

6 स्टडी, नया पूल नहीं: मैनेजर ट्रेनिंग से टीम का हाल कितना बदला?

Train the Manager, Move the Team: A Meta-Analysis of Manager Mental-Health Training on Employee Outcomes

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेड रिज़ल्ट्स कोच
22 September 2026



मुख्य आंकड़ा

6

छह स्वतंत्र नियंत्रित प्रोग्राम 2010 से 2026 तक टीम का कम से कम एक नतीजा नापते हैं। नया Hedges g नहीं निकाला गया।

6 स्टडी, नया पूल नहीं: मैनेजर ट्रेनिंग से टीम का हाल कितना बदला?

Train the Manager, Move the Team: A Meta-Analysis of Manager Mental-Health Training on Employee Outcomes

गेयड 2018 में मैनेजर का ज्ञान बदला। टीम के नतीजे पतले रहे। आठ साल बाद सवाल वही है। मैनेजर को ट्रेनिंग दो। क्या टीम चलती है?

सिस्टमैटिक रिव्यू · गेयड 2018 की लिविंग अपडेट

इस पेपर में

01 Abstract

02 Key findings box

03 Definition block

04 Introduction

05 Methods

06 Results

07 Discussion

08 FAQ

09 References

इंडेक्सिंग टाइटल

Manager mental-health training and employee outcomes: an updated meta-analysis

लेखक

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेड रिज़ल्ट्स कोच

प्रकाशित

22 September 2026 · हिंदी संस्करण · emotionapp.in/research/manager-mental-health-training-employee-outcomes

01

Abstract

गेयड और साथियों ने 2018 में एक सवाल पूछा। ऑफ़िस के मैनेजर को मेंटल हेल्थ की ट्रेनिंग दो। क्या टीम को फ़र्क पड़ता है? मैनेजर का ज्ञान बढ़ा। SMD 0.73। टीम के मनोवैज्ञानिक लक्षण नहीं बदले। SMD -0.08 (95% CI -0.21 से 0.06; $p = 0.28$; $I^2 = 0\%$)।

Hedges g असर कितना बड़ा है, इसका नाप है। नया Hedges g अभी नहीं निकाला जा सकता। 2010 से 2026 तक छह अलग नियंत्रित प्रोग्राम मिले। हर एक ने टीम को अलग चीज़ से नापा। दो पायलट थे। एक जैसी वेलबीइंग या डिस्ट्रेस स्टडी पांच से कम हैं।

आखिरी सरकारी पूल WHO 2022 का है। ये गेयड की अपडेट है। टीम के लक्षण: standardised mean difference -0.15 (95% CI -0.29 से -0.02)। छह RCT। RCT ऐसी स्टडी है जिसमें लोगों को लॉटरी की तरह दो ग्रुप में बांटा जाता है। WHO टेक्स्ट में सर्टिफिकेट हाई लिखी है। ज़्यादातर स्टडी हमारे साल के दायरे से पुरानी हैं।

हमारी 2010-2026 लिविंग अपडेट में एक ऑस्ट्रेलियाई क्लस्टर ट्रायल है। चार घंटे की आमने-सामने ट्रेनिंग। काम से जुड़ी बीमार छुट्टी 6 महीने में कर्मचारी पीछे 6.45 घंटे घटी। कनाडा की एक वेट-लिस्ट स्टडी में ट्रेन्ड मैनेजर की टीम ने ऑफ़िस के रिसोर्स ज्यादा इस्तेमाल किए। ब्रिटेन और ऑस्ट्रेलिया की वेलबीइंग स्केल पर नतीजा खाली या बहुत छोटा रहा। जब टीम ने मैनेजर का सपोर्ट नापा, तस्वीर थोड़ी अच्छी दिखी।

GRADE के हिसाब से टीम वाले हर डोमेन पर यकीन कम है। भारत में ऐसी कोई RCT नहीं मिली। न CTRI पर। न अंतरराष्ट्रीय डेटाबेस में। भारतीय कंपनी के लिए साफ बात ये है। मैनेजर को ट्रेनिंग दो। ये अच्छा प्रैक्टिस है। टीम को खुद नापो। जो असर ट्रायल ने नहीं दिखाया, वो दावा मत बेचो।

मैनेजर फाइन-ट्यूनिंग लेयर है। टीम टेस्ट सेट है। जब तक भारत की स्टडी नहीं आती, टेस्ट सेट विदेश में है।

02

Key findings box

मुख्य नतीजे

- 6**

छह स्वतंत्र नियंत्रित प्रोग्राम 2010 से 2026 तक टीम का कम से कम एक नतीजा नापते हैं। नया Hedges g नहीं निकाला गया।
- 0.15**

टीम की वेलबीइंग और डिस्ट्रेस छोटी या शून्य रही जहां स्केल इस्तेमाल हुई। विरासत वाला WHO पूल SMD -0.15 (95% CI -0.29 से -0.02) है।
- 6.45**

काम से जुड़ी बीमार छुट्टी 6 महीने में कर्मचारी पीछे 6.45 घंटे घटी। एक बड़ी ऑस्ट्रेलियाई इमरजेंसी सर्विस क्लस्टर ट्रायल ($p = 0.049$)। आम बीमार छुट्टी नहीं हिली। नतीजा दोहराया नहीं गया।
- 82**

टीम ने रिसोर्स ज्यादा इस्तेमाल किए तीन घंटे की कनाडाई अवेयरनेस सेशन के बाद (कर्मचारी $n = 82$)। एक ही ट्रायल। GRADE यकीन: कम।
- 0**

भारत में जीरो RCT मिली। गैलप के जीवन-मूल्यांकन पर पांच में से एक से भी कम भारतीय कर्मचारी तरक्की वाली ज़िंदगी बताते हैं।

03

Definition block

परिभाषा

मैनेजर मेंटल-हेल्थ ट्रेनिंग एक छोटी, तय प्रैक्टिस है। ये उन लोगों को सिखाती है जो दूसरों की देखरेख करते हैं। परेशानी देखो। बिना शर्म के बात करो। जहां हो सके काम हल्का करो। साथी को मदद की तरफ भेजो।

ये डायग्नोसिस नहीं है। ये क्लिनिक का सेशन नहीं है। ये मैनेजर द्वारा दी गई थेरेपी नहीं है। गिनती वाले रेप्स सोचो। असली चेक-इन। लोड का नाम लेने वाली बात। एक वाक्य जो कहे — ये आम है, मदद यहां है।

प्रोग्राम दो चीज़ों पर काम करता है। मैनेजर परेशान साथी को कैसे पढ़ता है, और उसके बाद क्या करता है। अगली डेस्क की चुप्पी को यूं ही जाने देने का मन हो, तो रेप है कुर्सी खींचकर पास बैठना। और जो इंसान टीम का माहौल बनाता है, वो डेडलाइन और इंसान के टकराने पर भी संभला और लचीला रहना सीखता है। मशीन लर्निंग की भाषा में हर टोकन को दोबारा ट्रेन नहीं करते। जो लेयर बाकी को चलाती है, उसी को फाइन-ट्यून करते हैं। मैनेजर वही लेयर है।

04

Introduction

भारतीय ऑफिस में एक चुटकुला चलता है। मैनेजर कहता है, “मेरा दरवाज़ा हमेशा खुला है।” टीम सुनती है, “आग लगे तो ही अंदर आना।” तो थका-हारा एनालिस्ट सोमवार के स्टैंड-अप में कहता है, “सब ठीक है।” पूरी कहानी एक गलियारे में है।

आठ साल पहले गेयड और साथियों ने Occupational and Environmental Medicine में सिस्टमैटिक रिव्यू छापा। दस नियंत्रित ट्रायल मिलीं। प्रोग्राम मैनेजर को सिखाते थे कि रिपोर्टिंग स्टाफ की मेंटल हेल्थ कैसे समझें और कैसे साथ दें। मैनेजर का ज्ञान बढ़ा (SMD 0.73)। बिना स्टिग्मा वाली सोच बढ़ी (0.36)। खुद बताया गया सपोर्टिव व्यवहार बढ़ा (0.59)। टीम के मनोवैज्ञानिक लक्षणों पर पूल असर साफ नहीं निकला (SMD -0.08; 95% CI -0.21 से 0.06; $p = 0.28$; $I^2 = 0\%$)। लेखकों ने कहा, टीम वाला नतीजा अभी कच्चा है। लगभग किसी ने टीम को नापा ही नहीं।

यही सवाल ये पेपर तय करता है। या कहता है कि अभी तय नहीं हो सकता। मैनेजर को ट्रेनिंग दो। क्या टीम चलती है?

बेंगलुरु की दो टीम लीड सोचो। दोनों ने एक ही वर्कशॉप की और क्विज़ में अच्छे नंबर लाई। सोमवार को पहली देखती है कि एक चुप इंजीनियर पूरे हफ्ते देर से लॉग-ऑफ करता है और आधी रात के बाद फिर लॉग-ऑन। वो उसके पास जाकर पूछती है, “सच में कैसे हो?” दूसरी पूछना चाहती है, पर पूछती नहीं। ट्रेनिंग का असली काम सिर्फ पहली कर रही है। क्विज़ का स्कोर बदले और रोस्टर वैसा रहे तो वो सिर्फ जानकारी है। प्रैक्टिस नहीं।

व्यवहार बदलने की रिसर्च पचास साल से यही कहती है। जो इरादा व्यवहार से न मिले, वो ऐसी हाइपोथिसिस है जो कभी चली ही नहीं। ड्रिल सीधी है। साथी से नज़र हटाने का मन हो तो जान-बूझकर दो मिनट उसकी तरफ देखो। स्प्रिंट प्लान और इंसान टकराएं तो सवाल ये है कि मैनेजर असल में किसे अहमियत देता है। उद्यमिता ठंडा सवाल पूछती है। लीवरेज की इकाई क्या है। दस कर्मचारी ट्रेन करना खर्च है। दस लोगों का माहौल बनाने वाला एक मैनेजर ट्रेन करना गुणक हो सकता है। अगर गुणक टीम के डेटा में दिखे।

भारत फुटनोट नहीं है। इमोशनऐप इसीलिए है। गैलप की State of the Global Workplace सीरीज़ कहती है। जीवन-मूल्यांकन पर पांच में एक से भी कम भारतीय कर्मचारी तरक्की वाली ज़िंदगी बताते हैं। बाकी संघर्ष कर रहे हैं या तंग हैं। 2024 चक्र में रोज़ गुस्सा 35% था। साउथ एशिया में सबसे ऊंचा। CII और MediBuddy की 2024 रिपोर्ट में काम से जुड़ा बर्नआउट 62% था। दुनिया का दिया आंकड़ा करीब 20%। Deloitte की 2022 भारत सर्वे, Reuters की खबर। खराब मेंटल हेल्थ भारतीय कंपनियों को साल में करीब 14 अरब अमेरिकी डॉलर का नुकसान कराती है। गैरहाजिरी, हाजिरी-में-कम-काम, और छूटने से। लगभग चार हजार में पांच में से चार ने पिछले साल मेंटल हेल्थ दिक्कत बताई। 39% ने कहा, शर्म ने कदम रोका। एक बड़ी भारतीय EAP रिपोर्ट 2024 में कहा। मैनेजर द्वारा भेजे गए कर्मचारियों में 59% में आत्महत्या के संकेत दिखे। ये ट्रायल का नतीजा नहीं। ये डैशबोर्ड की लाल बत्ती है। मैनेजर पहले से डिटेक्शन लेयर है। ट्रेन्ड हो या न हो।

WHO की 2022 Guidelines on mental health at work ने जोरदार सिफारिश की। सबूत मध्यम पक्का। मैनेजर को वर्कर्स की मेंटल हेल्थ में साथ देने की ट्रेनिंग दो। ज्ञान, सोच और व्यवहार सुधरें। वर्कर्स मदद मांगें। उसी साल ब्रिटेन की NICE गाइडलाइन NG212 ने कहा। मैनेजर को सिस्टमैटिक सपोर्ट दो। रिफ़ेशर ट्रेनिंग दो। फिर एक रिसर्च सवाल छोड़ा जो सबूत अभी नहीं तोड़ता। छह महीने के बाद टीम की मेंटल वेलबीइंग पर असर क्या है?

ये पेपर गेयड 2018 की PRISMA-2020 लिविंग अपडेट है। साथ में Milligan-Saville 2017, Stuber 2021, WHO 2022 एविडेंस प्रोफाइल, NICE NG212 रिव्यू B, और September 2026 तक की नियंत्रित ट्रायल। आबादी मैनेजर और उनकी डायरेक्ट रिपोर्ट है। दखल मेंटल-हेल्थ या वेलबीइंग ट्रेनिंग है जो स्टाफ की मदद सिखाए। तुलना कोई भी कंट्रोल। मुख्य नतीजे सिर्फ टीम वाले। वेलबीइंग, मदद मांगना, बीमार छुट्टी, टीम द्वारा आंका मैनेजर व्यवहार। साल 2010 से 2026। डिज़ाइन RCT और नियंत्रित ट्रायल।

खाली नतीजा छप सकता है। पतला नतीजा छप सकता है। मैनेजर पर तेज और टीम पर चुप — फील्ड यही लौटाती है। काम है साफ कहना। कोचिंग प्रोग्राम को क्लिनिक न बनाना।

05

Methods

Eligibility

आबादी: मैनेजर, सुपरवाइजर या टीम लीडर और उनसे रिपोर्ट करने वाले कर्मचारी।

दखल: ऐसा ऑफ़िस प्रोग्राम जो मैनेजर को मेंटल हेल्थ या वेलबीइंग सिखाए। मकसद स्टाफ की मदद हो। बिना मेंटल-हेल्थ वाले आम लीडरशिप कोर्स बाहर। पूरी वर्कफोर्स को एक साथ सिखाने वाले प्रोग्राम बाहर, जब तक मैनेजर वाला हिस्सा अलग न हो। सिर्फ मैनेजर सेल्फ-केयर, बिना स्टाफ-सपोर्ट, बाहर। परिवार या नींद वाला सुपरवाइजर ट्रेनिंग, बिना मेंटल-हेल्थ, बाहर।

तुलना: वेट-लिस्ट, आम प्रैक्टिस, टली हुई ट्रेनिंग, या कोई और कंट्रोल।

मुख्य नतीजे, सिर्फ टीम स्तर: वेलबीइंग या मनोवैज्ञानिक डिस्ट्रेस; मदद मांगना या ऑफ़िस रिसोर्स का इस्तेमाल; बीमार छुट्टी या डिसेबिलिटी लीव; टीम द्वारा आंका मैनेजर सपोर्ट या व्यवहार।

दूसरे नतीजे, संदर्भ के लिए, पूल में नहीं: मैनेजर ज्ञान, सोच, कॉन्फिडेंस, खुद बताया व्यवहार।

डिज़ाइन: RCT और गैर-रैंडम नियंत्रित ट्रायल। बिना कंट्रोल वाली पहले-बाद स्टडी, कंपनी सर्वे, सिर्फ क्वालिटेटिव पेपर बाहर।

साल: 1 January 2010 से 22 September 2026।

जगह और भाषा: कोई भी देश। डिलीवरी किसी भी भाषा में। अंग्रेज़ी रिपोर्ट या अंग्रेज़ी सार काफी। भारत के ट्रायल रजिस्ट्री खास खोजे गए।

Information sources and search

ये रिव्यू गेयड की लिविंग अपडेट है (खोज 14 August 2017 तक)। WHO 2022 प्रोफाइल ने गेयड को 14 August 2017 से 4 March 2021 तक बढ़ाया। हमने September 2026 तक बढ़ाया। खोजें: PubMed, PsycINFO, Scopus, Web of Science, Google Scholar, Clinical Trials Registry — India (CTRI), ClinicalTrials.gov, OSF preprints। गेयड 2018, Stuber 2021, Kuehn 2019 (Cochrane), NICE NG212 रिव्यू B और WHO 2022 वेब एनेक्स की संदर्भ सूची हाथ से देखी।

PubMed

(manager*[tiab] OR supervisor*[tiab] OR leader*[tiab]) AND ("mental health"[tiab] OR wellbeing[tiab] OR well-being[tiab] OR "mental wellbeing"[tiab]) AND (train*[tiab] OR program*[tiab] OR programme*[tiab] OR workshop*[tiab]) AND (randomi*[tiab] OR "controlled trial"[tiab] OR RCT[tiab]) AND (2010:2026[dp])

PsycINFO

(manager* OR supervisor* OR leader*) AND ("mental health" OR wellbeing OR well-being) AND (train* OR program* OR programme*) AND (randomi* OR "controlled trial")

Scopus

TITLE-ABS-KEY((manager* OR supervisor* OR leader*) AND ("mental health" OR wellbeing OR well-being) AND (train* OR program*) AND (randomi* OR "controlled trial")) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2027

Web of Science

TS=((manager* OR supervisor* OR leader*) AND ("mental health" OR wellbeing OR well-being) AND (train* OR program*) AND (randomi* OR "controlled trial")) AND PY=(2010-2026)

Google Scholar (पहले 20 पेज, दो स्ट्रिंग): “manager” OR “supervisor” “mental health” training randomi* employee; और “line manager” wellbeing training randomised OR randomized workplace I

CTRI: manager AND mental health; supervisor AND training AND workplace; leader AND wellbeing AND trial I

ClinicalTrials.gov: Condition or disease: mental health. Other terms: manager training OR supervisor training. Study type: interventional. Dates: 01/01/2010 to 22/09/2026 I

OSF preprints: manager mental health training I

प्रोटोकॉल के मूल शब्द: (manager OR supervisor OR leader) AND (“mental health” OR wellbeing) AND training AND randomi* I

Selection and extraction

टाइटल और सार योग्यता से छाने गए। फुल टेक्स्ट तब निकाला जब मैनेजर को मेंटल हेल्थ या वेलबीइंग सिखाई गई हो और टीम, डायरेक्ट रिपोर्ट, बीमार छुट्टी, मदद मांगना या वेलबीइंग का जिक्र हो। निकालने के खेत पहले से तय थे। स्टडी पहचान, साल, देश, डिलीवरी की भाषा, डिज़ाइन, मैनेजर संख्या (दखल/कंट्रोल), कर्मचारी संख्या (दखल/कंट्रोल), डोज़ सेशन और मिनट में, चैनल, गाइडेंस (फैसिलिटेड या सेल्फ-गाइडेड), नाप, समय बिंदु, टीम नतीजा, रिस्क-ऑफ-बायस फैसला।

सिर्फ असली, जांच योग्य स्टडी। DOI या स्थिर रजिस्ट्री या पब्लिशर URL हो। जो न जांच सके वो UNVERIFIED। पूल से बाहर।

Analysis plan

प्रोटोकॉल ने रैंडम-इफेक्ट्स मॉडल कहा। REML। Hedges g और 95% CI। I^2 , tau-squared, 95% प्रेडिक्शन इंटरवल। Egger टेस्ट। ट्रिम-एंड-फिल। लीव-वन-आउट। RoB 2। GRADE।

प्रोटोकॉल ने फॉलबैक भी कहा। मुख्य नाप के लिए पांच से कम योग्य ट्रायल हों तो सिस्टमैटिक रिव्यू लिखो। कहानी से समझाओ। साफ लिखो कि मेटा-एनालिसिस अभी संभव नहीं। पूल मत करो।

मुख्य नाप सिर्फ टीम वाले नतीजे। मैनेजर ज्ञान, सोच और व्यवहार तंत्र हैं। टीम के बदले नहीं।

पहले से तय मॉडरेटर — ट्रेनिंग की लंबाई, फॉलो-अप, नतीजा टीम में नापा गया या नहीं — कहानी से देखे गए। औपचारिक टेस्ट नहीं चले।

RCT पर RoB 2। क्लस्टर जहां क्लस्टर मैनेजर या संगठन हों। GRADE डोमेन के हिसाब से। एक मिला-जुला अंक नहीं।

Position against prior evidence

गेयड 2018 इंडेक्स रिव्यू है। Milligan-Saville 2017 उसी पीढ़ी की बड़ी छुट्टी वाली ट्रायल है। Stuber 2021 स्वास्थ्य क्षेत्र के लीडरशिप दखल की रिव्यू है। सेक्टर संदर्भ के लिए। पूल की जगह नहीं। WHO 2022 गाइडलाइन और वेब एनेक्स टीम लक्षण और मदद मांगने का आखिरी सरकारी पूल है। NICE NG212 रिव्यू B आखिरी राष्ट्रीय गाइडलाइन रिव्यू है। Kuehnl 2019 (Cochrane) व्यापक एचआर सुपरवाइजर ट्रेनिंग रिव्यू है। जब ट्रेनिंग मेंटल हेल्थ खास न हो तो टीम के स्ट्रेस या छुट्टी पर लगातार असर नहीं मिला।

Honesty about the flow

ये लिविंग अपडेट है। ये दावा नहीं कि September 2026 में चार रिव्यूअर ने दस हजार रिकॉर्ड दो-दो बार देखे। गेयड ने 1,332 यूनिक रिकॉर्ड देखे। 55 फुल टेक्स्ट। दस नियंत्रित ट्रायल (नौ पेपर)। WHO अपडेट ने MEDLINE, PsycINFO, EMBASE, Cochrane और PubMed 14 August 2017 से 4 March 2021 तक खोजे। हमारी September 2026 खोज 2017 के बाद पर टिकी। 2010 की शुरुआत लगाई। टीम वाला नतीजा जरूरी रखा। 2010 से पहले की जापानी ट्रायल सिर्फ इतिहास हैं। नए 2010–2026 पूल में नहीं।

PRISMA जैसे गिनती के संकेत:

- गेयड 2018 के यूनिक रिकॉर्ड: 1,332।
- गेयड के फुल टेक्स्ट: 55।
- गेयड की नियंत्रित ट्रायल: 10 (नौ पेपर)।
- WHO 2022 और 2021–2026 बढ़त में देखे गए अतिरिक्त फुल टेक्स्ट: 14।
- 2010–2026 में टीम नतीजे वाली स्वतंत्र प्रोग्राम: 6।
- कहानी वाले संश्लेषण में: 6।
- नए अंक गणित पूल में स्टडी: 0।

06

Results

Study characteristics

टीम वाले कहानी संश्लेषण के लिए छह स्वतंत्र नियंत्रित प्रोग्राम योग्य रहे। Mohr और साथी, 2024 एक और टीम नतीजा उसी अमेरिकी आर्मी ट्रायल से देते हैं जो Hammer और साथी, 2024 है। सातवीं ट्रायल नहीं गिनी गई।

Table 1. Study characteristics of eligible 2010–2026 controlled trials with employee-level outcomes

Study	Country	Design	Managers	Employees	Dose	Channel	Employee outcomes
Stansfeld 2015	UK	Pilot cRCT	41 from 3 int. sites; 1 ctrl site	225 / 59 follow-up	~2.5 h / 10 wks	Facilitated e-learning	Wellbeing, distress, HR absence
Milligan-Saville 2017	Australia	Cluster RCT	25 / 19 analysed (46 / 42 rand.)	1,233 / 733	One 4-hour session	Face-to-face, facilitated	Work-related and standard sick leave, 6 mo
Dimoff & Kelloway 2019	Canada	Wait-list RCT	37 leaders	82 employees	One 3-hour session	Face-to-face, facilitated	Employee-rated support; resource use, 3 mo
Gayed 2019	Australia	Cluster RCT	87 / 123	167 / 224 baseline; 70 / 103 at 4 mo	Self-paced modules	Online, self-guided	Employee psychological distress, 4 mo
Hammer 2024 / Mohr 2024 (same trial)	USA	Cluster RCT	99 leaders	276 soldiers; loneliness 118 vs 158	~90 minutes	Hybrid, facilitated	Anger, loneliness, perceived support, 3 mo
Hassard 2025	UK	Pilot cRCT	141 / 83; 24 organisations	74 / 38 direct reports	Five web modules	Online, self-guided	Wellbeing and perceived competency, 3 mo

एक सेशन वाले प्रोग्राम 90 मिनट से चार घंटे तक। ऑनलाइन वाले कुछ मॉड्यूल से दस हफ्ते तक। फॉलो-अप तीन से छह महीने पर अटका। किसी योग्य ट्रायल ने नौ महीने के बाद टीम नतीजे को मुख्य एंडपॉइंट नहीं बनाया। हर योग्य ट्रायल की भाषा अंग्रेज़ी रही। देश ऑस्ट्रेलिया, कनाडा, ब्रिटेन, अमेरिका। भारत कोई नहीं।

What each trial found for employees

Stansfeld और साथियों ने NHS की चार मेंटल-हेल्थ सेवाओं में पायलट क्लस्टर ट्रायल चलाई। मैनेजर के लिए गाइडेड ई-लर्निंग। दोनों बाजुओं में टीम की वेलबीइंग थोड़ी गिरी। एडजस्टेड असर 14-आइटम स्केल पर +0.5 अंक (95% CI -3.2 से 4.2)। इस अंतराल में नुकसान भी है, कुछ नहीं भी है, छोटी मदद भी है। एचआर की बीमार छुट्टी में फायदा नहीं दिखा। बाद की काट-छांट में जो मैनेजर कम से कम तीन मॉड्यूल पूरे किए, उनकी टीम की गिरावट कम रही (एडजस्टेड फर्क 1.6 अंक, 95% CI 0.1 से 3.2)। पाठ ये नहीं कि ई-लर्निंग चलती है। पाठ ये है कि अधूरे मॉड्यूल नहीं चलते।

Milligan-Saville और साथियों ने ऑस्ट्रेलिया की बड़ी फायर एंड रेस्क्यू सेवा में ड्यूटी कमांडर क्लस्टर-रैंडम किए। चार घंटे आमने-सामने प्रोग्राम बनाम टली ट्रेनिंग। छह महीने में काम से जुड़ी बीमार छुट्टी दखल ग्रुप में 1.56% से 0.28 प्रतिशत अंक घटी। कंट्रोल में 0.95% से 0.28 प्रतिशत अंक बढ़ी ($p = 0.049$)। फर्क 6 महीने में कर्मचारी पीछे 6.45 घंटे है। आम बीमार छुट्टी नहीं बदली ($p = 0.169$)। लेखकों ने हर पाउंड पर £9.98 वापसी गिनी। मैनेजर ज्ञान और कॉन्फिडेंस बढ़ा। p किनारे पर है। नतीजा प्रशासनिक है। ये ताकत है। जगह इमरजेंसी सेवा है। ये सीमा है।

Dimoff और Kelloway ने लीडर को लॉटरी से तीन घंटे अवेयरनेस सेशन या वेब-लिस्ट दिया। ट्रेन्ड लीडर की टीम ने कहा। लीडर ने ज्यादा जानकारी दी। ज्यादा साथ दिया। रिसोर्स इस्तेमाल की ज्यादा सलाह दी। टीम खुद रिसोर्स मांगने को ज्यादा राजी रही। फॉलो-अप तीन महीने पर रुका। टीम नमूना 82 लोग। WHO 2022 एनेक्स इस लाइन के मदद मांगने असर को SMD 1.416 (0.88 से 1.95) मानता है। कम सर्टेनिटी। एक स्टडी। ये WHO का निकाल है। हमने कच्चे सेल से दोबारा नहीं निकाला।

गेयड और साथियों ने ऑस्ट्रेलियाई मैनेजर को सेल्फ-पेस्ड ऑनलाइन प्रोग्राम या वेब-लिस्ट दिया। मैनेजर कॉन्फिडेंस बढ़ा। जवाबी और रोकथाम वाला व्यवहार बढ़ा। पूरा करने वालों में साफ ज्यादा। चार महीने पर जवाब देने वाले 173 कर्मचारियों में मनोवैज्ञानिक डिस्ट्रेस दोनों बाजुओं में एक जैसा रहा ($F(1, 184.65) = 0.57, p = 0.57$)। मैनेजर हिला। टीम का डिस्ट्रेस स्कोर नहीं।

Hammer और साथियों ने अमेरिकी आर्मी प्लाटून लीडर को 90 मिनट हाइब्रिड प्रोग्राम या कंट्रोल दिया। ट्रेन्ड लीडर के सिपाही तीन महीने बाद कम गुस्सा बताते हैं ($d = 0.27, p = 0.002$)। Mohr और साथी उसी ट्रायल पर अकेलापन कम बताते हैं ($d = -0.21$)। शुरुआत में ज्यादा अकेले सिपाहियों में सपोर्ट सिग्नल मजबूत रहा। ये असली टीम असर है। नमूना फौज है। फॉलो-अप छोटा है। गुस्सा और अकेलापन आम वेलबीइंग स्केल नहीं है। पास की चीज़ है।

Hassard, Blake और साथियों ने ब्रिटेन के 24 संगठनों में सेल्फ-गाइडेड वेब प्रोग्राम का पायलट किया। मैनेजर कॉन्फिडेंस, ज्ञान, लिटरसी और वेलबीइंग मध्यम से बड़े फर्क से सुधरी (मैनेजर कॉन्फिडेंस $d = 1.0$)। डायरेक्ट रिपोर्ट 112। उनकी वेलबीइंग और मैनेजर योग्यता की रेटिंग अच्छे दिशा में गई। आंकड़े के लिहाज से साफ नहीं पहुंची। पेपर फीजीबिलिटी ट्रायल है। इसे नाकाम असर ट्रायल मत पढ़ो। कामयाब भी मत पढ़ो।

Forest-plot data table

एक टीम नतीजे का फॉरेस्ट प्लॉट नहीं दिया। प्रोटोकॉल ने पूल मना किया जब एक जैसी ट्रायल पांच से कम हों। Table 2 निकालने लायक टीम अनुमान रखती है। बाद की अपडेट पूल कर सके जब फील्ड कमाए।

Table 2. Extractable employee-level estimates (not pooled)

Study	Construct	Estimate	CI or p	n employees
Stansfeld 2015	Wellbeing scale, points	+0.5	-3.2 to 4.2	284
Stansfeld 2015	Approx. Hedges g	~0.06	~ -0.23 to 0.35	284
Gayed 2019	Psychological distress	Null	p = 0.57	173
Hammer 2024	Problematic anger (lower better)	d = 0.27	p = 0.002	276
Mohr 2024 (same trial)	Loneliness	d = -0.21	p < 0.05	118 vs 158
Hassard 2025	Wellbeing / perceived competency	NS improvement	Not significant	112
Milligan-Saville 2017	Work-related sick leave	-0.28 vs +0.28 pp	p = 0.049	1,966
Stansfeld 2015	Sickness absence	No benefit	—	393
Dimoff & Kelloway 2019	Resource use / willingness	Increase vs wait-list	Sig. at 3 months	82
Gayed 2018 (context)	Employee symptoms	SMD -0.08	-0.21 to 0.06; p = 0.28; I ² = 0%	Mostly pre-2010
WHO 2022 update (context)	Supervisee MH symptoms	SMD -0.15	-0.29 to -0.02	596 vs 350

Moderator table

Table 3. Pre-specified moderators, narrative

Moderator	Pattern across the six programmes	Implication
Training length	90 minutes (Hammer) to 4 hours face-to-face (Milligan-Saville) to multi-week online (Stansfeld, Gayed, Hassard)	साफ छुट्टी सिग्नल चार घंटे फैसिलिटेटेड सेशन में है। ऑनलाइन ने मैनेजर स्कोर टीम से ज्यादा हिलाए।
Follow-up	3–6 months in every eligible trial	NICE NG212 पहले ही 6 महीने बाद को रिसर्च गैप कहा। गैप अभी है।
Employee-level measurement	Still the exception. Most recent manager-training trials still power on manager confidence.	कमरे वाले इंसान पर प्रोग्राम चमक सकता है। न बुलाए लोगों पर चुप रह सकता है।

इन मॉडरेटर के औपचारिक टेस्ट नहीं चले। छह प्रोग्राम और चार नाप मेटा-रिग्रेशन नहीं चलाते जिसे कोई उद्धृत करे।

Heterogeneity

नए पूल की सांख्यिकीय विविधता नहीं गिनी गई। पूल है ही नहीं। क्लिनिकल विविधता साफ है। फॉलबैक इसीलिए चला। न्यू साउथ वेल्स के फायरफाइटर लंदन के NHS स्टाफ नहीं। कनाडाई कंपनी कर्मचारी अमेरिकी सिपाही नहीं। ब्रिटेन के मिक्स सेक्टर ऑफिस वर्कर और कोई नहीं। चार घंटे की बात पांच सेल्फ-गाइडेड वेब मॉड्यूल नहीं। काम वाली छुट्टी छह-आइटम डिस्ट्रेस स्केल नहीं। गुस्सा फलना-फूलना नहीं।

गेयड के मूल टीम-लक्षण विश्लेषण ने SMD -0.08 दिया (95% CI -0.21 से 0.06 ; $p = 0.28$; $I^2 = 0\%$)। तीन महीने या ज्यादा फॉलो-अप सबसेट SMD 0.08 (95% CI -0.23 से 0.38 ; $p = 0.62$)। WHO 2022 एनेक्स ने बाद की ट्रायल जोड़ी। कुछ पुरानी जापानी स्टडी रखी। टीम लक्षण SMD -0.15 (95% CI -0.29 से -0.02)। तीन-चार महीने पर हाई सर्टेनिटी। अंतराल शून्य के ठीक बाहर है। बिंदु छोटा है। हमारे साल और टीम-नाप फिल्टर पांच ट्रायल का सेट नहीं बनाते जो इस नंबर की जगह ले।

Publication bias

Egger टेस्ट और ट्रिम-एंड-फिल उस पूल पर नहीं चले जो है ही नहीं। छोटी स्टडी का असर खतरा बना है। टीम वाला साहित्य मुट्ठी भर ट्रायल है। कई पायलट। कई उसी ऑस्ट्रेलियाई ग्रुप से जिसने गेयड और Milligan-Saville दिए। खाली या नकारात्मक टीम नतीजे छपे हैं (Stansfeld, Gayed 2019, Hassard)। ये फील्ड की इज्जत है। फिर भी कंपनियों के अनरजिस्टर्ड मूल्यांकन की दराज खारिज नहीं होती।

Risk-of-bias summary

Table 4. RoB 2 judgements for employee-level estimates

Trial	Randomisation	Deviations	Missing data	Outcome measurement	Selection of result	Overall
Stansfeld 2015	Some concerns	Some concerns	Some concerns	Some concerns	Some concerns	Some concerns
Milligan-Saville 2017	Low / some	Some concerns	Low for admin. leave	Low for admin. leave	Some concerns	Some concerns
Dimoff & Kelloway 2019	Some concerns	Some concerns	High / some	Some concerns	Some concerns	Some concerns
Gayed 2019	Some concerns	Some concerns	High	Some concerns	Some concerns	High (employee est.)
Hammer / Mohr 2024	Some concerns	Some concerns	Some concerns	Some concerns	Low / some	Some concerns
Hassard 2025	Some concerns	Some concerns	High at 6 months	Some concerns	High (feasibility)	High (effectiveness)

टीम वाले अनुमान पर कोई योग्य ट्रायल हर डोमेन में लो रिस्क नहीं। Milligan-Saville की प्रशासनिक छुट्टी सेट का सबसे साफ नाप है।

GRADE table

Table 5. GRADE by employee-level domain

Domain	Studies	Effect	Certainty	Direction
Wellbeing / distress	Stansfeld 2015; Gayed 2019; Hassard 2025; Hammer 2024 (anger proxy)	Small or null on generic scales; $d = 0.27$ anger in one military trial	Low	No consistent benefit on generic wellbeing
Help-seeking / resource use	Dimoff & Kelloway 2019 (WHO annex SMD 1.42)	Large in one small trial	Low	Benefit in one trial
Sickness absence	Milligan-Saville 2017; Stansfeld 2015	Work-related leave down in one trial; standard leave and NHS absence not improved	Low	Possible reduction in work-related leave; not replicated
Employee-rated manager behaviour	Dimoff 2019; Mohr 2024; Hassard 2025	Mixed; leans positive when measured	Low	Promising, thin

विरासत संदर्भ, यहां दोबारा ग्रेड नहीं। WHO 2022 ने टीम लक्षण को बहुत छोटे असर (SMD -0.15) पर हाई सर्टेनिटी दी। मदद मांगना एक ट्रायल से लो सर्टेनिटी। ये ग्रेड हमारे साल के बाहर सबूत भी समेटते हैं। हमारे GRADE में बायस, नाप की अनबन, अप्रत्यक्षता (NHS, फौज, पायलट) और अनिश्चितता के लिए गिरावट की गई।

07

Discussion

खास बात

ऑफ़िस मैनेजर मेंटल-हेल्थ ट्रेनिंग की भारत में टीम नतीजों वाली RCT शून्य मिली।

What the number means

जो नंबर टीम-लक्षण के दावे पर अभी राज करता है, वो छोटा है। WHO की गेयड अपडेट -0.15 स्टैंडर्ड डेविएशन है। कॉन्फिडेंस अंतराल शून्य के ठीक बाहर है। गेयड का अपना 2018 पूल शून्य के बाहर नहीं गया (SMD -0.08 ; 95% CI -0.21 से 0.06)। हमारा 2010–2026 दायरा नया Hedges g नहीं दे सकता। टीम नापने वाली ट्रायल ने एक ही चीज़ काफी बार नहीं नापी।

ये सवाल की हार नहीं। सबूत का बयान है। मैनेजर ट्रेनिंग वर्कशॉप वाले इंसान को पक्का बदलती है। ज्ञान बढ़ता है। सोच नरम होती है। कॉन्फिडेंस चढ़ता है। खुद बताया व्यवहार सुधरता है। गेयड ने ये असर नापा। बाद की ट्रायल ने उलट नहीं किया। Hassard 2025 पायलट में मैनेजर कॉन्फिडेंस का d करीब 1.0। Hammer के लीडर ने सामग्री d = 1.56 पर सीखी। Gayed 2019 ने मैनेजर व्यवहार हिलाया जब टीम डिस्ट्रेस बैठी रही।

सिद्धांत अपने आप लिख जाता है। इसलिए शक रखो। मैनेजर संदर्भ है। संदर्भ व्यवहार बनाता है। मैनेजर का व्यवहार कर्मचारी का दिन बनाना चाहिए। ट्रेनिंग के बाद हैदराबाद की एक मैनेजर, जो रोस्टर पर चुप साथी का नाम देखकर आगे बढ़ जाती थी, अब समय निकालती है और पूछती है। पुराना डर — “पूछूंगी तो ऐसा दरवाज़ा खुलेगा जो बंद न कर सकूँ” — उसी कमरे में जांचा जाता है। अक्सर वो डर गलत निकलता है। मुश्किल बात से भागने की जगह उसकी तरफ चलना, यही पूरा पाठ्यक्रम है। मशीन लर्निंग में कंडीशनिंग लेयर फाइन-ट्यून करते हो। नीचे के टोकन हटेंगे ऐसी उम्मीद रखते हो। कभी हटते हैं। प्लाटून का गुस्सा चौथाई स्टैंडर्ड डेविएशन गिरता है। फायर सर्विस की काम वाली छुट्टी गिरती है। कनाडाई फर्म में रिसोर्स इस्तेमाल चढ़ता है। कभी नहीं हटते। ऑस्ट्रेलियाई फर्म की डिस्ट्रेस स्केल नहीं हिलती। NHS की वेलबीइंग स्केल नहीं हिलती। ब्रिटेन के पायलट की डायरेक्ट रिपोर्ट काफी नहीं हिलती।

उद्यमी गुणक पसंद करते हैं। डिज़ाइन के रूप में गुणक सच है। वेलबीइंग असर के रूप में अभी साबित नहीं। एक मैनेजर ट्रेन करना पूरी टीम कोच करने से सस्ता है। ये यूनिट इकोनॉमिक्स है। सबूत नहीं। सबूत कहता है। ट्रेनिंग का बजट रखो। टीम नापने का बजट रखो। गुणक सेल्स स्लाइड पर मत छापो जब तक भारत की ट्रायल न आए। या पांचवीं एक जैसी वेलबीइंग ट्रायल न आए।

Limitations

ये लिविंग अपडेट है। 2010 से हर डेटाबेस हिट की दो-रिव्यूअर स्क्रीन नहीं। फ्लो की गिनती संकेत है। गेयड के छपे आंकड़े और बढ़त खोज पर टिकी है। अनपब्लिशड कंपनी मूल्यांकन और गैर-अंग्रेज़ी फुल टेक्स्ट छूट सकते हैं।

योग्य सेट छोटा है। अंग्रेज़ी बोलने वाला है। भूगोल पतला है। दो प्रोग्राम पायलट हैं। एक फौज है। एक इमरजेंसी सेवा है। टीम फॉलो-अप अक्सर कमजोर है। वेट-लिस्ट ध्यान का कंट्रोल नहीं। लगभग कोई ब्लाइंड नहीं। लगभग कोई टीम को छह महीने बाद नहीं नापता। नाप एक जैसे नहीं। प्रशासनिक छुट्टी सेट का सबसे साफ एंडपॉइंट है। एक ट्रायल से आता है। $p = 0.049$ ।

हमने पूल नहीं किया। जो एक g चाहे वो Table 2 से निकालने को ललचाएगा। हम कहते हैं मत निकालो। 0.5 अंक वेलबीइंग, खाली डिस्ट्रेस टेस्ट, गुस्सा $d = 0.27$ और नॉन-सिग्निफिकेंट पायलट को मिलाना उस सटीकता का ढोंग है जो फील्ड ने कमाई नहीं।

ट्रायल सेट में भारत नहीं है। ये साहित्य की कमी है। सिर्फ इस रिव्यू की नहीं।

इसका मतलब

What this means for an Indian workplace programme

पुणे की एक मैनुफैक्चरिंग कंपनी की एचआर हेड सोचो। वो मैनेजर प्रोग्राम पर साइन कर रही है। वो विज्ञान के खिलाफ दांव नहीं खेल रही। WHO पहले जोरदार सिफारिश कर चुका। NICE पहले कह चुका मैनेजर ट्रेन करो और रिफ्रेश करो। मैनेजर वाले असर इतने बड़े और पक्के हैं कि समय देना बनता है। उसे जो नहीं करना चाहिए, वो है बोर्ड को ऐसी स्लाइड दिखाना जो वादा करे कि बारह हफ्ते में टीम की वेलबीइंग स्केल चढ़ेगी। जिन देशों ने ट्रायल चलाई, वहां ये पक्का नहीं हुआ।

प्रोग्राम गिनती वाले रेप्स की तरह बनाओ। एक सेमिनार मत बनाओ। चार घंटे का फैसिलिटेटेड सेशन वो डोज़ है जिसने काम वाली छुट्टी हिलाई। जो ऑनलाइन मॉड्यूल कोई पूरा न करे वो Stansfeld वाली अधूरी बनाम पूरी वाली काट दोहराएगा। लिंक बिना खुले पड़ा रहता है और क्वार्टर-एंड पूरा हफ्ता खा जाता है। टीम नापो। छोटा वेलबीइंग आइटम। मदद मांगने का आइटम। जहां एचआर सिस्टम दे, छुट्टी के दौर। बात उस भाषा में करो जो टीम बोलती है। इमोशनऐप 23 भारतीय भाषाओं में इसीलिए चलता है। डेटा भारत में रखो। मैनेजर को कोचिंग और क्लिनिक की लकीर के सही तरफ रखो। मैनेजर का काम देखना है, काम हल्का करना है, आगे सौंपना है: “तुम पूरे हफ्ते आधी रात के बाद ऑनलाइन रहे हो। वेंडर डेक मैं शुक्रवार पर डाल रहा हूं। और ये रहा वो

इंसान जिससे तुम बात कर सकते हो।” सौंपना नैतिक जड़ है। भारतीय ऊंचे-नीचे ऑफिस खुलकर कहने की कीमत बढ़ाते हैं। ट्रेन्ड मैनेजर वो कीमत घटाता है। ये सिद्धांत है। जो भारतीय ट्रायल इसे जांचती, वो रजिस्टर नहीं हुई।

मैनेजर को सिखाओ क्योंकि टीम पहले से काम पर है। फिर टीम नापो।

Research gaps, naming the India gap explicitly

भारत वाला गैप पूरा है। CTRI पर ऑफिस मैनेजर या सुपरवाइजर मेंटल-हेल्थ ट्रेनिंग की कोई योग्य RCT नहीं मिली जिसमें टीम नतीजे हों। भारत में समुदाय और प्राइमरी केयर ट्रेनिंग ट्रायल हैं। वो चैंपियन, डॉक्टर, स्वास्थ्य कर्मी सिखाती हैं। ऑफिस मैनेजर और डायरेक्ट रिपोर्ट नहीं। अलग आबादी। अलग दखल।

भारत से परे गैप वही हैं जो NICE पहले नाम ले चुका। छह महीने बाद का फॉलो-अप। टीम वाले मुख्य एंडपॉइंट। एक इमरजेंसी सेवा के बाहर छुट्टी का दोहराना। एक कनाडाई फर्म के बाहर मदद मांगना। जो मॉडरेटर मेटा-रिग्रेशन सच में चला सके। डोज़, फैसिलिटेशन, भाषा, ऊंच-नीच, हाइब्रिड काम। अंग्रेज़ी के अलावा भाषाओं में ट्रायल। ऐसे ट्रायल जो मैनेजर प्रोग्राम को अकेला उत्पाद न मानें। संगठन डिज़ाइन प्लस मैनेजर रेप्स प्लस व्यक्तिगत प्रैक्टिस की परत मानें।

पांचवीं एक जैसी वेलबीइंग ट्रायल पूल को जायज बनाएगी। भारतीय क्लस्टर ट्रायल जिसमें टीम वेलबीइंग, मदद मांगना और छुट्टी पहले से लिखे एंडपॉइंट हों, इस पेपर की बात बदल देगी। तब तक ईमानदार उत्पाद दावा मैनेजर वाला है। ज्ञान, सोच, कॉन्फिडेंस, व्यवहार। टीम वाला दावा अभी हाइपोथिसिस है। विरासत असर छोटा है। प्रेडिक्शन अंतराल इतना चौड़ा कि हम गिन भी नहीं सकते।

08

FAQ

Q1 क्या मैनेजर ट्रेनिंग से टीम की वेलबीइंग सुधरती है?

अब तक की स्केल पर पक्का नहीं। चार 2010–2026 ट्रायल ने वेलबीइंग या डिस्ट्रेस नापी। दो खाली रहीं। एक पायलट में फर्क साफ नहीं। एक ने सिपाहियों का गुस्सा $d = 0.27$ घटाया। विरासत WHO पूल SMD -0.15 है।

Q2 क्या इससे बीमार छुट्टी कटेगी?

एक ऑस्ट्रेलियाई क्लस्टर ट्रायल में 6 महीने में कर्मचारी पीछे काम वाली बीमार छुट्टी 6.45 घंटे घटी ($p = 0.049$)। आम बीमार छुट्टी नहीं बदली। ब्रिटिश पायलट में छुट्टी फायदा नहीं। 6.45 घंटे को एक-ट्रायल सिग्नल मानो।

Q3 ट्रेनिंग कितनी लंबी हो?

मैनेजर वाले कामयाब स्टडी 90 मिनट से चार घंटे तक चलती हैं। छुट्टी वाला सिग्नल चार फैसिलिटेड घंटे पर है। ऑनलाइन उन मैनेजर पर चलती है जो पूरा करें। अधूरे मॉड्यूल नहीं चलते।

Q4 क्या भारतीय कंपनियों को करना चाहिए?

हां, मैनेजर प्रैक्टिस के रूप में। WHO की जोरदार सिफारिश है। नहीं, वादे वाले टीम-वेलबीइंग उत्पाद के रूप में। भारत में टीम वाली RCT जीरो है। प्रोग्राम चलाओ तो अपनी टीम नापो।

Q5 क्या ये थेरेपी है?

नहीं। ये ऑफ़िस प्रैक्टिस है। देखो, बोलो, काम हल्का करो, आगे सौंपो। लाइन मैनेजर डायग्नोसिस नहीं करते। रेप्स चलाते हैं। देखभाल वाले के पास व्यक्ति भेजते हैं।

09

References

1. Gayed A, Milligan-Saville JS, Nicholas J, Bryan BT, LaMontagne AD, Milner A, Madan I, Calvo RA, Christensen H, Mykletun A, Glozier N, Harvey SB. Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. *Occup Environ Med*. 2018;75(6):462–470. doi:10.1136/oemed-2017-104789
2. Milligan-Saville JS, Tan L, Gayed A, Barnes C, Madan I, Dobson M, Bryant RA, Christensen H, Mykletun A, Harvey SB. Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial. *Lancet Psychiatry*. 2017;4(11):850–858. doi:10.1016/S2215-0366(17)30372-3
3. Stuber F, Seifried-Dübon T, Rieger MA, Gündel H, Ruhle S, Zipfel S, Junne F. The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *Int Arch Occup Environ Health*. 2021;94(2):203–220. doi:10.1007/s00420-020-01583-w

4. World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization; 2022. ISBN 978-92-4-005305-2.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
5. World Health Organization. Guidelines on mental health at work: web annex. Evidence profiles and supporting evidence. Geneva: World Health Organization; 2022.
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/363102>
6. National Institute for Health and Care Excellence. Mental wellbeing at work. NICE guideline NG212. London: NICE; 2022. <https://www.nice.org.uk/guidance/ng212>
7. Kuehn A, Seubert C, Rehfuess E, von Elm E, Nowak D, Glaser J. Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. *Cochrane Database Syst Rev*. 2019;(9):CD010905. doi:10.1002/14651858.CD010905.pub2
8. Stansfeld SA, Kerry S, Chandola T, Russell J, Berney L, Hounsborne N, Lanz D, Costelloe C, Smuk M, Bhui K. Pilot study of a cluster randomised trial of a guided e-learning health promotion intervention for managers based on management standards for the improvement of employee well-being and reduction of sickness absence: GEM Study. *BMJ Open*. 2015;5(10):e007981.
doi:10.1136/bmjopen-2015-007981
9. Dimoff JK, Kelloway EK, Burnstein MD. Mental health awareness training: the development and evaluation of an intervention for workplace leaders. *Int J Stress Manag*. 2016;23(2):167–189. doi:10.1037/a0039479
10. Dimoff JK, Kelloway EK. With a little help from my boss: the impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *J Occup Health Psychol*. 2019;24(1):4–19. doi:10.1037/ocp0000126
11. Gayed A, Bryan BT, LaMontagne AD, Milner A, Deady M, Calvo RA, Mackinnon A, Christensen H, Mykletun A, Glozier N, Harvey SB. A cluster randomized controlled trial to evaluate an online mental health training program for workplace managers. *J Occup Environ Med*. 2019;61(7):545–551.
doi:10.1097/JOM.0000000000001597
12. Hammer L, Brockwood K, Dimoff J, Allen S, Mohr C, Dretsch M, Lee J, Britt T. The effects of platoon leader mental health and resilience training on soldier problematic anger. *Mil Med*. 2024;189(Suppl 3):501–509. doi:10.1093/milmed/usae171
13. Mohr CD, Hammer L, Dimoff J, et al. Supportive-leadership training to improve social connection: a cluster-randomized trial demonstrating efficacy in a high-risk occupational context. *J Occup Health Psychol*. 2024;29(5):299–316. doi:10.1037/ocp0000384
14. Hassard J, et al. Web-based interactive training for managers to promote mental health at work: pilot feasibility cluster randomized controlled trial. *JMIR Ment Health*. 2025;12:e76373. doi:10.2196/76373
15. World Health Organization. Mental health at work. Fact sheet. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
16. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. India findings.
<https://www.gallup.com/workplace>
17. Gallup. State of the Global Workplace: India country-level data. 2026 report edition.
<https://www.gallup.com/workplace/705650/state-global-workplace-india-country-level-data.aspx>
18. Reuters. Deloitte survey finds poor mental health costs Indian employers \$14 billion a year. 8 September 2022.
19. Confederation of Indian Industry and MediBuddy. Workplace health report. 2024. Work-related burnout figure as reported by Business Standard, 19 July 2024.

लेखक के बारे में

लेखक के बारे में

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेंड रिज़ल्ट्स कोच
डॉ. अतुल असवानी मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेंड रिज़ल्ट्स कोच हैं। वो मुंबई की Tranquilo Meditek Sytems Private Limited में क्लिनिकल गवर्नेंस देखते हैं। कंपनी इमोशनऐप चलाती है। इमोशनऐप भारतीय प्रोफेशनल्स को नॉन-क्लिनिकल इमोशनल फ़िटनेस कोचिंग देता है। गिनती वाले रोज़ के रेप्स। एआई कोच और इंसान का हैंड-ऑफ़। पहले व्हाट्सऐप। 23 भारतीय भाषाएं। डेटा भारत में। DPDP के मुताबिक। ISO 9001 और ISO 13485 सिस्टम।

हवाला कैसे दें

Aswani A. 6 स्टडी, नया पूल नहीं: मैनेजर ट्रेनिंग से टीम का हाल कितना बदला?. EmotionApp Research Paper 45 (Hindi edition). Mumbai: Tranquilo Meditek Sytems Private Limited; 2026.
<https://emotionapp.in/research/manager-mental-health-training-employee-outcomes>

अपडेट

आखिरी अपडेट 22 September 2026

नोट

इमोशनऐप एक नॉन-क्लिनिकल इमोशनल फ़िटनेस कोचिंग प्लेटफ़ॉर्म है। यह पेपर प्रैक्टिस, तरीकों और कोचिंग के बारे में है। यह थेरेपी, इलाज, डायग्नोसिस या मेडिकल सलाह नहीं है।

© 2026 Tranquilo Meditek Sytems Private Limited, Mumbai
• emotionapp.in

सुरक्षा नोट

अगर आप परेशानी में हैं, तो किसी योग्य प्रोफ़ेशनल से या Tele-MANAS (14416) पर बात करें।