоративного благополуччя.

Метою статті є діагностика суб'єктивного сприйняття корпоративного благополуччя персоналу та причин і наслідків його порушення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аналізу чинників корпоративного благополуччя персоналу було використано авторський опитувальник "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу"

(О. Вартанова, І. Маляренко, 2024 р.) [5; 6]. Обраний інструмент оцінювання дозволяє визначити та дослідити ключові аспекти корпоративного благополуччя: організаційну культуру та міжособистісні відносини, систему матеріального заохочення та компенсаційний пакет, можливості для професійного розвитку й самореалізації, психоемоційний стан та рівень стресу, а також баланс між роботою та особистим життям (Life-work Balance).

Дослідження проводилося на вибірці зі 110 осіб віком від 18 до 49+ років, які відрізнялися рівнем освіти, доходами та місцем проживання. Переважна більшість респондентів (78%) належали до вікової категорії 18-24 років, тоді як представники старших груп були менш чисельними: 2,3% – 25-30 років, 1,9% – 31-36 років, 4,2% – 37-42 роки, 5,6% – 43-48 років. Значна частина опитаних (92,4%) на момент дослідження перебували в Україні [5]. Результати діагностики корпоративного благополуччя персоналу подано у табл. 1.

Для аналізу отриманих даних було сформульовано такі висновки. Фактор корпоративного благополуччя персоналу F1 "Організаційна культура та міжособистісні взаємини" свідчить, що більшість опитаних (74,5%) високо оцінюють організаційну культуру та атмосферу в колективі, тоді як 23,6% вважають цей показник середнім, а 1,8% – низьким. Цей аспект корпоративного благополуччя відображає сприйняття працівниками організаційних цінностей, корпоративних норм і робочого середовища. Працівники з високою оцінкою цього фактору зазначають, що рівень комунікації з керівництвом, механізми зворотного зв'язку та взаєморозуміння в колективі відповідають їхнім очікуванням і потребам.

Фактор F2 "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" відображає суб'єктивне сприйняття справедливості системи винагород і її відповідності затраченим зусиллям, складності роботи та досягнутим результатам. Дослідження показало, що 57,3% респондентів задоволені матеріальними умовами, 40,9% оцінили цей аспект як середній, а 1,8% вважають його недостатнім. Ті, хто високо оцінює цей фактор, сприймають систему винагород як справедливу та мотивуючу для подальшого професійного зростання.

Фактор F3 "Професійний розвиток та самореалізація" зосереджений на оцінці можливостей для навчання, розвитку компетенцій, кар'єрного зростання та реалізації потенціалу. Опитування показало, що 83,6% респондентів задоволені перспективами професійного розвитку, 15,5% мають нейтральне ставлення, а 0,9% незадоволені. Працівники, які високо оцінюють цей фактор, зазначають сприятливі умови для кар'єрного зростання, що позитивно впливає на їхню мотивацію, рівень доходу та загальну професійну реалізацію.

Фактор F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" оцінює рівень стресу в робочому середовищі та загальне психологічне благополуччя працівників. Результати дослідження свідчать, що 52,7% респондентів відзначають середній рівень психоемоційного стану, 44,6% вважають його високим, а 2,7% – низьким. Респонденти із середнім рівнем задоволеності загалом почуваються стабільно, проте періодично стикаються з робочим стресом, який вони сприймають як невід'ємну частину професійної діяльності. Загалом середній рівень стресу не має критичного впливу на корпоративне благополуччя та рівень задоволеності працівників.

Фактор F5 "Life-work balance" оцінює здатність працівників поєднувати робочі обов'язки з особистим життям. Він включає такі аспекти, як можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, скорочений робочий тиждень, а також наявність вільного часу для відпочинку, сім'ї та хобі. Дослідження показало, що 62,7% респондентів мають високий рівень балансу між роботою та особистим життям, 35,5% оцінюють його як середній, а 1,8% відчують значні труднощі у цьому питанні. Працівники, які позитивно оцінюють цей фактор, відзначають

Таблиця 1

## Результати діагностики корпоративного благополуччя персоналу

Ступінь вираженості фактору	Фактори корпоративного благополуччя персоналу									
	F1. Організаційна культура		F2. Матеріальне стимулювання		F3. Професійний розвиток		F4. Психоемоційний стан		F5. Life-work balance	
	№	%	№	%	№	%	№	%	№	%
Високий	82	74,5	63	57,3	92	83,6	49	44,6	69	62,7
Середній	26	23,6	45	40,9	17	15,5	58	52,7	39	35,5
Низький	2	1,80	2	1,80	1	0,9	3	2,7	2	1,80
Усього	110	100	110	100	110	100	110	100	110	100

Джерело: результати власних досліджень авторів, [5; 6]

зручний графік, можливість самореалізації не лише у професійній сфері, а й поза роботою, що позитивно впливає на їхнє здоров'я, продуктивність і стосунки з оточуючими.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про високий рівень корпоративного благополуччя за більшістю аспектів, окрім *F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу"*, для якого зафіксовано середній рівень задоволеності. Загалом більшість респондентів оцінюють своє корпоративне благополуччя як високе. Одним із факторів, що сприяє позитивним оцінкам, є молодий вік більшості учасників дослідження (78% – у віковій категорії 18-24 роки), що визначає їхню оптимістичну життєву позицію, нижчий рівень професійного вигорання та позитивне ставлення до робочого процесу. Представники цього віку, що належать до покоління Z, лише починають свою кар'єру, активно інтегруються у ринок праці та формують власні уявлення про робочі взаємини, баланс між роботою та особистим життям, а також психологічний комфорт на робочому місці.

Тим не менш, залишаються респонденти, які розцінюють параметри власного корпоративного благополуччя як незадовільні, отримавши низькі рівні оцінних показників корпоративного благополуччя (*F1 Організаційна культура та міжособистісні взаємини – 1,8%*, *F2 "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" – 1,8%*, *F3 "Професійний розвиток та самореалізація" – 0,9%*, *F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" – 2,7%*, *F5 "Life-work Balance" – 1,8%*). Можна припустити, що низькі рівні суб'єктивного сприйняття показників корпоративного благополуччя можна класифікувати як токсичне робоче середовище. Також можна зробити припущення, що у вибірці досліджуваних з переважною більшістю респондентів старшого віку ми будемо мати більшу частку опитаних, які розцінюють параметри робочого середовища як токсичні.

Токсичне робоче середовище – це атмосфера в компанії або команді, яка негативно впливає на емоційний стан, психологічне здоров'я та продуктивність працівників, де переважають стрес, конфлікти, маніпуляції, страх перед керівництвом або колегами, а підтримка та мотивація мінімальні або відсутні.

Маркерами токсичного робочого середовища є [7]:

– високий рівень стресу та емоційного виснаження – постійне нервово напруження,

страх зробити помилку, неможливість розслабитися навіть після роботи;

– маніпуляції та психологічний тиск – нав'язування почуття провини, постійна критика, приниження;

– пасивно-агресивна або ворожа комунікація – токсичні жарти, сарказм, уникання прямого вирішення конфліктів;

– нечесна конкуренція та інтриги – розповсюдження пліток, підсилювання, відсутність командної підтримки;

– деспотичне або неефективне керівництво – авторитарний стиль управління, мікроменеджмент, неповага до працівників;

– низький рівень довіри – відсутність зворотного зв'язку, ігнорування думки працівників, культура страху;

– перевантаження роботою та порушення *work-life balance*, понаднормова робота без додаткової оплати, бути на зв'язку 24/7;

– висока плинність кадрів – люди не затримуються на робочому місці, часті звільнення через порушення корпоративного благополуччя.

В токсичному середовищі робота сама по собі стає причиною стресу, незадоволення, порушення психічного і фізичного здоров'я співробітників та може спричинити:

– постійний страх і тривогу, негативні емоції, незадоволення життям та професійною діяльністю, депресію і професійне вигорання;

– погіршення концентрації, когнітивних здібностей, здатність приймати раціональні рішення та працювати з максимальною віддачею, зниження продуктивності праці;

– порушення комунікації та стосунків в колективі, зниження злагодженості команд, конфлікти, демотивацію, надмірну плинність персоналу. Відомо, що якщо більшість випадків зміни роботи відбувається через фінансовий фактор (у пошуку більш високої оплати праці), то до 80% звільнень відбувається саме через погані стосунки в колективі і з керівництвом [працівники, які демонструють "тихе звільнення", можуть стати більш залученими за умови впровадження ефективних змін у стилі керівництва та управлінських процесах;

– лідери, що застосовують коучинговий підхід, фіксують зростання залученості команди на 8-18% у період від 9 до 18 місяців;

Культура компанії та стиль лідерства відіграють ключову роль у формуванні рівня залученості персоналу.

Таким чином, значна частина працівників стикається з порушенням корпоративного



благополуччя через токсичне робоче середовище. Вирішення цієї проблеми безпосередньо залежить від управлінських рішень та стилю лідерства.

Зокрема, 77% працівників у світі, які не відчувають залученості до робочих процесів, прагнуть:

- більшого визнання своєї роботи;
- активнішої комунікації з боку керівництва;
- чітких цілей та ефективного лідерства;
- ширших можливостей для реалізації власних сильних сторін;
- загального підвищення рівня поваги у колективі.

У сукупності ці фактори сприяють формуванню культури лідерства, що базується на здорових і ефективних управлінських практиках.

**Висновки.** На основі представленого дослідження можна зробити наступні висновки:

Токсичне робоче середовище є наслідком порушення корпоративного благополуччя. Це негативно впливає на компанію, підвищуючи рівень стресу, конфліктів та плинності кадрів. Токсичне робоче середовище призводить до значних негативних наслідків як для працівників (стрес, вигорання, погіршення здоров'я), так і для організацій (низька продуктивність, висока плинність кадрів).

На основі використання авторського опитувальника діагностовано параметри корпоративного благополуччя персоналу, який оцінював 5 факторів корпоративного благополуччя: організаційна культура та міжособистісні взаємини, компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізація, психоемоційний стан та

рівень стресу, Life-work balance. Результати опитування показали загалом високий рівень задоволеності за більшістю факторів, що може бути пов'язано з тим, що 78% респондентів були представниками покоління Z віком 18-24 роки.

Визначено основні маркери токсичного робочого середовища, такі як високий рівень стресу, маніпуляції та психологічний тиск, ворожа комунікація, нечесна конкуренція, неефективне керівництво, низький рівень довіри тощо.

Наголошено, що порушення корпоративного благополуччя є проблемою слабкого менеджменту і низької якості лідерів. Визначено ключові фактори покращення якості управління та лідерства з метою плекання корпоративного благополуччя, такі як визнання роботи співробітників, покращення комунікації, встановлення чітких цілей, надання можливостей для розвитку, прояв поваги до працівників. Лідери, які застосовують коучинговий підхід та підтримують культуру довіри, сприяють підвищенню залученості та продуктивності персоналу. Особливу увагу варто приділити представникам покоління Z, які мають інші цінності та очікування щодо робочого середовища порівняно з попередніми поколіннями.

Усунення токсичності на робочому місці можливе через зміни у стилі керівництва, зокрема, покращення комунікації між керівниками та працівниками, запровадження механізмів зворотного зв'язку, створення сприятливих умов для професійного розвитку. Важливо забезпечити баланс між роботою та особистим життям, що є ключовим фактором довгострокової ефективності працівників та успішності компанії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонов В. І. Психологічні аспекти управління корпоративним благополуччям персоналу. *Психологія управління та адміністрування*. 2016. № 4(2), 38–45.
2. Білик О. М. Вплив корпоративної культури на добробут працівників в умовах сучасних викликів. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3(5), 72–81.
3. Савченко, О., Калюк, О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 2022. 1(25), 89–101. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10> (дата звернення: 16.02.2025 р.)
4. Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К. Суб'єктивне благополуччя освітянського персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2023. 30(4), 23–33.
5. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., Ужгород : УЖНУ, 18-19 жовт. 2024 р.

6. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128–133.
7. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Токсичне робоче середовище як чинник порушення благополуччя персоналу в умовах війни. Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 24-26 квітня 2024 р., Херсон: ХНТУ, 2024. С. 31-34.
8. State of the Global Workplace 2023 Report. The voice of the world' s employees". GALLUP. 2024. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
9. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 2020. 18 (1), 192–198.
10. Ruggeri, K. et al. Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. 18(1). doi: 10.1186/ s12955-020-01423-y

## REFERENCES:

1. Antonov V. I. (2016) *Psykholohichni aspekty upravlinnia korporatyvnym blahopoluchchiam personalu* [Psychological aspects of corporate staff well-being management]. *Psykholohiia upravlinnia ta administruvannia*. № 4(2), pp. 38–45.
2. Bilyk O. M. (2019) *Vplyv korporatyvnoi kultury na dobrobut pratsivnykiv v umovakh suchasnykh vyklykiv* [The impact of corporate culture on employee well-being in the face of modern challenges]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, № 3(5), pp. 72–81.
3. Savchenko, O., & Kaliuk, O. (2022) *Metodyka diahnostryky kohnityvnykh aspektiv subiektyvnoho blahopoluchchia osobystosti* [Methods for diagnosing cognitive aspects of subjective well-being of an individual]. *Orhanizatsiina psykholohiia. ekonomichna psykholohiia*, 1(25), 89-101. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10> (дата звернення: 16.02.2025 р.)
4. Karamushka, L., Kredentser, O., Tereshchenko, K. (2023) *Subiektyvne blahopoluchchia osvitianskoho personalu v umovakh viiny* [Subjective well-being of educational personnel in the conditions of war]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 30(4), 23–33.
5. Vartanova O. V., Maliarenko I. S. (2024) *Doslidzhennia rivnia korporatyvnoho blahopoluchchia personalu v chasy viiny* [Research on the level of corporate staff well-being in times of war]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny u hlobalnomu ta rehionalnomu vymiri: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konfer., Uzhhorod: UZhNU*, 18-19 zhovt.
6. Vartanova O. V., Maliarenko I. S. (2024) *Chynnyky kompleksnoi diahnostryky korporatyvnoho dobrobutu personalu yak kliuchovyi faktor uspishnosti orhanizatsii* [Factors of comprehensive diagnostics of corporate personnel well-being as a key factor in the success of the organization]. *Infrastruktura rynku*, 80, 128–133.
7. Vartanova O. V., Maliarenko I. S. (2024) *Toksychnе roboche seredovysheche yak chynnyk porushennia blahopoluchchia personalu v umovakh viiny* [Toxic work environment as a factor in the disruption of personnel well-being in wartime]. *Synerhiia nauky i biznesu u povoiennomu vidnovlenni rehioniv Ukrainy: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 24-26 kvitnia 2024, Kherson: KhNTU, pp. 31–34.
8. State of the Global Workplace 2023 Report. The voice of the world' s employees". GALLUP. 2024. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
9. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020) Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18 (1), 192–198.
10. Ruggeri, K. et al. (2020) Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1). doi: 10.1186/ s12955-020-01423-y