

Беркович Ольга Ефимовна

канд. пед. наук, доцент

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Матрёшина Евгения Борисовна

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Фатевичева Ксения Дмитриевна

магистрант

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация: статья посвящена изучению скрытых методов психологического воздействия в управлении персоналом – способов, с помощью которых руководители манипулируют поведением сотрудников для решения бизнесзадач. Авторами анализируются теоретические корни манипуляций, их связь с механизмами власти и влиянием на поведение людей в организации, а также систематизируются распространённые приёмы манипулятивного воздействия, встречающиеся в современной управленческой практике, производится разбор механизмов манипуляции и её последствий.

Ключевые слова: психологическое манипулирование, управленческие манипуляции, психологическое воздействие, контроль, информационная манипуляция, манипулятивные технологии, лидерство.

В психологической науке и практике внимание к изучению, разработке, применению приёмов психологического воздействия в межличностной коммуникации отличается повышенным интересом. Особенно актуальными вопросы реализации интерактивной функции, стороны общения – воспринимаются в профессиональной сфере субъект-субъектного взаимодействия, где инициатор общения (специалист) несёт индивидуальную ответственность за достижение целей, поставленных перед таким коммуникативным процессом. Таким образом, с большой долей вероятности можем предположить, что развитая коммуникативная компетентность в части психологического воздействия представляет собой показатель высокого уровня профессиональной успешности управленца. Поскольку манипулятивные технологии могут рассматриваться как один из способов психологического воздействия, интерес к изучению возможностей и уместности их применения остается своевременным и актуальным.

В период острой конкурентной борьбы, бурного развития цифровых технологий и непрерывных преобразований предприятиям необходимы действенные подходы к управлению, позволяющие реализовывать стратегические задачи. Одним из часто встречающихся инструментов психологического воздействия выступают приёмы психологического манипулирования, которые широко применяются в управлении персоналом. В противовес открытому убеждению они подразумевают неявное воздействие, направленное на достижение личной цели (возможно, совпадающей с профессиональной) в интересующем взаимодействии. Это можно проиллюстрировать таким примером: начальник склоняет подчинённых к определённым действиям, скрывая подлинные намерения и умалчивая о части сведений. Психологической науке и практике известно, что субъект коммуникативного процесса, осуществляя психологическое воздействие ожидает от объекта общения эмоциональных реакций, опасений, динамика которых может зависеть от общественных ожиданий, ментальных стереотипов. Среди исследователей в сфере применения психологического воздействия в целом и манипулятивных техник, в частности, можно выделить Роберта Чалдини [9, с. 368–374], Мишеля Фуко [8, с. 285–297], Л.В. Ершову, И.И. Павлову, ав-

торов настоящей публикации Е.Б. Матрёшину, О.Е. Беркович и других. В результате произведенного научного анализа нам представилось возможным сделать выводы некоторых аспектах функционирования манипулятивных методов в управленческой практике и причинах актуальности их изучения в современных условиях.

Социально-психологической науке и практике известно, что использование манипулятивных методов руководителями в профессиональном общении несёт ряд отрицательных последствий: снижается уровень доверия к управленческому звену, ухудшается социально-психологическая атмосфера в команде. Это подтверждают ежегодные статистические отчеты, в частности, отчет за 2024 год проводящиеся, например, Deloitte Global Human Capital Trends: «Манипулятивные HR-технологии (например, скрытый мониторинг, давление через KPI, персонализированные планы развития без реального роста) приводят к росту текучести кадров, снижению лояльности и, как следствие, к финансовым потерям компаний из-за затрат на поиск и обучение новых сотрудников». В этой связи статисты приходят к следующему выводу: «Манипулятивные технологии в управлении персоналом действительно используются для повышения эффективности бизнеса, но зачастую приводят к росту нагрузки, снижению удовлетворённости и увеличению текучести кадров. Компании, внедряющие People Analytics и ИИ, получают статистические преимущества в удержании сотрудников, но при неэтичном использовании эти инструменты могут стать источником манипуляций и финансовых рисков» [10; 11].

Исследование показало, что наибольшую угрозу представляют ситуации, когда руководители прибегают к манипуляциям недостаточно продуманно, импульсивно, реактивно, не в полной мере просчитывая долгосрочный результат манипулятивного воздействия, не в полной мере реализовав более конструктивные и достаточно эффективные способы психологического воздействия в реализации интерактивной стороны профессионального общения.

Практика управления предполагает применение приёмов правомерного психологического воздействия в отношении подчинённых и возможность

направлять их поведение [7, с. 153–158]. Профессиограмма руководителя определяет его управленческий функционал и подстройку «сверху» в профессиональном общении: начальник обладает большими ресурсами и правом принимать решения. Это позволяет ему действовать не только через прямые распоряжения, но и через тонкие психологические механизмы, добиваясь нужного профессионального результата без явного давления. Опытный управленец, склонный к применению манипуляций в процессе реализации психологического воздействия часто хорошо ориентирован в мотивационно-потребностной сфере личности, её системе ценностей.

Такой управленец, выбирая манипулятивные приёмы, использует перечисленные знания, что позволяет ему находить наиболее быстрый способ психологического воздействия на подчинённых, достигая таким образом цели, поставленной перед коммуникативным процессом. Среди мотивов воздействуемых, на которые ориентируется управленец при осуществлении манипулятивных техник можно выделить: стремление к стабильности и защищённости, желание получить одобрение и признание своего труда, ощущать себя значимым в социуме, а также намерение развиваться и продвигаться по профессиональной траектории. Особенность такого управленческого подхода состоит в создании условий, при которых сотрудник приходит к «нужному» выводу самостоятельно. В подобных ситуациях профессионального взаимодействия коммуникация, система вознаграждений и распределение задач выстраиваются так, что воздействуемый выявляет признаки готовности воспринимать принятое решение как личную инициативу. При этом сценарий его выбора зачастую заранее спланирован и направлен в сторону достижения цели, поставленной воздействующим. На начальном этапе подобная модель может демонстрировать высокую эффективность: профессиональные задачи решаются вовремя, дисциплина усиливается, показатели растут. Однако со временем можно наблюдать проявление «побочных эффектов» применения манипулятивных техник. Воздействуемые становятся осторожнее в оценке слов руководства, усиливаются их критичное восприятие происходящего, сомнения и скрытое недоверие к воздействующему. В

коллективе может накапливаться социально-психологическое напряжение, поскольку непрозрачные методы взаимодействия провоцируют недосказанность и, как следствие, конфликты. Это создаёт опасность оттока квалифицированных специалистов [5, с. 386–393].

Таким образом, скрытое влияние в форме манипулятивного воздействия, избранное руководителем в качестве ведущего инструмента управления, способно существенно деформировать и депривировать служебные взаимоотношения в коллективе, что может проявляться, в том числе, в сосредоточении сотрудников на собственной защите, а не на развитии компании, на формальном выполнении обязанностей. В долгосрочной перспективе система управления, основанная на манипулятивных техниках способна ослабить адаптивность организации и снизить её способность эффективно реагировать на изменения внешней среды.

В процессе проведенного научного исследования нам представилось возможным выделить и описать некоторые манипулятивные техники, применяемые в процессе управления, влекущие негативные последствия для формирования позитивной атмосферы в трудовом коллективе.

1. Манипуляция через страх: руководитель нагнетает тревожность, акцентируя внимание на рисках (увольнении, штрафах, лишении премий). Это создаёт атмосферу неопределённости, где сотрудник думает не о развитии, а о том, как избежать наказания. Результаты применения: краткосрочно – дисциплина растёт, но длительное давление приводит к выгоранию воздействуемого, потере мотивации и снижению лояльности к компании.

2. Манипуляция через чувство вины. Этот подход к воздействию направлен на формирование у сотрудника чувства личной ответственности за неудачи коллектива. Руководитель порой использует фразы, транслирующие разочарование либо акцентирующие внимание на несоответствии чьих-либо ожиданий реальным результатам. Вследствие этого работник стремится «исправить положение» и потому затрачивает больше усилий, чем обычно. Нередко это оборачивается сверхурочной работой и усилением эмоциональной нагрузки. Сотрудник посте-

пенно начинает подвергать сомнению уровень собственной квалификации. С течением времени у него закрепляется зависимая позиция, а самооценка снижается. Одновременно нарастают уровень стресса и степень тревожности. В долгосрочной перспективе такие условия могут заметно увеличивать риск развития профессионального выгорания [6, с. 22–26].

3. Манипуляция посредством обращения к лояльности и концепции «семейной» культуры. Компания позиционирует себя как «дружная семья», где отказ от дополнительной нагрузки воспринимается как предательство. Руководство апеллирует к командному духу и эмоциональной привязанности, создавая у сотрудников ощущение морального долга. Люди соглашаются на неоплачиваемые переработки, личные границы размываются, а за фасадом дружелюбия скрывается давление. В качестве рисков можно выделить у воздействуемых: профессиональное и эмоциональное выгорание, выраженный протрагированный стресс, психосоматические расстройства и пр. [4, с. 06015]

4. Информационная манипуляция – это сознательное утаивание или искажение фактов со стороны руководства. Вместо полного набора данных, необходимого для взвешенного решения, сотрудникам выдают лишь обрывочные сведения: ключевые детали намеренно оставляют вне поля зрения. Нередко ситуация усугубляется ещё и жёсткими временными ограничениями: сроки принятия решений искусственно сокращают, не давая возможности тщательно разобраться в вопросе. Из-за этого работники не могут провести полноценный анализ, оценить все нюансы и просчитать последствия – им приходится действовать в условиях информационного дефицита. Когда же реальная картина всё-таки становится известна, это способно существенно снижать авторитет руководства: сотрудники чувствуют себя обманутыми. У воздействуемых может возникать ощущение несправедливости – они понимают, что их поставили в заведомо невыгодные условия. Со временем подобные практики дают накопительный эффект: атмосфера в коллективе становится напряжённой, взаимное доверие разрушается, а общий микроклимат заметно ухудшается. В итоге страдает не толь-

ко социально-психологическая атмосфера внутри команды, но и эффективность работы всей организации.

5. Манипуляция через конкуренцию предполагает, что рейтинги, публичные сравнения и выборочные поощрения создают искусственное соперничество. Сначала это может повысить производительность воздействуемых, но затем провоцирует стресс, секретность и саботаж между коллегами. Командная работа ослабевает, нарастают конфликты, а краткосрочный рост показателей оборачивается разрушением корпоративной культуры [1, с. 21–23].

6. Манипуляция через авторитет: когда руководитель опирается не на аргументы, а на свой статус и полномочия. Сотрудники вынуждены соглашаться без обсуждения, опасаясь последствий. Это подавляет инициативу, мешает критическому мышлению и снижает инновационную активность. В долгосрочной перспективе организация теряет гибкость и способность адаптироваться к изменениям [2, с. 14–19].

Исходя из произведенного нами научного анализа представленной классификации манипулятивных технологий, применяемых в процессе управления, очевидно, что результат их реализации в долгосрочной перспективе влечёт, чаще всего, негативные последствия: как для личности воздействуемого, так и для трудового коллектива. Перечисленное, в свою очередь, способно существенно снижать не только производственный потенциал, но и результат трудовой деятельности в организации. В этой связи полагаем важным обратить внимание на более открытый и этический подход к управлению, существенно ограничивающий возможность применения манипулятивных техник, направленный на формирование доверия, взаимопомощи, позитивного микроклимата в трудовом коллективе, внутреннюю мотивацию сотрудников на достижение профессионально значимых целей. Полагаем, что упомянутое направление в управлении коллективом может быть организовано более эффективно, если будет реализована профессионально-психологическая подготовка руководителей в сфере формирования и развития коммуникативной компетентности и эмоционального интеллекта [3, с. 31–34].

Таким образом, манипулятивные технологии в управлении – это скрытые способы воздействия на сотрудников ради достижения бизнес-целей. Они могут принести краткосрочную выгоду, но, в то же время, несут заметную угрозу доверию, психологической безопасности и сплоченности внутри коллектива воздействуемых и развитию организации. В современной экономике, где ключевую роль играют знания и человеческий капитал, критически важен переход к гуманистическим моделям управления, предполагающим открытость ролевых позиций, свободу коммуникации и уважение к личности, что может позволить создать устойчивую, конкурентоспособную организацию, где продуктивность основана не на давлении, а на взаимном сотрудничестве и общих целях, задачах, ценностях, мотивах.

Список литературы

1. Беркович О.Е. О проблемах конфликтного взаимодействия в правоохранительной практике / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая психология. – 2023. – №1. – С. 21–23. DOI 10.18572/2071-1204-2023-1-21-23. EDN USEFGZ
2. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учеб. пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. EDN BEPRVD
3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. EDN XQFCRU
4. National Strategies for Sustainable Development G-7: Trends 2010-2020 / R. Khussamov, E. Galiy, E. Anisimov, L. Ershova [et al.] // E3S Web of Conferences. – Yekaterinburg: EDP Sciences, 2020. – Vol. 208. – Article 06015. DOI 10.1051/e3sconf/202020806015. EDN MDACHD

5. Ершова Л.В. Реализация инновационных технологий для формирования лидерских компетенций на основе внутривузовского сотрудничества / Л.В. Ершова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы VII конф. с междунар. участием, посвящ. 150-летию МПГУ (Москва, 21–22 апреля 2022 г.). – М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 386–393. DOI 10.37492/ETNO.2022.59.97.049. EDN DBLMPD

6. Захаров Д.К. Тенденции управления персоналом в современных условиях экономики России / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – №5(80). – С. 22–26. DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-5-22-26. EDN OFMWLR

7. Павлов В.И. Законы творчества в педагогическом опыте профессоров Ю.П. Сокольникова и И.П. Прокопьева / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов: сб. ст. по материалам II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 15 апреля 2025 г.). – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 153–158. EDN AVBRSW

8. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы / М. Фуко; пер. с франц. – М.: Ад Маргинем Пресс: Музей современного искусства «Гараж», 2023. – 416 с.

9. Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха / Р. Чалдини; пер. с англ. Е.С. Епимахова. – СПб.: Бомбора, 2023. – 416 с.

10. Global Human Capital Trends. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world // Deloitte. – URL: https://d11zrgdbvkolkd.cloudfront.net/2024_HC_Trends_Full_Report_04395e6c6b.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

11. Жуков Е. ИИ не облегчил работу людей, а лишь увеличил нагрузку / Е. Жуков. – URL: <https://progorodsamara.ru/interesnoe/view/ii-ne-oblegcil-rabotu-ludej-a-lis-uvelicil-nagruzku> (дата обращения: 05.03.2026).