



The problem of the managers' well-being in psychological science

E. V. Koneva¹, O. M. Grineva¹

¹P. G. Demidov Yaroslavl state University, Yaroslavl, Russian Federation

DOI: 10.18255/1996-5648-2025-4-680-689

Research article

Full text in Russian

Psychological well-being as an object of study has become widely known in recent years. One of the areas of work of scientists is the features of this phenomenon in relation to various professions. At the same time, the activities of managers in the context of this phenomenon are poorly represented in Russian-language scientific literature, despite the fact that Russian psychological science has created an extensive theoretical and empirical base, provided by the study of phenomena that partially coincide in their content with the structural elements of psychological well-being. The article discusses various aspects of psychological well-being in the activities of a managers. An analysis of relevant scientific papers allows us to conclude that psychological well-being is an integral phenomenon that unites various aspects of the worldview of professionals.

Keywords: activities of managers; structure of psychological well-being; factors of psychological well-being; genesis of psychological well-being

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Koneva, Elena V. | E-mail: ev-kon@yandex.ru
D. Sc. (Psychology), Professor

Grineva, Olga M. | E-mail: olga.grineva982@gmail.com
D. Sc. (Psychology), Professor



Проблема благополучия менеджеров в психологической науке

Е. В. Конева¹, О. М. Гринева¹

¹Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Российская Федерация

DOI: 10.18255/1996-5648-2025-4-680-689
УДК 159.9

Научная статья
Полный текст на русском языке

Психологическое благополучие как объект изучения приобрело в последние годы широкую известность. Одно из направлений работы ученых – особенности этого феномена применительно к различным профессиям. При этом деятельность менеджеров в контексте данного феномена слабо представлена в русскоязычной научной литературе, несмотря на то что в российской психологической науке создана обширная теоретическая и эмпирическая база, обеспеченная исследованием феноменов, частично совпадающих по своему содержанию со структурными элементами психологического благополучия. В статье обсуждаются различные аспекты психологического благополучия в деятельности менеджеров. Анализ соответствующих теме научных работ позволяет заключить, что психологическое благополучие – интегральный феномен, объединяющий различные стороны мироощущения профессионалов.

Ключевые слова: деятельность менеджеров; структура психологического благополучия; факторы психологического благополучия; генезис психологического благополучия

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Конева, Елена Витальевна	E-mail: ev-kon@yandex.ru Доктор психологических наук, профессор
--------------------------	--

Гринева, Ольга Михайловна	E-mail: olga.grineva982@gmail.com Доктор психологических наук, профессор
---------------------------	--

Введение

Не вызывает сомнений, что благополучие человека на работе состоит не только в объективных показателях функционирования его профессиональной сферы, но и в переживании субъективного благополучия. Оно, в свою очередь, является важным аспектом здоровья человека в целом.

© ЯрГУ, 2025

Статья открытого доступа под лицензией CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

В психологической науке, несмотря на наличие смежных понятий (субъективное благополучие, профессиональное благополучие), в качестве понятия, обозначающего предмет изучения, закрепился термин «психологическое благополучие» (далее – ПБ). Это не исключает параллельное использование терминов, отражающих аналогичные по сути и структуре явления, например «психологическое здоровье» [1].

Единого определения понятия ПБ не существует, однако структурный состав ПБ активно анализируется и обсуждается, что естественно для такого сложного феномена.

В самом общем виде это явление включает физические, социальные, ментальные и эмоциональные составляющие [2–3]. Используя другие логические основания, авторы выделяют в качестве структурных элементов ПБ человека его субъективные представления и оценочные суждения о жизни в целом, самочувствии и ежедневном функционировании [4–5]; как положительные, так и отрицательные суждения о своей работе, «чувстве цели» и межличностных отношениях [6].

Среди компонентов ПБ ученые выделяют как профессиональные (ситуация на работе, устойчивое финансовое положение, отношения с коллегами, социальный статус), так и личные (духовная и культурная жизнь, отношения с друзьями, семейная ситуация и проч.) [7].

На высокое ПБ профессионала указывают удовлетворенность профессиональной деятельностью, вовлеченность в свою работу и переживание умеренной напряженности в ней, стремление положительно влиять на трудовую деятельность других сотрудников [8]. Есть основания рассматривать эти показатели и как структурные составляющие ПБ.

Специфика исследования ПБ менеджеров

Исследование ПБ представителей различных профессий – достаточно популярная тема в психологии. При этом в русскоязычной литературе применительно к профессии менеджера данный вопрос освещен мало. Отчасти это объясняется, на наш взгляд, размытостью самого понятия «менеджер», которое применяется в отношении и руководителей в классическом смысле слова, и сотрудников, выполняющих минимальные управленческие функции. Необходимо также иметь в виду, что примерно два десятилетия назад термин «менеджер» употреблялся редко, в том числе и в научной литературе. Для обозначения функционального статуса управленца использовалось слово «руководитель»; его деятельность тем не менее называлась «менеджмент». Психология менеджмента включала, в числе прочего, изучение той феноменологии, которая в настоящее время фиксируется в форме ПБ [9].

Парадокс, таким образом, состоит в том, что многие русскоязычные научные работы, не декларируя в качестве своей цели изучение благополу-

чия менеджеров, фактически были посвящены рассмотрению этого феномена, оперируя при этом другими терминами.

В англоязычных источниках мы находим обращение исследователей именно к изучению управленцев в буквальном понимании, что предполагает соответствующее отношение к феномену ПБ. Трудности достижения менеджерами благополучия обуславливаются спецификой их профессиональной деятельности: высокой ответственностью за принятие управленческих решений, которые, в свою очередь, влияют на благополучие сотрудников компании и других людей, необходимостью иногда принимать непопулярные решения, а также необходимостью постоянно быть «на виду», точнее, значительным вниманием сотрудников к различным аспектам профессиональной активности менеджеров, особенно управленцев высшего звена [10]. Кроме того, психологический анализ профессиональной деятельности менеджеров современной коммерческой организации показал, что она проходит в условиях жесткой конкуренции, характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многоплановостью задач, требующих компетентного решения, необходимостью поддержки широкой сети контактов разного уровня [11].

Факторы и детерминанты

Факторы, влияющие на ПБ, также представляют собой одно из направлений исследования данного феномена. Однако, анализируя этот тематический аспект, мы сталкиваемся с достаточно типичной для психологии проблемой: составляющие ПБ одновременно являются и факторами, его определяющими.

Выделяются 5 групп разнообразных факторов ПБ менеджеров: индивидуальные, социальные факторы на рабочем месте, факторы поддержки руководителя, организационные и факторы, отображающие такие особенности организации труда, как четкие задачи и достижимые сроки их выполнения, стабильные рабочие обязанности, возможность проявлять автономию в работе и контролировать свою рабочую нагрузку [12]. К этому перечню необходимо, на наш взгляд, добавить, как минимум, группу личностных внутренних условий, влияющих на эффективность воздействия внешних условий [13].

В лонгитюдном исследовании благополучия менеджеров на протяжении 10 лет было выявлено, что ряд показателей благополучия (удовлетворенность работой, отсутствие стресса) является более высоким у топ-менеджеров, чем у менеджеров низшего звена. Таким образом, в качестве детерминанты ПБ выступает уровень управленческого функционала. Немолодой возраст не обязательно приводит к снижению благополучия менеджеров, то есть фактор возраста не обнаруживает связи с ПБ. К более раннему прекращению карьеры и выходу на пенсию менеджеров низшего звена приводят их переживания своей высокой ответственности

за прибыль в компании, необходимость гибко адаптироваться к часто изменяющимся условиям рабочей среды, чрезвычайно высокие требования к их личности [14]. Аналогичным образом влияние уровня руководящей деятельности на ПБ рассматривается и в других работах, например [15].

Отмечается также, что важным аспектом профессиональной деятельности менеджеров является решение различных затруднений и проблем других людей. Эффективность их профессионального взаимодействия обуславливается способностью выстраивать «глубокое взаимодействие» в профессиональном общении. [16]. Стратегия поверхностного эмоционального взаимодействия менеджеров значительно ограничивает их возможности всестороннего понимания ситуаций своей профессиональной деятельности и принятия эффективных управленческих решений. Становление у менеджеров когнийций своего ПБ как убеждения в необходимости «вклада в других» является своеобразным модератором в противоречии между стремлением менеджеров к эмоциональному самосохранению на работе и объективной потребностью устанавливать глубокие эмоциональные отношения для эффективного выполнения своей деятельности и достижения благополучия через удовлетворенность ее результатами [17].

Одной из детерминант ПБ, как следует из текста, приведенного выше, являются когнитивные структуры, формирующиеся у менеджеров в процессе их профессиональной деятельности, в частности, их представления о сути ПБ.

Эти представления могут отображать различные приоритетные для менеджеров терминальные ценности. Такими ценностями могут быть как направленность на личные достижения значительных материальных благ, так и стремление к счастью, удовлетворенность работой всех сотрудников компании и других заинтересованных сторон, а также личная «экологическая устойчивость» к различным профессиональным трудностям [18]. Данное сужение согласуется с аналогичным представлением о деятельности высококвалифицированного менеджера, который концентрирует внимание на развитии своих сотрудников, проявляя заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации [9].

Роль когнитивных компонентов психики (наряду с эмоциональными) в ПБ менеджеров отмечается и другими авторами [19].

Среди внешних факторов благополучия менеджеров ряд авторов подчеркивают особую роль инноваций в их профессиональной деятельности [20].

Генезис ПБ в профессии менеджеров

В исследованиях деятельности менеджеров уделяется внимание динамике их ПБ по мере приобретения профессионального опыта [21]. На ранних этапах профессиональной деятельности менеджеры часто оценивают

свое психологическое состояние как состояние неблагополучия из-за трудностей согласования профессиональной деятельности и личной жизни. Они стремятся достичь амбициозных карьерных целей и проявляют готовность уделять выполнению работы значительное количество времени ежедневно, в том числе и свое личное время. Это приводит к трудностям и конфликтам в семейных отношениях, недостаточной заботе о своем здоровье и, как следствие, разнообразным заболеваниям, низкой физической активности, переживанию хронического стресса и избыточному весу.

Спустя некоторое время, с приобретением профессионального опыта, менеджеры осознают, что их карьера содержит «взлеты и падения», а чрезвычайно высокая загруженность на работе «происходит волнами» [21]. Это понимание способствует выработке менеджерами толерантного отношения к возможным профессиональным трудностям и неудачам, что, в свою очередь, способствует повышению их благополучия.

Развертывание представлений менеджеров о ПБ происходит в более широком контексте формирования их профессионального самосознания. Так, становление когний благополучия менеджеров на уровнях профессионального самосознания «конвенционального эксперта», «конвенционального успешного» и «пост-конвенционального» [22] имеет свою специфику. На *конвенциональном уровне менеджеры-эксперты* интерпретируют благополучие как эффективное выполнение своих непосредственных рабочих обязанностей и проявляют направленность на формирование тех профессиональных компетенций, которые способствуют успешной работе.

Когнии благополучия *«успешных» менеджеров конвенционального уровня развития сознания* включают не только их образы желаемых индивидуальных достижений в будущем, но и более широкие системные представления о благополучии всей организации. Помимо *hard skills*, они стремятся вырабатывать такие навыки профессионального взаимодействия, которые обеспечат возможность не только для них, но и для других сотрудников эффективно выполнять свою работу.

Смысловые представления *менеджеров на постконвенциональном уровне развития профессионального самосознания* о своем благополучии становятся более сложными. Динамика представлений менеджеров о своем благополучии в контексте благополучия организации характеризуется их стремлением к переосмыслению организационных процессов как согласованных и взаимообусловленных, а не дискретных, для решения проблем в которых нужно находить «трудные компромиссы».

Таким образом, развитие представлений менеджеров о благополучии состоит во все большем включении этих представлений в контекст принятия на себя ответственности за других людей.

Корреляты ПБ

Зафиксировано опосредствованное влияние благополучия менеджеров на производительность их труда. Менеджеры, которые переживают удовлетворенность своей работой и позитивное эмоциональное отношение к ней, стремятся развивать свой эмоциональный интеллект для рефлексии своего стиля лидерства в профессиональной деятельности, его позитивных и негативных аспектов и проявляют направленность на совершенствование своего стиля профессиональной деятельности для повышения экономической эффективности организации в целом [23].

Новые тренды

Проблема ПБ менеджеров сформировалась как таковая в то время, когда руководство представляло собой главным образом «очное» взаимодействие руководителей и подчиненных. Поэтому ощущается недостаток работ, в которых рассматриваемый феномен освещается применительно к онлайн деятельности. Впрочем, определенным стимулом к подобным исследованиям послужила ситуация пандемии [24–26]. Несмотря на разнообразные угрозы, которые создала пандемия Covid-19 как глобальное мировое событие, для благополучия менеджеров и их команд во всем мире, по завершении пандемии, в соответствии с результатами исследований [25], менеджеры отметили ряд преимуществ опыта работы на дому для своего благополучия, например, широкие возможности опробовать и использовать новые цифровые технологии, которые помогут им и их компаниям стать более конкурентными в будущем. Среди позитивных факторов выполнения личных обязанностей они отмечали возможность более гибко управлять своим рабочим временем, эффективное использование своего рабочего времени (в связи с отсутствием дома типичных офисных дистракторов), возможность отрыть для себя новое удобное рабочее место и в то же время активизацию ценностного отношения к прежней форме работы в офисе офлайн.

Важен и другой, смежный, аспект, связанный с дистанционной работой, а именно оптимальное сочетание онлайн- и офлайн-общения вне экстремальных обстоятельств, подобных пандемии. Распространенной стратегией управления психологическим благополучием сотрудников, а именно уменьшения переживаний «психологической отчужденности», в работе менеджеров является организация различных форм дистанционных профессиональных коммуникаций с сотрудниками их подразделений. Однако слишком большое количество и интенсивность коммуникаций в рабочих чатах, рабочих совещаний, онлайн-дискуссий, опросов о благополучии, дистанционных встреч с медицинскими работниками может иметь обратный эффект, а именно усилить психологическое истощение людей [26].

Уже в постпандемийный период научные исследования в области ПБ менеджеров, работающих онлайн, ведутся, хотя и в несколько ином понятийном контексте [27].

Заключение

Анализ научной литературы по теме психологического благополучия менеджеров позволяет заметить, что этот феномен фактически «растворяется» в смежных или параллельных явлениях. Альтернативная точка зрения (не обозначающая термин «психологическое благополучие» как по сути излишний) может состоять в рассмотрении ПБ как некоего интегрирующего понятия [27], объединяющего различные аспекты мироощущения профессионалов, – от удовлетворенности организационными условиями труда до экзистенциального переживания ответственности за успешность деятельности структуры, в которую они включены в целом.

Однако в любом случае анализ ПБ менеджеров перспективен, так как позволяет расширить научные основы для оптимизации деятельности представителей этой профессии.

Ссылки

1. Пурнис Н. Е. Возможности АРТ-терапии в психологическом обеспечении деятельности менеджера (на примере деятельности менеджеров тяжелого машиностроения): специальность 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика»; дис. ... канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 2008. 187 с. EDN QDZGTP
2. Grant A. M., Christianson M. K., Price R. H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs // *Academy of Management Perspectives*. 2007. V. 21. P. 51-63. DOI 10.5465/AMP.2007.26421238
3. De Simone S. Conceptualizing wellbeing in the Workplace // *International journal of business and social science*. 2014. V. 5, No. 12. P. 118-122.
4. Danna K, Griffin R. W. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature // *Journal of management*. 1999. V. 25, No. 3. P. 357-384. DOI 10.1177/014920639902500305
5. Warr P. How to think about and measure psychological well-being // *Research methods in occupational health psychology* / eds. M. Wang, R. R. Sinclair and L. E. Tetrick. New York: Psychology Press, Routledge, 2012. P. 76-90.
6. Ryan R. M., Deci E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being // *Annual review of psychology*. 2001. V. 52, No. 1. P. 141-166. EDN HEYQGR
7. Minton E. A., Tan S. J., Tambyah S. K., Liu R. L. Drivers of sustainability and consumer wellbeing: an ethically-based examination of religious and cultural values // *Journal of Business Ethics*. 2022. V. 175, No. 1. P. 167-190. DOI 10.1007/s10551-020-04674-3

8. Ahmadi E., Lundqvist D., Bergstrom G., Macassa G. Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses // *Work* (Reading, Mass.). 2023. V. 75, No.1. P. 97-112. DOI 10.3233/WOR-220159
9. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2005. 584 с. EDN YUXNIT
10. Do managers experience more stress than employees? Results from the intervention project on absence and well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees / J. Skakon, T. S. Kristensen., K. B. Christensen [et al] // *Work* (Reading, Mass.). 2011. V. 38, No. 2. P. 103-109. DOI 10.3233/WOR-2011-1112
11. Hertuala N., Kokkinen L., Konu A. Social- and healthcare managers' work wellbeing - literature review and key informant interviews // *International Journal of Workplace Health Management*. 2020. V. 13, No. 6. P. 633-648. DOI 10.1108/IJWHM-05-2019-0077
12. Айсина Р. М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: специальность 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии»: автореф. дис. канд. психол. наук. М., 2007. 27 с. EDN NIPVCP
13. Feldt T., Makikangas A., Hyvonen K., Kinnunen U. Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period // *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2009. V. 35, No.1. P. 37-47.
14. Качина А. А. Психологическая структура профессионального стресса у менеджеров разного должностного статуса: специальность 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика»: автореф. дис. канд. психол. наук. М., 2006. 26 с. EDN: NJVUVF
15. Garcia E., Estreder Y., Martinez-Tur V. Linking managers' surface acting to their burnout and engagement: the moderating role of eudaimonic // *Psychologica*. 2019. V. 62. P. 23-37.
16. Mishra A., Newey L., Spee P. Greatest good for the greatest number - the role of managers' ethical meaning making and subjective wellbeing complexity // *Journal of Business Ethics*. 2024. V. 197. P. 557-579. DOI 10.1007/s10551-024-05748-2
17. Буенок А. Г. Юмор как фактор профессионального здоровья менеджеров: специальность 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Санкт-Петербург, 2014. 22 с.?. EDN ZPIFHJ
18. Ahmadi E. Managers in the context of small business growth: a qualitative study of working conditions and wellbeing // *BMC Public Health*. 2024. V. 24. Article number: 2075. DOI 10.1186/s12889-024-19578-4
19. van Gelder M., van Veldhoven M., van de Voorde K. Wellbeing in line managers during mandatory working from home: how work and personal factors combine // *Frontiers in psychology*. 2022. V. 13. Article number: 1041902. DOI 10.3389/fpsyg.2022.1041902

20. Feldt T., Makikangas A., Hyvonen K., Kinnunen U. Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period // *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2009. V. 35. P. 37-47.
21. Cook-Greuter S. Making a case for a developmental perspective // *Industrial and Commercial Training*. 2004. V. 36. P. 275-281. DOI 10.1108/00197850410563902
22. Hosie P. J., Sevastos P. P., Cooper C. L. Happy performing managers: the impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 63 p.
23. Flotman A. P. Work as meaningful and menacing phenomenon for South African middle managers during the COVID-19 pandemic: the role of self-transcendence in cultivating meaning and wellbeing // *Frontiers in psychology*. 2021. V. 12. Article number: 650060. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.650060
24. Durakovic I., Aznavoorian L., Candido C. Togetherness and (work) place: Insights from workers and managers during Australian COVID-induced lockdowns // *Sustainability*. 2022. V. 15, No. 1. P. 94.
25. Kukytė A. Managers' Strategies to support employee well-being in remote work environment // *Vilnius University Proceedings*. 2023. V. 37. P. 48-53. DOI 10.15388/vgisc.2023.7
26. Спицына К. Р. Особенности взаимосвязи личностных характеристик и удовлетворенности работой специалистов виртуальной организации // *Мир науки. Педагогика и психология*. 2022. Т. 10, №. 1. 43PSMN122. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/43PSMN122.pdf>. EDN DPFUPM
27. Maakikangas A., Kinnunen U., Feldt T., Schaufeli W. The longitudinal development of employee well-being: a systematic review // *Work and Stress*. 2016. V. 30. P. 46-70.