

## ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МАНІПУЛЯТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### THE USE OF PSYCHOLOGICAL MANIPULATIVE TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Христенко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Овсієнко А.Ю.**

студентка,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Khrystenko Olena, Ovsienko Anastasiia**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

*Досліджено процес використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. Зроблено аналіз сучасних підходів до проблематики загальної маніпуляції та маніпулятивного впливу на персонал. Визначено, що маніпуляція в аспекті управлінської комунікації передбачає можливість змусити підлеглого діяти певним чином. Розкрито неординарні аспекти маніпуляції як прихованого психологічного впливу керівника на уявлення, цінності, поведінку підлеглих. Встановлено, що розвинена позитивна професійна мотивація працівників дає можливість забезпечити високоефективне виконання ними своїх службово-професійних обов'язків. Вона розвиває у працівників професійну ідентичність, відповідальність та емоційно-насичене почуття причетності до виконуваної справи, наповнене усвідомленим особистісним сенсом.*

**Ключові слова:** маніпулятивний вплив, підприємство, психологія управління, управління персоналом, професійна мотивація.

*Today, the issue of interpersonal interaction and interaction is quite relevant. In this case, the main tool is manipulation, the psychological component of which is the covert management of personal resources of another person in order to obtain the desired result. The purpose of this article is to analyze and summarize modern research on the phenomenon of manipulative influence in management and determine the psychological content of effective management of enterprise personnel by means of manipulative influence. The use of psychological manipulative technologies in personnel management of the enterprise is quite common today. There are a number of modern approaches to addressing the issue of general manipulation and manipulative influence on staff. Usually, manipulation in the context of managerial communication is considered to force the subordinate to act in a certain way. The main components of manipulative influence include: information management; concealment of manipulative influence; degree and means of coercion, use of force; targets of influence; the theme of the work of the addressee of influence. Scholars and practitioners consider extraordinary aspects of manipulation as a hidden psychological influence of the leader on the ideas, values, behavior of subordinates. In the context of manipulative influence in the personnel management system of the enterprise, the most relevant today is the information and psychological influence on the consciousness and subconscious of the individual to change his behavior and worldview. Among his basic methods are beliefs and suggestions. It is established that the developed positive professional motivation of employees makes it possible to ensure highly effective performance of their professional duties. Positive professional motivation of employees develops in employees a professional identity, responsibility and emotionally rich sense of involvement in the work performed, filled with a conscious personal meaning. It is noted that the confidence of each employee in their value and importance as a highly qualified specialist is an important aspect in the organization of personnel management. This, first of all, makes it possible to ensure that employees achieve high results in the performance of their tasks.*

**Keywords:** manipulative influence, enterprise, psychology of management, personnel management, professional motivation.

**Постановка проблеми.** Зараз проблема міжособистісної взаємодії та взаємовпливу є гострою, в тому числі в підприємницькій діяльності. При цьому, головним інструментом є маніпуляція, психологічна складова якої полягає в прихованому управлінні особистісними ресурсами іншої людини з метою отримання потрібного результату. Характеристика психологічного змісту маніпулятивного впливу на персонал підприємства нині має актуальне значення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сучасних дослідженнях проблема маніпуляції та маніпулятивного впливу часто досліджується, зокрема розглядаються чинники, механізми, критерії, методи маніпулятивної поведінки, що представлено в роботах В. В. Знакова, Є. Л. Доценка, В. М. Панкратова, В. М. Петрика, М. М. Присяжнюка, Л. Ф. Компанцева, В. О. Татенка, В. П. Шейнова [1–3] та інших.

Сьогодні діяльність керівника є особливим видом професійної діяльності, що потребує опануванням ним також сукупністю знань про психологію особистості, що показує власне ставлення до співробітника, віддзеркалює характер власних мотивів управлінських впливів, передбачає адекватні стосунки у системі «керівник – підлеглий», а також нормальний соціально-психологічний клімат колективу тощо.

Керівництво – це цілеспрямований вплив управлінця на свідомість і поведінку особистостей або членів підприємства з метою покращення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Управлінська діяльність являє собою сукупність умінь та навичок, набутих з досвідом, науковим пізнанням та зусиллями людей, які відрізняються інтелектуальністю, є націленими на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, та можуть змінювати процесів, свідомість, поведінку і діяльність суспільства в цілому. Проблематика досліджень керівництва представлена у роботах таких вчених, як Л. В. Балабанов, О. В. Сардак, О. М. Бандурк, С. П. Бочаров, О. В. Землянська, В. І. Барко, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська [4; 5], О. М. Шканов, О. І. Гура, Т. Є. Гура, Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко, В. В. Красношарпа [6; 7] та ін.

Психологічна насиченість управлінської діяльності безсумнівна, оскільки робота керівників підприємств пов'язана з великими психологічними навантаженнями, інколи за умов швидкого прийняття правильних рішень, мобілізації підлеглих на виконання певних завдань тощо. Процес формування професійного керівного складу будь-якого підприємства вважається однією з першочергових передумов успішного створення підприємства. Через це питання професіоналізму керівників, зокрема набуття навичок сучасних методів впливу на підлеглих, є актуальним по певним причинам. До них насамперед слід віднести суб'єктивізм,

надлишкову централізацію без опори на колектив, переважання формальних відносин, недовіру до підлеглих та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є аналіз та узагальнення сучасних досліджень феномену маніпулятивного впливу в управлінській діяльності й визначення психологічного змісту ефективного управління персоналом підприємства засобами маніпулятивного впливу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вчені визначають такий негативний ефект маніпулятивного впливу на підлеглого: вплив проти його волі (Б. М. Бессонов), соціально-психологічний тиск з метою його підпорядкування (В. О. Татенко), примус діяти за цілями маніпулятора шляхом неусвідомленого психологічного впливу (В. В. Знаков), мотивація на співробітництво через вплив на підсвідомість підлеглого – його емоції, почуття і переживання (В. М. Панкратов), управління проти волі суб'єкта з метою отримання власної вигоди (В. П. Шейнов), психологічний вплив, що призводить до приховуваного збудження намірів співробітника, які не співпадають з його власними актуальними бажаннями (Є. Л. Доценка). Із даної позиції маніпулятивний вплив передбачає відношення до підлеглого як до інструменту досягнення керівником своїх цілей [1].

Українські дослідники, такі як В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева на ін., виділяють ознаки, за якими можливо визначити маніпулювання, зокрема:

- 1) родова ознака психологічного впливу;
- 2) ставлення маніпулятора до адресата, як до інструменту досягнення власної мети;
- 3) прагнення отримати односторонню перевагу;
- 4) прихований характер впливу;
- 5) застосування психологічної сили та вразливості [2].

Додатковими критеріями є:

– спонування та мотиваційне привнесення (зміна поведінки адресата на користь маніпулятора через формування «штучних» потреб і мотивів);

– майстерність і уміння здійснювати маніпулятивний вплив.

Вчений Доценка Є. Л. вважає основними складовими маніпулятивного впливу є:

- 1) керування інформацією;
- 2) приховування маніпулятивного впливу;
- 3) ступінь і засоби примусу, застосування сили;
- 4) мішені впливу;
- 5) тема роботи адресата впливу [3].

Одними з основних методів маніпуляції є перекручування, приховування та спосіб подання самої інформації. Зокрема, перекручування інформації включає зміну фактів, зміщення семантичного змісту поняття та може виражатися як у повній брехні, так і в частковій

дезінформації. Приховування інформації передбачає її повне замовчування, або часткове висвітлення потрібних аспектів. Спосіб подання інформації дозволяє забезпечити сприйняття адресатом змісту відповідним чином, необхідним маніпулятору.

При маніпулюванні особа, яка здійснює вплив, акцентує увагу на те, щоб адресат (об'єкт впливу) вважав кожен навіюваний йому вчинок правильним. Це можна досягти за допомогою застосування засобів переконання та навіювання. У свідомості об'єкта впливу створюється подвійна ілюзія: по-перше, дійсність є саме такою, якою йому її зображають. По-друге, реакція залежить від самої людини, яка є об'єктом маніпулювання.

Науковці В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін. поділяють «мішені» маніпуляції на п'ять груп, серед яких виділяють:

- 1) збуджувачі людської активності (проявляються у її потребах, інтересах, схильностях);
- 2) регулятори людської активності (відчуття власної гідності, самоповага, гордість, світогляд, переконання, вірування тощо);
- 3) когнітивні (інформаційні) структури (знання про навколишній світ, людей, різноманітні відомості, які є інформаційним забезпеченням активності людини);
- 4) операційний склад діяльності (спосіб мислення, стиль поведінки та спілкування, звички, уміння, навички й т. ін.);
- 5) психічні стани (фонові, функціональні, емоційні) [4].

У контексті маніпулятивного впливу в системі управління персоналом найбільш актуальним на сьогодні є інформаційно-психологічний вплив на свідомість та підсвідомість індивіда для зміни поведінки та світогляду, базовими методами якого є переконання й навіювання.

Переконання передбачає вплив на індивідуальне критичне сприйняття дійсності шляхом певних алгоритмів: логіка переконання, опора на відомі факти, наявність переконливих узагальнень, подача фактів з відповідним емоційним забарвленням. Навіювання – це процес впливу на психіку адресата через зміну свідомості при сприйнятті ним навіяного змісту, спонукання до певних дій. Вплив відбувається через посягання на волю і розум суб'єкта з некритичним сприйняттям інформації та має бути цілеспрямованим і плановим.

Термін «управління» найчастіше використовують при соціальній взаємодії, направленої на планування, організацію, мотивацію та контроль, задля визначення та досягнення цілей організації. Науковці у даному питанні зазначають про диференціацію підходів щодо розуміння його сутності, а саме лінійний і системний. Лінійний підхід ґрунтується на безпосередній взаємодії суб'єктів, коли один впливає на іншого, системний підхід – на тому, що суб'єкти

взаємодії і сама взаємодія, є системними явищами.

Серед загальних принципів управління персоналом підприємства визначають такі: науковості, плановості, комплексності (системності), безперервності, економічності, зацікавленості, відповідальності та ін. Частковими принципами управління вчені називають: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Враховуючи дослідження В. О. Криволапчука, С. В. Кушнар'ова, В. Р. Слівінського, В. П. Остаповича, В. С. Медведєва, негативними чинниками управління, що викликають професійну деформацію працівників та знижують ефективність впливу керівника підприємства є: невідповідність між стилем керівництва та рівнем розвитку підлеглих, негативний соціально-психологічний клімат у підрозділі, цеху тощо, конфліктні стосунки в колективі, протиріччя в системі офіційних відносин і структурі лідерства, психологічна незахищеність та невідповідність персоналу, гіпертрофована корпоративність, слабка соціальна захищеність тощо [5].

Основний пункт психології управління персоналом – це спрямованість даного процесу на забезпечення ефективного та якісного досягнення цілей організації. Кожен співробітник має бути вагомим ресурсом для реалізації завдань організації, тому одним із способів збереження та примноження функціонального ресурсу організації може стати турбота керівництва про підлеглих.

Головними в даному питанні постають насамперед роль керівника підрозділу чи цеху, його управлінська компетентність, стиль керівництва колективом (повинен бути гнучким і адекватним, ситуативним), здатність організувати систему управління, тобто встановлювати організаційний порядок функціонування штабу, визначення чіткої структури і забезпечення злагодженої, надійної і гнучкої взаємодії співробітників.

Тільки керівник як управлінець може примусити підлеглого виконати певну діяльність, оскільки він і є джерелом активності. Проте неможливо змусити працівника виконати певну роботу проти його волі, але можна створити умови, за яких він сам виявить активність у потрібному керівникові напрямі.

Аналіз наукових праць демонструє, що існують певні специфічні аспекти маніпуляції як процесу прихованого управління, з метою формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки підлеглого, які можуть не відповідати його попереднім та реальним прагненням [6]. Маніпуляція в контексті управлінської комунікації передбачає можливість змусити підлеглого діяти певним

чином. Якщо дане управління буде відкритим, то і ризики відкритого спротиву також будуть зростати. З метою ефективного досягнення цілей організації більш дієвим є приховане, маніпулятивне управління із замаскованим впливом. Водночас така маніпуляція надає можливість співробітникам реалізувати себе в потрібному для керівництва напрямі, тобто є певною гнучкою стратегією з можливістю маневру для об'єкта впливу. Маніпуляція з однієї сторони упереджує довірливе ставлення керівника до підлеглого, а з іншої – може використовувати довіру як інструмент. Довіра є значним мотивуючим засобом, але разом з тим збільшення свободи дій, незалежності взаємовідносин підлеглих підвищує ризик піддатися порушенню трудової дисципліни, особливо для співробітників з низьким рівнем особистісної зрілості.

Розвинена позитивна професійна мотивація передбачає наявність та вироблення внутрішньої енергії, що дає старт професійній активності особистості, в якій з'являється жага до високоефективної та результативної діяльності, вона не тільки прагне виконувати службово-професійні обов'язки, а й потребує робочого процесу, прив'язана до нього і отримує від нього задоволення [7]. Цей психологічний механізм і обумовлює ефект якісного та результативного виконання співробітником службово-професійних обов'язків, розвиває у нього професійну

ідентичність, відповідальність та емоційно-насичене почуття причетності до виконуваної справи, наповнене усвідомленим особистісним сенсом. Саме тому неможливо мотивувати співробітників директивним, примусово-насильницьким чином. Також важливим аспектом в організації управління персоналом і досягнення високих результатів у їх роботі залежить від упевненості кожного співробітника у своїй цінності та значущості як висококваліфікованого фахівця.

**Висновки.** Маніпулятивний вплив в системі управління персоналом підприємства має носити конструктивний характер, тобто бути спрямованим на співробітництво і партнерство між керівником підрозділу чи цеху та персоналом, з метою досягнення позитивних результатів у роботі, особистісно-професійного зростання співробітників, допускаючи при цьому приховану дію на підсвідомість та свідомість особистості з позитивними наслідками для всіх учасників процесу.

Встановлено, що управління персоналом підприємства передбачає психопрофілактичну роботу на різних рівнях і різними суб'єктами, забезпечення узгодженої взаємодії співробітників, встановлення науково-обґрунтованого режиму роботи, розроблення посадових інструкцій і функціональних обов'язків, турботу про якість життя персоналу та ін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління: посібник. Харків : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
3. Гура О. І., Гура Т. Е. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
4. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
5. Психологія управління: Курс лекцій / Укладачі: В.Г. Андросюк, О.В. Волошина. Київ : НАВС, 2013. 136 с.
6. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посіб. / В.М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін.; за заг. ред. Є.Д. Скулиша. 2-ге вид. Київ : ЗАТ «ВІПОЛ», 2011. 248 с.
7. Татенко В. О. Соціально-психологічні механізми впливу людини на людину. *Соціальна психологія*. 2003. № 1. С. 60–72.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv: Center for Educational Literature, 468 p.
2. Bandurka A. M., Bocharova S. P., Zemlyanskaya E. V. (1998) Psikhologiya upravleniya [Psychology of management]. Kharkiv: Fortuna-Press, 464 p.
3. Gura O. I., Gura T. E. (2013) Psykholohiya upravlinnya sotsial'noyu orhanizatsiyeyu [Psychology of social organization management]. Zaporozhye: CPU, 168 p.
4. Kailyuk E. M., Fesenko G. G. (2012) Psykholohiya upravlinnya [Psychology of management]. Kharkiv: KNAMG, 202 p.
5. Androsyuk V. G., Voloshin O. V. (2013) Psykholohiya upravlinnya: Kurslektiy [Psychology of management: Course of lectures]. 136 p.
6. Petryk V. M., Prysyzhnyuk M. M., Kompantseva L. F. and others (2011) Suhestywni tekhnolohiyi manipulyatyvnoho vplyvu [Suggestive technologies of manipulative influence], 2nd view. Kyiv: CJSC VIPOL, 248 p.
7. Tatenko V. O. (2003) Sotsial'no-psykholohichni mekhanizmy vplyvu lyudynu na lyudynu [Socio-psychological mechanisms of human influence on human]. *Sotsial'na psykholohiya*, vol. 1, pp. 60–72.