

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-17>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ

DIAGNOSTICS OF THE LEVEL OF CORPORATE WELL-BEING OF PERSONNEL

Вартанова Олена Вікторівнадоктор економічних наук, професорка,
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>**Vartanova Olena, Malyarenko Iya**

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті досліджено проблему формування токсичного робочого середовища як наслідку порушення чинників корпоративного благополуччя персоналу. Обґрунтовано важливість діагностики ключових аспектів корпоративного благополуччя, серед яких організаційна культура, компенсаційна система, професійний розвиток, психоемоційний стан та баланс між роботою і життям. Застосовано авторський опитувальник «Оцінка корпоративного благополуччя персоналу» для визначення рівня задоволеності працівників цими аспектами. Виявлено основні маркери токсичного середовища: високий рівень стресу, емоційне виснаження, маніпуляції, пасивно-агресивна комунікація та низький рівень довіри. Доведено, що підвищення рівня корпоративного благополуччя можливе через впровадження ефективного лідерства, коучингового підходу, розвитку внутрішньої комунікації та прозорих механізмів мотивації.

Ключові слова: аспекти, діагностика, корпоративне благополуччя, персонал, опитувальник, управління, чинники.

The article examines the problem of toxic work environments as a consequence of the disruption of corporate well-being factors. The relevance of the research is determined by the growing importance of maintaining employees' psychological stability and motivation in conditions of organizational transformations and increasing work-related stress. Ensuring corporate well-being is considered a strategic component of human resource management that affects productivity, employee engagement, and staff retention. The aim of the study is to diagnose and analyze the level of corporate well-being among personnel through the application of an original author's questionnaire titled "Assessment of Corporate Personnel Well-Being." The methodology is based on a sociological survey and analytical evaluation of five key aspects of well-being: organizational culture, compensation and benefits system, professional development and self-realization, psycho-emotional state and stress management, and life-work balance. The results of the research revealed that violations of these factors lead to the formation of toxic workplace manifestations, characterized by high stress levels, emotional exhaustion, manipulative behavior, passive-aggressive communication, and low levels of trust. The study identified that the majority of respondents demonstrate a satisfactory level of professional development and corporate culture perception, yet some experience imbalances in work-life harmony and psycho-emotional stability, which increase the risk of professional burnout. The practical value of the article lies in substantiating management approaches that enhance the level of corporate well-being. These include the introduction of effective leadership practices, coaching methods, transparent motivation systems, and the development of internal communication aimed at strengthening organizational resilience. The proposed diagnostic tool can be used by HR professionals and organizational managers for early identification of risk zones, prevention of workplace toxicity, and promotion of sustainable personnel well-being in modern companies.

Keywords: aspects, diagnostics, corporate well-being, personnel, questionnaire, management, factors.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких організаційних змін питання забезпечення корпоративного благополуччя персоналу набуває особливого значення. Працівники очікують не лише гідної винагороди за свою працю, а й можливостей для розвитку, підтримки позитивного психологічного клімату та збереження балансу між роботою і життям. Дослідження показують, що саме ці чинники визначають рівень залученості, мотивації та готовності залишатися в компанії. Водночас порушення чинників корпоративного благополуччя персоналу, зокрема, психоемоційного стану співробітників та work-life balance або токсичне робоче середовище свідчить про наявність «зон ризику», які можуть провокувати зниження мотивації, професійне вигорання та плинність кадрів. Саме тому систематичне вивчення рівня корпоративного благополуччя персоналу дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти, формувати адресні HR-стратегії, підвищувати ефективність управління людськими ресурсами та забезпечувати стабільність розвитку сучасних компаній. Особливої уваги потребує діагностика корпоративного благополуччя молоді (представників покоління Z), для яких ключовими цінностями є розвиток, гнучкість, свобода і психологічний комфорт. 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.

Таким чином, діагностика феномену корпоративного благополуччя персоналу виступає необхідним інструментом як для оцінки поточного стану персоналу компаній, так і для стратегічного планування заходів щодо зміцнення корпоративної культури, профілактики вигорання та збереження кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діагностики корпоративного благополуччя персоналу посідають помітне місце в сучасних наукових дослідженнях. Серед українських учених, які зробили вагомий внесок у розвиток цього напрямку, варто відзначити В. Антонова, який аналізував психологічні чинники управління корпоративним благополуччям працівників [1], О. Савченко та Д. Лавриненко, які приділяють увагу питанням діагностики корпоративного благополуччя та вимірюванню рівня задоволеності співробітників умовами праці [2]. Значний науковий доробок у цій сфері належить Л. Карамушці,

чий праці присвячені дослідженню задоволеності персоналу організаційними умовами та якістю міжособистісних відносин у колективі [3]. Водночас, попри наявність ґрунтовних наукових доробок щодо корпоративного благополуччя персоналу, залишається відчутний дефіцит комплексних підходів і валідних діагностичних методик, які дозволяли б оцінювати корпоративне благополуччя персоналу як стратегічного чинника ефективності сучасних компаній, а також виявляти причини й наслідки його порушення.

Метою статті є обґрунтування необхідності розроблення та використання діагностичного інструментарію для оцінювання корпоративного благополуччя персоналу компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізу чинників корпоративного благополуччя персоналу було використано авторський опитувальник "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (ДПБП-25, О. Вартанова, І. Маляренко, 2024 р.) [4; 5]. Зазначений інструмент дозволяє комплексно оцінити ключові складові корпоративного благополуччя: організаційну культуру та міжособистісні взаємини, систему матеріального стимулювання й компенсаційний пакет, можливості професійного розвитку і самореалізації, психоемоційний стан та рівень стресу, а також life-work balance (баланс між роботою та особистим життям).

Дослідження проводилося на вибірці зі 110 респондентів віком від 18 до 49+ років, які відрізнялися за рівнем освіти, доходами та місцем проживання. Більшість учасників становили молоді люди 18–24 років (78%), тоді як старші вікові групи були представлені значно менше: 25–30 років – 2,3%, 31–36 років – 1,9%, 37–42 роки – 4,2%, 43–48 років – 5,6%. На момент дослідження переважна частина опитаних (92,4%) перебували в Україні [4]. Узагальнені результати щодо діагностики корпоративного благополуччя персоналу подано у табл. 1.

Фактор корпоративного благополуччя персоналу F1. "Організаційна культура та міжособистісні взаємини".

Проведене нами дослідження демонструє, що більшість респондентів задоволені цим аспектом корпоративного благополуччя: високий рівень зафіксовано у 74,5% учасників, середній – у 23,6%, низький – у 1,8%. Порівняльний аналіз засвідчив статистично значущу перевагу високих показників над середніми ($\varphi_{\text{емп.}} = 7,924$; $p \leq 0,01$), а середніх – над низькими ($\varphi_{\text{емп.}} = 5,524$; $p \leq 0,01$). Даний

Таблиця 1

Результати діагностики корпоративного благополуччя персоналу

Ступінь вираженості фактора	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: сформовано авторами [4]

фактор відображає суб'єктивне сприйняття організаційних цінностей, норм і традицій, що формують корпоративну ідентичність. Особи з високим рівнем задоволення (74,5%) вважають, що культура і міжособові відносини узгоджуються з їхніми цінностями й очікуваннями, забезпечують конструктивний діалог, зворотний зв'язок і колегіальність. Респонденти із середнім рівнем (23,6%) переважно позитивно оцінюють організаційні відносини, хоча визнають, що вони можуть ситуативно порушуватися без критичного впливу на благополуччя. Ті ж 1,8% респондентів, у яких виявлено низький рівень цього фактору, повідомляють про токсичні стосунки, відсутність зворотного зв'язку та діалогу, що створює ризик звільнень.

Фактор корпоративного благополуччя персоналу F2. "Компенсацийний пакет та матеріальне стимулювання". Більшість опитаних задоволені матеріальними аспектами роботи: високий рівень – 57,3%, середній – 40,9%, низький – 1,8%. Частка осіб із високими показниками перевищує середні ($\varphi_{\text{емп.}} = 2,439$; $p \leq 0,0074$) та низькі ($\varphi_{\text{емп.}} = 8,28$; $p \leq 0,01$). Працівники з високим рівнем задоволення (57,3%) вважають систему винагород справедливою та мотивуючою. Респонденти із середнім рівнем (40,9%) здебільшого позитивно оцінюють компенсаційну політику, хоча інколи відчувають зниження мотивації. Ті, хто має низький рівень задоволення (1,8%), відзначають несправедливість і непрозорість системи винагород, що може стати причиною звільнення [6].

Фактор корпоративного благополуччя персоналу F3. "Професійний розвиток та самореалізація".

Цей аспект пов'язаний із суб'єктивним відчуттям можливостей для навчання, розвитку компетенцій і реалізації особистісного потенціалу. Результати показали, що 83,6% респондентів мають високий рівень задоволення, 15,5% – середній і лише 0,9% – низький. Статистично значущими є відмінності між високим і середнім ($\varphi_{\text{емп.}} = 11,129$; $p \leq 0,0074$) та середнім і низьким рівнями ($\varphi_{\text{емп.}} = 4,576$; $p \leq 0,01$). Працівники з високим рівнем (83,6%) відчувають широкі можливості для кар'єрного зростання і професійного розвитку, що стимулює самореалізацію. Особи із середнім рівнем (15,5%) задовольняються наявним статус-кво, навіть якщо перспективи розвитку обмежені. Меншість (0,9%) відчувають гострий дефіцит кар'єрних можливостей і сприймають це як серйозну загрозу благополуччю.

Фактор корпоративного благополуччя персоналу F4. "Психоемоційний стан та рівень стресу".

Більшість учасників продемонстрували середній рівень цього показника (52,7%), 44,6% – високий і 2,7% – низький. Середній рівень прояву фактору статистично значуще переважає низький ($\varphi_{\text{емп.}} = 9,593$; $p \leq 0,01$), але не відрізняється від високого ($\varphi_{\text{емп.}} = 1,215$; $p \leq 0,1121$). Респонденти з високим рівнем (44,6%) задоволені професійним становищем, мають оптимістичний настрій, енергію та позитивні стосунки [7].

Особи з середнім рівнем прояву фактору F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" (52,7%) в цілому мають стабільний психоемоційний стан, відчувають задоволення, хоча ситуативно і відчувають стрес, який вони розглядають як нормальний прояв робочих ситу-

ацій та в цілому справляють з ним. Середні показники професійного стресу в цілому не порушують корпоративне благополуччя і задоволення співробітників.

Натомість, меншість осіб (2,7%), які, за даними дослідження, мають низький рівень прояву фактору F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" мають подавлений психологічний стан, відчувають високий рівень стресу і незадоволення роботою. Вони розцінюють умови роботи як токсичні, скоріше мають симптоми вигорання внаслідок тривалого дистресу, через що мають ознаки деперсоналізації, редукції професійних досягнень, емоційного виснаження, прояву соматичних захворювань. В більшості випадків така людина залишить компанію через психоемоційне виснаження або за власним бажанням.

Фактор корпоративного благополуччя персоналу F5. "Life-work balance".

Більшість опитаних мають високий рівень балансу роботи й особистого життя (62,7%), 35,5% – середній і 1,8% – низький. Частка респондентів із високим рівнем статистично перевищує середні значення ($\varphi_{\text{емп.}} = 4,098$; $p \leq 0,01$), а середні – низькі ($\varphi_{\text{емп.}} = 7,45$; $p \leq 0,01$). Працівники з високим рівнем (62,7%) мають гнучкі форми організації робочого часу, встигають приділяти увагу сім'ї й відпочинку, що позитивно позначається на продуктивності та благополуччі. Особи з середнім рівнем прояву фактору F5 "Life-work balance" (35,5%) в цілому мають позитивний баланс роботи і особистого життя, який, втім, іноді порушується через необхідність понаднормової роботи, аврари, незадовільне планування робочого часу з боку керівництва, що спричиняє стрес через робоче навантаження та порушення корпоративного благополуччя персоналу [8]. Частка досліджених з середнім рівнем фактору F5 "Life-work balance" переважає частку досліджених з низьким рівнем прояву цього фактору ($\varphi_{\text{емп.}} = 7,45$; $p \leq 0,01$).

Особи з низьким рівнем прояву фактору F5 "Life-work balance" (1,8%) в цілому мають негативний баланс роботи і особистого життя, відчувають стрес через робоче навантаження, що впливає на їх психологічний стан та може викликати соматичні захворювання та професійне вигорання [9]. Це істотно порушує корпоративне благополуччя, може призводити до надмірної плинності кадрів та звільнень персоналу.

У підсумку, розроблення авторського опитувальника "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" із виокремленням

п'яти аспектів корпоративного благополуччя дає змогу комплексно оцінити рівень задоволення персоналу окремими чинниками корпоративного благополуччя.

Висновки:

1. Корпоративне благополуччя персоналу є багатофакторним явищем, що охоплює організаційну культуру та міжособистісні взаємини, систему матеріальної винагороди, можливості професійного розвитку, психоемоційний стан працівників і баланс між роботою та особистим життям. Результати дослідження демонструють, що кожен із цих чинників по-різному впливає на загальний рівень благополуччя співробітників, що безпосередньо впливає на результати управління персоналом компаній.

2. Найсильнішою стороною досліджуваних компаній виявилися можливості професійного розвитку та самореалізації персоналу. Переважна більшість респондентів (83,6%) відчувають умови для кар'єрного зростання та набуття нових компетенцій. Це підтверджує, що сучасні працівники високо цінують навчання та розвиток як ключову умову корпоративного благополуччя.

3. Якість організаційної культури та міжособистісних відносин (F1) позитивно впливає на рівень благополуччя персоналу, задоволеності співробітників (74,5%). Це означає, що колегіальність, діалог і підтримка в команді розглядаються працівниками як базові чинники комфортного середовища. Водночас навіть невелика частка негативних оцінок (1,8%) свідчить про наявність ризику токсичних взаємин, які можуть провокувати незадоволеність співробітників, призводити до надмірної плинності кадрів та спричиняти складнощі для всієї системи HR-менеджменту.

4. За даними дослідження, більшість респондентів задоволені аспектом матеріального стимулювання та компенсаційного пакету (57,3%), натомість, 40,9% оцінюють цей аспект лише на середньому рівні. Це означає, що, попри наявність базових умов, у частини працівників зберігається відчуття обмеженої прозорості та справедливості винагороди. У довгостроковій перспективі ця зона може стати чинником зниження мотивації.

5. Психоемоційний стан і рівень стресу (F4) характеризуються переважанням середніх показників (52,7%) рівня задоволеності персоналу компаній. Це свідчить про те, що більшість працівників адаптуються до робочих навантажень і сприймають стрес як

невід'ємний елемент професійної діяльності. Водночас 2,7% респондентів демонструють симптоми професійного вигорання, що становить ризик не лише для індивіда, а й для організації загалом, оскільки призводить до зниження ефективності та збільшення плинності кадрів.

6. Баланс між роботою та особистим життям (F5) оцінено відносно високо (62,7%), що свідчить про ефективність гнучких форм організації праці й актуальність практик Work-life balance. Водночас 35,5% респондентів відчують лише часткове задоволення цим фактором, а 1,8% перебувають у зоні ризику, що вимагає додаткових управлінських рішень.

7. Аналіз вікової структури вибірки показав, що більшість респондентів становила молодь 18–24 років (78%). Це свідчить про специфіку отриманих результатів: вони значною мірою відображають потреби й очікування покоління Z, для якого важливими є не лише матеріальні стимули, а й можливості розвитку, гнучкий графік та позитивна корпоративна культура.

8. Загалом результати дослідження демонструють, що корпоративне благополуччя персоналу досліджених компаній пере-

буває на достатньо високому рівні. Водночас зберігаються ризикові зони, які потребують уваги: прозорість компенсаційної політики, профілактика професійного вигорання та підтримка Work-life balance у періоди перевантаження.

9. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання їх для розробки програм корпоративного розвитку, HR-стратегій і програм психологічної підтримки персоналу. Зокрема, рекомендації можуть включати вдосконалення системи винагороди, розвиток програм ментального здоров'я, тренінги з командної взаємодії та впровадження інструментів підтримки Work-life balance.

Подальші перспективи дослідження корпоративного благополуччя персоналу пов'язані з удосконаленням діагностичних інструментів, цифровізацією процесів оцінювання, розширенням вибірки респондентів та інтеграцією показників благополуччя у систему стратегічного управління персоналом. Особливу увагу варто приділити розвитку програм підтримки психоемоційного стану працівників, зміцненню корпоративної культури та впровадженню сучасних практик work-life balance.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонов В.І. Психологічні аспекти управління корпоративним благополуччям персоналу. *Психологія управління та адміністрування*. 2016. № 4(2). С. 38–45.
2. Карамушка Л., Креденцер О., Терещенко К. Суб'єктивне благополуччя освітянського персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Т. 30, № 4. С. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.3>
3. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 89–101. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>
4. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. *Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, Ужгород, 18–19 жовтня 2024 р. Ужгород : УжНУ, 2024.
5. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-22>
6. Ryff C.D. Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 2014. Vol. 83. P. 10–28. DOI: <https://doi.org/10.1159/000353263>
7. Waterman A., Schwartz S., Conti R. The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*. 2008. Vol. 9, № 1. P. 41–79. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9020-7>
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., Matz S. та Huppert F. A. Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. Vol. 18, № 1. P. 192–198. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>

REFERENCES:

1. Antonov V. I. Psychological aspects of managing corporate employee well-being // *Psychology of Management and Administration*. – 2016. – No. 4(2). – P. 38–45.
2. Karamushka L., Kredentser O., Tereshchenko K. Subjective well-being of educational staff under wartime conditions // *Organizational Psychology. Economic Psychology*. – 2023. – Vol. 30, No. 4. – P. 23–33. – DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.3>
3. Savchenko O., Kaliuk O. A method for diagnosing cognitive aspects of individuals' subjective well-being // *Organizational Psychology. Economic Psychology*. – 2022. – No. 1(25). – P. 89–101. – DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>
4. Vartanova O. V., Maliarenko I. S. Studying the level of corporate employee well-being during wartime // *International Economic Relations in the Global and Regional Dimension : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Uzhhorod, October 18–19, 2024). – Uzhhorod : Uzhhorod National University, 2024.
5. Vartanova O. V., Maliarenko I. S. Factors of comprehensive diagnostics of corporate employee well-being as a key factor of organizational success // *Market Infrastructure*. – 2024. – No. 80. – P. 128–133. – DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-22>
6. Ryff C. D. Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia // *Psychotherapy and Psychosomatics*. – 2014. – Vol. 83. – P. 10–28. – DOI: <https://doi.org/10.1159/000353263>
7. Waterman A., Schwartz S., Conti R. The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation // *Journal of Happiness Studies*. – 2008. – Vol. 9, No. 1. – P. 41–79. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9020-7>
8. Gallup. *State of the Global Workplace: 2023 Report. The Voice of the World's Employees* [Electronic resource]. – 2024. – Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed: 12.02.2025).
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. – Vol. 18, No. 1. – P. 192–198. – DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>