

Мельник Ю. И.

Профессиональное благополучие руководителя
и его связь с самоэффективностью, макиавелизмом
и управленческими ориентациями

Melnik Y.I.

Professional Well-being of a Manager and its Relationship
with Self-efficacy, Machiavellianism and Managerial Orientations

ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет», Петрозаводск, Россия

Сохранение и поддержание профессионального благополучия является одним из ключевых факторов карьерного развития специалиста и успешности в профессиональной деятельности. Сегодня вопрос профессионального благополучия и психологического здоровья является важным и для организаций, которые заботятся о благополучии своих сотрудников и особенно управленческого персонала. В рамках управленческой деятельности качество профессионального благополучия выступает фактором предупреждения и профилактики профессиональной деформации и выгорания руководителей. В прикладном значении и в плане исследований актуальным становится вопрос, как профессиональное благополучие руководителя обуславливает эффективность его деятельности и проявление его управленческих компетенций.

Целью исследования стало изучение взаимосвязи профессионального благополучия руководителя с уровнем его самоэффективности, уровнем макиавелизма и выраженной соотносительной управленческих ориентаций. В работе были использованы метод теоретического анализа проблемы и эмпирический метод сбора данных с помощью психодиагностических методик, его участниками стали слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров – руководители среднего и высшего звена предприятий и организаций г. Петрозаводска.

Представлены результаты изучения самоэффективности, макиавелизма и управленческих ориентаций в связи с разным уровнем профессионального благополучия у руководителей. Руководители с более высоким уровнем профессионального благополучия характеризуются более высоким уровнем самоэффективности, меньшим уровнем макиавелизма и выраженной управленческой ориентацией на дело. Руководителей с относительно низким уровнем профессионального благополучия отличает меньший уровень самоэффективности, относительно высокий уровень макиавелизма и управленческой ориентацией на себя.

Результаты исследования на выборке руководителей позволяют сделать вывод, что профессиональное благополучие может обуславливать более высокую степень ощущения самоэффективности в управленческой деятельности. Также можно утверждать и о наличии обратного эффекта – более самоэффективные руководители ощущают себя более профессионально благополучными. Профессиональное благополучие, самоэффективность и макиавелизм действуют как три отдельных относительно независимых фактора.

Ключевые слова: профессиональное благополучие, самоэффективность, макиавелизм, управленческие ориентации, психологическое благополучие

Для цитирования: Мельник, Ю.И. Профессиональное благополучие руководителя и его связь с самоэффективностью, макиавелизмом и управленческими ориентациями // Новые психологические исследования. 2025. № 4. С. 103–121. DOI: 10.51217/npsyresearch_2025_05_04_05

Введение

В психологии не снижается интерес к исследованию феномена психологического благополучия в его различных проявлениях в контексте тех или иных личностных и ситуативных факторов. В организационной психологии это стало темой для изучения психологического благополучия и психологического здоровья руководителей (Мельник, Мельник, 2016). Естественно, что для организации важно, чтобы руководители были психологически здоровы, поскольку это сказывается на эффективности их деятельности, а психологически благополучный руководитель является своеобразной моделью для подчиненных. Это, например, показали в своей статье Клоутиер А. и Барлинг Дж. «Ожидание относительно психического здоровья руководителей» (Cloutier, Barling, 2023). В своем комплексном исследовании они обнаружили, что испытуемые воспринимают руководителей более психологически благополучными и полагают, что руководители не имеют негативный опыт психических расстройств. Авторы работы находят, что подобный запрос и представление о руководителе со стороны подчиненных является скорее идеализированным, но это не отменяет необходимости заботы руководителя о своем психологическом здоровье. Поскольку составной частью такого здоровья является удовлетворенность своей профессиональной ролью и профессиональной деятельностью, это привело исследователей к изучению конструкта и феномена «профессиональное благополучие».

Общая трактовка профессионального благополучия учеными находится в контексте профессиональной деятельности и удовлетворенности результатами своей деятельности. В своих работах Шами-

нов Р.М. отмечает, что изначально профессиональное благополучие изучалось как производное от общего психологического благополучия человека. И исследований, которые посвящены собственно феномену профессионального благополучия, его основным критериям и показателям, было относительно мало. Сам Шамионов Р.М. указывает, что если мы хотим рассматривать субъективное благополучие человека в целом, то обязательно нужно затрагивать и профессиональную сферу человека, и то, как он себя там ощущает (Шамионов, 2007, 2008).

В своей коллективной монографии, посвященной изучению благополучия работников государственной службы, ряд исследователей подошли к объяснению феномена «профессионального благополучия» с точки зрения методологического обоснования (Бояркин и др., 2007). Авторы разводят понятия психологического благополучия и профессионального благополучия и рассматривают последнее и как процесс, и как состояние. При этом они сводят профессиональное благополучие к удовлетворенности как одному из критериев благополучия, но не раскрывают собственно феномен профессионального благополучия как таковой. Некоторые исследователи профессиональное благополучие рассматривают как часть личностного здоровья (Сокольская, 2009), как жизненную позицию в профессиональной сфере (Зенина, 2012), как вариант «профессионального счастья» (Поваренков, 2002) или «профессионального самочувствия» (Ложкин, Волянюк, 2012).

Несмотря на интенсивное развитие изучения феномена профессионального благополучия, проблемой все так же остается отсутствие в отечественной психологии четких объясняющих теорий и концепций профессионального благополучия, что подчеркивается в работах Р.А. Березовской (Березовская, 2016). Она выделяет многоаспектность этого понятия и феномена, как в зарубежной, так и отечественной психологии. Так и С.А. Дружилов предлагает рассматривать профессиональное благополучие как комплексный показатель позитивного функционирования человека в профессиональной среде (Дружилов, 2016).

Отдельной проблемой стал вопрос диагностики и оценки профессионального благополучия. Опираясь на модель психологического благополучия К. Рифф, Е.И. Рут и Л.И. Августова разработали опросник «Методика оценки профессионального благополучия» (МОПБ). С помощью данной авторской методики можно оценить общее профессиональное благополучие и отдельные его компоненты (Рут, Августова, 2017).

В статье «Связи показателей психологического благополучия личности, субъективного профессионального и экономического благополучия работников» Обознов А.А. и коллеги предлагают свою авторскую модель профессионального благополучия, куда включен компонент социально-профессиональной востребованности работников. На основе этой модели был разработан оригинальный опросник «Субъективное профессиональное благополучие», который прошел соответствующую эмпирическую апробацию (Обознов и др., 2020).

В своем исследовании мы опираемся на модель профессионального благополучия Е.И. Рут и изучаем не собственно профессиональное благополучие как таковое и его уровни, а его связь с другими психологическими феноменами в контексте профессиональной деятельности. Таким контекстом для рядового работника, по мнению В.Б. Рябова, является специфика управленческого взаимодействия в системе «руководитель-подчиненный», где он участвует. Удовлетворенность таким взаимодействием в значительной степени и определяет субъективную оценку профессионального благополучия человека в организации (Рябов, 2019).

Постановка проблемы исследования

Для нашего исследования интересным представляется изучение профессионального благополучия руководителя в связи с его управленческими ориентациями, которые тоже проявляются во взаимодействии «руководитель-подчиненный». Если связывать профессиональное благополучие с успешностью в деятельности, то опосредующим фактором успешности менеджеров в управленческой деятельности являются социально-психологические ориентации, на что в свое время обратил внимание А.А. Ершов, предложив классифицировать управленцев в зависимости от их ориентаций (Ершов, 1976). По мнению А.А. Ершова, в целом успешность управленческой деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами (точнее управленческими и поведенческими), как позиция руководителя в коллективе, его отношение к подчиненным, насколько его собственные интересы как руководителя соответствуют интересам коллектива и организации в целом, насколько действия руководителя отвечают целям управления. В деятельности руководителя данные факторы проявляются при принятии им управленческих решений – ключевой и сквозной особенности процесса управления. В зависимости от выраженной ориентации Ершов А.А. выделяет четыре типа управленцев:

руководители с ориентацией на дело, руководители с ориентацией на отношения, руководители с ориентацией на себя и руководители с ориентацией на субординацию. Данные управленческие ориентации интегрируют в себе позицию руководителя и взаимосвязаны между собой, но проявление каждой зависит от личностных особенностей. Мы же считаем, что это может зависеть и от уровня профессионального благополучия руководителя. Можно предположить, что более профессионально благополучные руководители в своей управленческой практике в большей степени ориентированы на дело, меньшие на субординацию и в некоторой степени на себя.

Поскольку управленческие ориентации – это определенный паттерн поведения, то опосредующим фактором в проявлении ориентаций руководителя может выступить макиавеллизм руководителя и как личностная особенность, и как социальное поведение (Мельник, 2023). При продолжении темы макиавеллизма руководителя интересным становится вопрос о соотношении его уровня макиавеллизма и профессионального благополучия. Опять же можно предположить, что более профессионально благополучные руководители отличаются относительно низким уровнем макиавеллизма.

И наконец, при оценке успешности результативности управленческой деятельности, как своеобразного предиктора профессионального благополучия, важно рассматривать и субъективную оценку подобной успешности руководителя через призму такого социально-психологического феномена как самоэффективность. Причем самоэффективность, в классическом понимании А. Бандуры, понимается как ожидание своей эффективности, а не ожидание результата своей деятельности (Бандура, 2000; Bandura 1977, 2001). Подробно феномен самоэффективности и стадии его изучения проанализирован в статье Л.Н. Шиленковой (Шиленкова, 2020).

К непосредственной связи самоэффективности и профессиональной деятельности обращается в своей статье Г.С. Гордиенко (Гордиенко, 2019). Самоэффективность как ожидание дает возможность с высокой точностью спрогнозировать, как человек проявит себя в различных рабочих ситуациях и как это повлияет на результативность его деятельности. Но тут необходимо изучение не только общей самоэффективности, о чем предупреждал сам А. Бандура, а использование шкал самоэффективности в различных видах деятельности. На это указывает В.О. Конаш в своей статье, посвященной теоретическому анализу профессиональной самоэффективности (Конаш, 2020). Автор подчеркивает, что в разных профессиональных ситуациях ожи-

дания человека относительно своих усилий и результативности могут отличаться, но при этом общая самоэффективность как когнитивный паттерн остается актуальным для исследования ожиданий и восприятий в профессиональной деятельности. Частным проявлением, по мнению автора, может быть восприятие эффективности своих действий при реализации конкретных профессиональных компетенций.

В управлеченческой деятельности важным, на наш взгляд, является восприятие руководителем своей самоэффективности в контексте реализации управлеченческих компетенций. В рамках нашего исследования мы остановились на изучении общей самоэффективности в связи с профессиональным благополучием и проявлением управлеченческих ориентаций у руководителей. Можно предположить, что профессионально благополучные руководители ощущают себя более самоэффективными, а в своей управлеченческой деятельности ориентированы на решение управлеченческих задач. На связь самоэффективности руководителя с его управлеченческими задачами указывает в своей статье Т.А. Куткович (Куткович, 2021). Автор показывает, что в поведении руководителя влияние самоэффективности на управлеченческую деятельность осуществляется в первую очередь через выбор руководителем достаточно сложных профессиональных задач, которые он рассматривает как вызов, что и позволяет ему продемонстрировать свои компетенции.

Цель и гипотеза исследования

Основной целью нашего исследования явилось изучение взаимосвязи профессионального благополучия с уровнем самоэффективности, уровнем макиавеллизма и выраженностью соответствующих управлеченческих ориентаций у руководителей

Исследовались различия в самоэффективности, уровне макиавеллизма и проявления управлеченческих ориентаций в группах руководителей с высоким и низким уровнем профессионального благополучия. Основной гипотезой исследования стало предположение о том, что уровень профессионального благополучия выступает дискриминантом, обуславливающим проявление самоэффективности, макиавеллизма и управлеченческих ориентаций. Дополнительной гипотезой послужило предположение, что профессиональное благополучие положительно связано с уровнем самоэффективности и отрицательно – с уровнем макиавеллизма.

Исследование является одним из этапов изучения автором психологических аспектов управлеченческого потенциала руководителя.

Методы и процедура исследования

В исследовании приняли участие слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров в г. Петрозаводске – 23 человека, из них 12 мужчин и 11 женщин. Средний возраст – 38 лет. Социальный статус испытуемых – руководители высшего и среднего управленческого звена производственных предприятий, коммерческих организаций, индивидуальные предприниматели.

Эмпирическое исследование было психоdiagностическим по содержанию с использованием стандартизированных методик.

Уровень профессионального благополучия оценивался с помощью инструмента «Методика оценки профессионального благополучия (МОПБ)» Е.И. Рут (Рут, Августова, 2017). Опросник позволяет определить общий показатель профессионального благополучия, а также показатели по шкалам: «Автономность в профессиональной деятельности», «Профессиональное самопринятие» (включает субшкалы «Удовлетворенность уровнем компетентности» и «Удовлетворенность профессиональными достижениями»), «Профессиональное развитие» (включает субшкалы «Профессиональный рост» и «Профессиональные цели») и «Позитивные отношения в коллективе». Уровень макиавеллизма замерялся с помощью «МАК-шкал» Р. Кристи и Ф. Гейс в адаптации Е.П. Ильина (Духновский, 2010). Оценка уровня субъективного ощущения личностной эффективности осуществлялась с помощью «Шкалы общей самоэффективности» (GSE – General Self-Efficacy Scale R. Schwarzer, M. Jerusalem) в адаптации В.Г. Ромека (Ромек, 1996). Для изучения выраженности управленческих ориентаций испытуемых был использован тест «Производственные ситуации» А.А. Ершова (Ершов, 1976). Данная методика позволяет оценить степень выраженности четырех управленческих ориентаций: «Ориентация на дело», «Ориентация на отношения/климат», «Ориентация на себя» и «Ориентация на субординацию».

Полученные данные были подвергнуты корреляционному анализу (ранговая корреляция Спирмена) и факторному анализу. Для сравнения между собой частей выборки использовался критерий Манна-Уитни.

Результаты и обсуждение

В табл. 1 представлены средние значения и стандартные отклонения по всем исследуемым показателям.

В целом, по группе наблюдается выше среднего уровень профессионального благополучия, при этом наиболее выраженным ока-

зались показатели по субшкалам «профессиональный рост» и «профессиональные цели», что вполне объяснимо, поскольку испытуемые участвуют в программе профессионального развития. Достаточно высокими по группе оказались индекс макиавеллизма и уровень самоэффективности. Из управленческих ориентаций наиболее выражены стали «Ориентация на дело» и «Ориентация на себя».

Таблица 1. Профессиональное благополучие, макиавеллизм, самоэффективность и управленческие ориентации ($n = 23$)

Показатель	Среднее	Стандартное отклонение	Максимум	Минимум
1. Возраст	38,04	6,3	47	23
2. Автономность в профессиональной деятельности	3,5	0,47	4,3	2,8
3. Удовлетворенность уровнем компетентности	3,9	0,49	5	2,8
4. Удовлетворенность профессиональными достижениями	3,9	0,51	5	3,5
5. Профессиональный рост	4,3	0,32	5	3,6
6. Профессиональные цели	4,3	0,40	5	3,6
7. Позитивные отношения в коллективе	4,1	0,42	5	3,3
8. Профессиональное благополучие (общий показатель)	24,1	1,89	29	18,4
9. Макиавеллизм	49,4	7,48	65	40
10. Самоэффективность	33,7	2,88	38	31
11. Ориентация на дело	6,7	1,95	11	3
12. Ориентация на климат	4,3	1,48	7	2
13. Ориентация на себя	5,6	2,03	10	2
14. Ориентация на субординацию	3,2	1,91	6	0

На основании распределения значений по «Профессиональному благополучию» ($M \pm \sigma$) выборка испытуемых была разделена на две группы – «высокое ПБ» и «низкое ПБ». В таблице 2 представлено статистическое описание данных групп испытуемых.

В целом, для обеих групп испытуемых характерна согласованность значений по общему показателю «Профессиональное благополучие». Различия оказались значимы на уровне $p \leq 0,05$.

Таблица 2. Распределение по уровню «Профессионального благополучия»

	Среднее значение	Максимальное значение	Минимальное значение	Стандартное отклонение
Высокое «ПБ» (12 чел)	25,4	29	24,1	1,32
Низкое «ПБ» (11 чел)	22,8	24	18,4	1,46

В табл. 3 представлены средние значения и стандартные отклонения выраженности отдельных показателей профессионального благополучия, самоэффективности, макиавеллизма и управленческих ориентаций по двум группам испытуемых.

Таблица 3. Профессиональное благополучие, макиавеллизм, самоэффективность и управленческие ориентации по двум группам испытуемых («Высокое ПБ» n = 12; «Низкое ПБ» n = 11)

Показатель	Высокое «ПБ»		Низкое «ПБ»	
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение
1. Возраст	36,6	7,3	39,9	4,8
2. Автономность в профессиональной деятельности	3,7	0,5	3,3	0,36
3. Удовлетворенность уровнем компетентности	4,1	0,53	3,6	0,34
4. Удовлетворенность профессиональными достижениями	4,2	0,4	3,6	0,42
5. Профессиональный рост	4,4	0,29	4,3	0,32
6. Профессиональные цели	4,4	0,41	4,1	0,31
7. Позитивные отношения в коллективе	4,4	0,33	3,9	0,37
8. Профессиональное благополучие (общий показатель)	25,4	1,32	22,8	1,46
9. Макиавеллизм	47,4	7,8	51,6	6,29
10. Самоэффективность	34,9	1,93	32,5	3,22
11. Ориентация на дело	7,2	2,02	6,1	1,74
12. Ориентация на климат	4,3	1,7	4,2	1,21
13. Ориентация на себя	5	1,3	6,4	2,38
14. Ориентация на субординацию	3,4	1,83	3,1	2,07

Примечание: Курсивом выделены наиболее выраженные различия между показателями по двум группам.

Как видно из таблицы, наибольшие различия между двумя группами испытуемых наблюдаются по «МАК-индексу», самоэффективности и управленческим ориентациям. Группа руководителей с высоким профессиональным благополучием в среднем моложе, отличается меньшим уровнем макиавелизма, большей самоэффективностью и более выраженной ориентацией на дело. При наличии более высокого «МАК-индекса» и меньшей самоэффективности, группа руководителей с низким профессиональным благополучием обладает более выраженной ориентацией на себя. По отдельным компонентам профессионального благополучия существенных различий между группами испытуемых не наблюдается.

Корреляционный анализ позволил выявить следующие значимые связи между показателями. В таблице 4 представлены значимые коэффициенты корреляции по общей выборке испытуемых.

Таблица 4. Значения коэффициентов корреляции

Переменные	Значения
Удовлетворенность уровнем компетентности	Автономность в профессиональной деятельности ,524*
Профессиональное благополучие	Автономность в профессиональной деятельности ,574** Удовлетворенность уровнем компетентности ,612** Удовлетворенность уровнем достижений ,699** Позитивные отношения в коллективе ,560**
Самоэффективность	Удовлетворенность уровнем компетентности ,462* Удовлетворенность уровнем достижений ,473** Профессиональное благополучие 657**
Ориентация на климат	Ориентация на дело ,471*
Ориентация на субординацию	Ориентация на себя ,616**

Примечание: * – $p \leq 0,05$; ** – $p \leq 0,01$

Собственно профессиональное благополучие положительно связано с автономностью в профессиональной деятельности (,574**), удовлетворенностью уровнем компетентности (,612**), удовлетворенностью уровнем достижений (,699**) и позитивными отношениями в коллективе (,560**). Самоэффективность положительно связана с общим показателем профессионального благополучия (,657*) и со следующими компонентами профессионального благополучия – с удовлетворенностью уровнем компетентности (,462*) и с удовлетворенностью уровнем достижений (,473*). Таким образом, можно утверждать, что профессиональное благополучие и самоэффективность положительно взаимосвязаны и обуславливают друг друга.

Факторный анализ методом главных компонент с Варимакс вращением выделил четыре фактора. В первом факторе нагруженными оказались пять переменных, во втором факторе – шесть переменных, в третьем – четыре переменные, в четвертом – три переменные. В таблице 5 представлены факторные веса переменных по четырем факторам.

Таблица 5. Матрица повернутых компонент

Переменная	Компонент/ фактор			
	1	2	3	4
1. Автономность в профессиональной деятельности	,811	-,127	-,233	,230
2.Удовлетворенность уровнем компетентности	,885	,205	,212	-,030
3.Удовлетворенность профессиональными достижениями;	,515	,625	-,200	,018
4.Профессиональный рост	,181	,534	,189	-,053
5.Профессиональные цели	,005	,846	-,097	,179
6.Позитивные отношения в коллективе	,118	,429	,529	,166
7.Профессиональное благополучие (общий показатель);	,754	,632	,008	,122
8.Макиавеллизм;	,059	-,259	,405	-,389
9.Самоэффективность	,669	,520	-,058	,143
10.Ориентация на дело	-,034	,250	-,823	,096
11.Ориентация на климат;	-,218	,207	,734	,023
12.Ориентация на себя;	-,041	-,252	,118	-,879
13.Ориентация на субординацию	,255	-,153	,151	,836

В первый фактор с соответствующими весами вошли «Профессиональное благополучие» (,754), «Автономность в профессиональной деятельности» (,811), «Удовлетворенность уровнем компетентности» (,885), «Удовлетворенность профессиональными достижениями» (,515) и «Самоэффективность» (,669), что позволило нам назвать данный фактор как «*Профессиональное самопринятие и самоэффективность*». Во второй фактор с наибольшими значениями вошли следующие переменные – «Удовлетворенность профессиональными достижениями» (,625), «Профессиональный рост» (,534), «Профессиональные цели» (,846), «Позитивные отношения в коллективе» (,429), «Профессиональное благополучие» (,632) и «Самоэффективность» (,520). Этот фактор мы обозначили как «*Профессиональное развитие и самоэффективность*». В третий фактор вошли следующие переменные – «Позитивные отношения в коллективе» (,529), «Макиавеллизм» (,405), «Ориента-

ция на климат» (734) и «Ориентация на дело» (-823). Данный фактор мы наименовали «*Ориентация на отношения и климат со склонностью к макиавелизму*». В последний четвертый фактор вошли «Макиавелизм» (-389), «Ориентация на себя» (-879), «Ориентация на субординацию» (836), что определило этот фактор как «*Ориентация на субординацию*».

Результаты нашего исследования позволяют представить портреты двух групп испытуемых руководителей с разным уровнем профессионального благополучия.

Группа испытуемых «Высокое ПБ» отличается более высоким уровнем самоэффективности, характеризуется более низким уровнем макиавелизма. Для данной группы ведущей управленческой ориентацией является ориентация на дело. При этом показатели компонентов профессионального благополучия для данной группы относительно однородны по величине, что говорит о целостности ощущения профессионального благополучия. Показатели компонентов профессионального благополучия в группе испытуемых «Низкое ПБ» менее однородны и относительно ниже, чем в первой группе. В данной группе выше уровень макиавелизма и ниже показатель самоэффективности, а управленческая ориентация на себя занимает первое место. Для обеих групп испытуемых не характерны ориентация на субординацию и на отношения. Таким образом, профессионально благополучный руководитель – это руководитель, ориентированный на дело в своей управленческой практике, ощущает свою самоэффективность и, скорее всего, более эмпатичен.

Ощущение своей самоэффективности у профессионально благополучных руководителей, прежде всего, обусловлено удовлетворенностью уровнем своей компетентности и уровнем своих достижений. Более самоэффективный руководитель – это руководитель, который ощущает свою компетентность, гордится своими достижениями, заботится о своем профессиональном росте и развитии, т.е., иными словами, воспринимает себя как руководителя. Такой руководитель не склонен к макиавелизму, в управленческой деятельности ориентирован на решение задач.

Факторный анализ показал, что, в целом, можно выделить два отдельных независимых фактора: «*Профессиональное благополучие и самоэффективность*» и «*Макиавелизм и ориентация на отношения*». Можно предположить, что руководители, которые ощущают свою самоэффективность и более профессионально благополучны, не склонны к макиавелизму. С другой стороны, руководители, имеющие склонность к макиавелизму, в меньшей степени профессионально благо-

получны, и их ощущение самоэффективности относительно ниже. При этом их макиавеллизм – это макиавеллизм в области отношений, а не в области решения управленческих задач. Здесь остается открытый вопрос, за счет каких «макиавелистских» действий такие руководители заботятся о климате и выстраивают свои отношения с другими таким образом, что это приносит им самим удовлетворение.

Заключение

В нашем исследовании уровень профессионального благополучия выступил определенным дискриминационным фактором, который обусловил проявление самоэффективности руководителей и особенности их управленческих ориентаций. С другой стороны, можно утверждать, что более самоэффективные руководители отличаются более высоким уровнем профессионального благополучия, то есть, довольны собой как руководителями. Здесь можно говорить о двусторонней связи между этими переменными и их взаимной обусловленностью.

Группа руководителей с более высоким уровнем профессионального благополучия характеризуется более высоким уровнем самоэффективности, меньшим уровнем макиавелизма и выраженной управленческой ориентацией на дело. В свою очередь, руководители с относительно низким уровнем профессионального благополучия отличаются меньшим уровнем самоэффективности, относительно высоким уровнем макиавелизма и управленческой ориентацией на себя. Можно предположить, что забота о себе, а не о деле и приводит к снижению уровня своего профессионального благополучия как руководителя и не способствует достаточной самоэффективности.

Основной вывод по результатам нашего исследования заключается в том, что общее ощущение профессионального благополучия руководителей можно рассматривать в совокупности с самоэффективностью и рядом других уже специфических факторов, связанных с управленческой деятельностью и психологией руководителя. Причем именно связь профессионального благополучия и самоэффективности является своеобразным конституирующем фактором, который обуславливает другие проявления в психологии и деятельности руководителя. В нашем случае подобная специфика выявлена в отношении управленческих ориентаций и уровня проявления макиавелизма.

Перспектива дальнейшего исследования видится нами как изучение профессионального благополучия и самоэффективности в их взаимозависимости с показателями стиля руководства, способов и

качества решения управленческих задач, эффективности управленческой деятельности руководителя в целом, а также с личностными особенностями руководителя. Также интересным представляется исследование профессионального благополучия и самоэффективности руководителей в контексте организационной культуры. То есть, насколько уровень профессионального благополучия и самоэффективности руководителей зависит от доминирующего на предприятии типа культуры, социально-психологического климата и других аспектов проявления организационной культуры. Перспективным также представляется изучение профессионального благополучия и самоэффективности руководителей в связи с их карьерными ориентациями и мотивацией профессионального роста и развития.

Литература

- Бандура, А. [Bandura A.] Теория социального научения. СПб.: Евразия, 2000.
- Березовская, Р.А. Профессиональное благополучие: проблемы и перспективы психологических исследований // Психологические исследования. 2016. Т. 9. № 45. С. 2. <https://doi.org/10.54359/ps.v9i45.489>
- Бояркин, М.Ю., Долгополова, О.А., Зинновьева, Д.М Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих: монография. Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2007.
- Гордиенко, Г.С. К вопросу о самоэффективности личности в контексте профессиональной деятельности // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 4. URL: <http://web.s nauka.ru/issues/2019/04/89145> (дата обращения 15.06.2025).
- Дружилов, С. А. Профессиональное благополучие человека и психологические аспекты профессиональной адаптации и профессиональных деструкций // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 12. С. 1236–1246.
- Духновский, С.В. Диагностика межличностных отношений. Психологический практикум. СПб.: Речь, 2010.
- Ершов, А.А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. Ленинград: О-во «Знание» РСФСР, 1976.
- Зенина, С.Р. Особенности субъективного благополучия педагогических работников в профессиональной сфере // Теория и практика общественного развития. 2012. № 5. С. 127–129.
- Конаш, О.В. Теоретические основания изучения профессиональной самоэффективности // XIV Машеровские чтения. Материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Витебск: ВГУ имени П.М. Машерова, 2020. С. 308–310.

- Куткович, Т.А. Самоэффективность руководителя образовательной организации как условие устойчивого организационного развития // Вопросы образования: современные тренды, технологии и качество: Сборник материалов I Всероссийской (с международным участием) науч.-практ. конференции (11–12 ноября 2021 года, г. Новороссийск) / Под ред. А.А. Демидовой, Т.А. Куткович. Новороссийск: Новороссийский институт (филиал) АНО ВО МГЭУ, 2021. С. 102–105.
- Ложкин, Г.В., Воляньюк, Н.Ю. Профессиональное самочувствие субъекта // Горизонты образования. 2012. № 2(35). С. 14–19.
- Мельник, Ю.И. Макиавелизм, эмоциональное благополучие и личностные качества руководителей в поддержку социальных ценностей // Вестник Тверского государственного университета Серия «Педагогика и психология». 2023. Вып. 62. № 1. С. 75–89.
- Мельник, Ю.И., Мельник, О.Ф Управленческая мотивация и эмоциональное благополучие руководителей // Вестник Тверского государственного университета Серия «Педагогика и психология». 2016. № 1. С. 6–20.
- Обознов, А.А., Петрович, Д.П., Кожанова, И.В. Связь показателей психологического благополучия личности, субъективного профессионального и экономического благополучия работников // Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 4. С. 240–259. <https://doi.org/10.38098/irpan.opwp.2020.17.4.010>.
- Поваренков, Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. М.: Издательство УРАО, 2002.
- Ромек, В.Г. Русская версия шкалы общей само-эффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема // Иностранный психолог. 1996. № 7. С. 71–77.
- Рут, Е.И., Августова, Л.И. Профессиональное благополучие сотрудников коммерческих организаций: критерии и методика оценки // Научные Исследования Выпускников Факультета Психологии СПбГУ. 2017. Т. 5. С. 72–78.
- Рябов, В.Б. Сила культуры управленческого взаимодействия как детерминанта профессионального благополучия // Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 3. С. 128–146.
- Сокольская, М.В. Личностное здоровье профессионала // Вестник БФУ им. И. Канта. 2009. № 5. С. 21–29.
- Шаминов, Р.М. Взаимосвязь субъективного благополучия с эмоциональной направленностью и ценностными ориентациями личности в разных условиях профессиональной социализации // Известия. Саратовского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2007. № 1. С. 55–63.
- Шаминов, Р.М. Субъективное благополучие личности: психологическая картина и факторы. Саратов: Издательство «Научная книга», 2008.

Шиленкова, А.Н. Самоэффективность в образовательном процессе (обзор зарубежных исследований) // Современная зарубежная психология. 2020. Т. 9. № 3. С. 69–78. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2020090306>

Bandura, A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change // Psychological Review. 1977. Vol. 84. No. 2. P. 191–215. DOI:10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. Social cognitive theory: an agentic perspective // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. No. 1. P. 1–26. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.1

Cloutier, A., Barling, J. Expectations of Leaders' Mental Health // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2023. Vol. 30. No. 3. P. 276–296.

Сведения об авторе

Юрий И. Мельник, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Петрозаводский государственный университет, Петрозаводск, Россия; 185035, Россия, Петрозаводск, пр. Ленина, д. 33; urimelnike@gmail.com

Melnik Y.I.

Professional Well-being of a Manager and its Relationship
with Self-efficacy, Machiavellianism and Managerial Orientations

Petrozavodsk State University (PetrSU), Petrozavodsk, Russia

Preservation and maintenance of professional well-being is one of the key factors in the career development of a specialist and success in professional activity. Today, the issue of professional well-being and psychological health is also important for organizations that care about the well-being of their employees and especially their managerial staff. Within the framework of management activities, the quality of professional well-being acts as a factor in the prevention and prophylaxis of professional deformation and burnout of managers. In the applied sense and in terms of research, the question of how the professional well-being of a manager determines the effectiveness of their activities and the manifestation of their management competencies becomes relevant.

The purpose of the study was to study the relationship between the professional well-being of a manager and the level of their self-efficacy, the level of Machiavellianism, and the severity of the corresponding managerial orientations. The study used the method of theoretical analysis of the problem and the empirical method of data collection using psychodiagnostic techniques. The study involved students of the Presidential Management Training Program – middle and top managers of enterprises and organizations in Petrozavodsk.

The article presents the results of studying self-efficacy, Machiavellianism, and managerial orientations in connection with different levels of professional well-be-

ing among managers. Managers with a higher level of professional well-being are characterized by a higher level of self-efficacy, a lower level of Machiavellianism, and a management orientation towards the business. Managers with a relatively low level of professional well-being are characterized by a lower level of self-efficacy, a relatively high level of Machiavellianism, and a management orientation towards themselves.

The results of the study on a sample of managers allow us to conclude that professional well-being can determine a higher degree of self-efficacy in management activities. It can also be argued that the opposite effect is also possible: more self-efficacious managers experience higher professional well-being. Professional well-being, self-efficacy, and Machiavellianism act as separate, relatively independent factors.

Key words: professional well-being, self-efficacy, Machiavellianism, managerial orientations, psychological well-being

For citation: Melnik, Y.I. (2025). Professional Well-being of a Manager and its Relationship with Self-efficacy, Machiavellianism and Managerial Orientations. New Psychological Research, No. 4, 103–121. DOI: 10.51217/npsyresearch_2025_05_04_05

References

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (2000). *Theory of social learning*. St. Petersburg: Evraziya.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Berezovskaya, R.A. (2016). Professional well-being: Problems and prospects of psychological research. *Psichologicheskie Issledovaniya*, 9(45), 2. <https://doi.org/10.54359/ps.v9i45.489>
- Boyarkin, M.Yu., Dolgopolova, O.A., Zinovieva, D.M. (2007). *Psychological and professional well-being of civil servants: Monograph*. Volgograd: Izd-vo FGOU VPO VAGS.
- Cloutier, A., Barling, J. (2023). Expectations of leaders' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 276–296.
- Druzhilov, S.A. (2016). Professional well-being of a person and psychological aspects of professional adaptation and professional destructions. *Sovremennye Nauchnye Issledovaniya i Innovatsii*, 12, 1236–1246.
- Dukhnovsky, S.V. (2010). *Diagnostics of interpersonal relations. Psychological Practicum*. St. Petersburg: Rech.
- Ershov, A.A. (1976). *Personality and team: Interpersonal conflicts in a team, their resolution*. Leningrad: O-vo “Znanie”.

- Gordienko, G.S. (2019). On the issue of self-efficacy of an individual in the context of professional activity. *Sovremennye Nauchnye Issledovaniya i Innovatsii*, 4. <http://web.snauka.ru/issues/2019/04/89145>
- Konash, O.V. (2020). Theoretical foundations for studying professional self-efficacy. In *The 14th Masherov Readings. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Students, Graduate Students, and Young Scientists* (pp. 308–310). Vitebsk: VGU imeni P.M. Masherova.
- Kutkovich, T.A. (2021). Self-efficacy of the head of an educational organization as a condition for sustainable organizational development. In L.A. Demidova, T.A. Kutkovich (Eds.), *Educational issues: Modern trends, technologies, and quality. Collection of materials from the 1st All-Russian (with international participation) scientific and practical conference (November 11–12, 2021, Novorossiysk)* (pp. 102–105). Novorossiysk: Novorossiiskiy institut (filial) ANO VO MGEU.
- Lozhkin, G.V., Volyanyuk, N.Yu. (2012). Professional well-being of the subject. *Gorizonty Obrazovaniya*, 2(35), 14–19.
- Melnik, Yu.I. (2023). Machiavellianism, emotional well-being and personal qualities of managers in support of social values. *Vestnik Tverskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Pedagogika i Psichologiya*, 62(1), 75–89.
- Melnik, Yu.I., Melnik, O.F. (2016). Managerial motivation and emotional well-being of managers. *Vestnik Tverskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Pedagogika i Psichologiya*, 1, 6–20.
- Oboznov, A.A., Petrovich, D.P., Kozhanova, I.V. (2020). Relationships between indicators of psychological well-being of an individual, subjective professional and economic well-being of employees. *Institut Psichologii Rossiiskoi Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psichologiya i Psichologiya Truda*, 5(4), 240–259. <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.17.4.010>
- Povarenkov, Yu.P. (2002). *Psychological content of professional development of a person*. Moscow: Izdatel'stvo URAO.
- Romek, V.G. (1996). Russian version of the scale of general self-efficacy of R. Schwarzer and M. Jerusalem. *Inostrannaya Psichologiya*, 7, 71–77.
- Ruth, E.I., Avgustova, L.I. (2017). Professional well-being of employees of commercial organizations: Criteria and assessment methods. *Nauchnye Issledovaniya Vypusknikov Fakul'teta Psichologii SPbGU*, 5, 72–78
- Ryabov, V.B. (2019). The strength of the culture of managerial interaction as a determinant of professional well-being. *Organizatsionnaya Psichologiya i Psichologiya Truda*, 4(3), 128–146.
- Shamionov, R.M. (2007). The relationship between subjective well-being and emotional focus and value orientations of the individual in different conditions of professional socialization. *Izvestiya Saratovskogo Universiteta. Seriya: Filosofiya. Psichologiya. Pedagogika*, 1, 55–63.

- Shamionov, R.M. (2008). *Subjective well-being of the individual: Psychological picture and factors*. Saratov: Nauchnaya kniga.
- Shilenkova, L.N. (2020). Self-efficacy in the educational process (review of foreign studies). *Sovremennaya Zarubežnaya Psichologiya*, 9(3), 69–78. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2020090306>
- Sokolskaya, M.V. (2009). Personal health of a professional. *Vestnik BFU imeni I. Kanta*, 5, 21–29.
- Zenina, S.R. (2012). Features of subjective well-being of teaching staff in the professional sphere. *Teoriya i Praktika Obshchestvennogo Razvitiya*, 5, 127–129.

Information about the author

Yuri I. Melnik, PhD (Psychology), associate professor, Psychology Department, Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia; bld. 33, Lenina av., Petrozavodsk, Russia, 185035; urimelnike@gmail.com