

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА
ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ**

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

**з дисципліни «Лідерство та стилі керівництва»
для здобувачів вищої освіти 1-го курсу
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Тема 2: «Корпоративна влада»

Львів

ПЛАН:

1. Сутність влади в менеджменті
2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди
3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм
4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

1. Сутність влади в менеджменті

Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ані іншій установі. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв'язують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково обіймаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами ж стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в чинній управлінській ієрархії, тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі що далі, то більше привертає увагу науковців.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства і чому виявляються най-ефективнішими з

позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах. За теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), найкращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистісних якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про обов'язковість цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати вмілими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особистісні риси керівника співвідносилися з особистісними рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Керівникам комерційних підприємств потрібно бути «лідером думки», «лідером інтуїції», «лідером дії», «лідером результату» і т. д.

Головні риси, які мають бути властиві лідерів, такі:

- бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою і відповідальністю;
- вміти розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- вміти опрацьовувати інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- вміти приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми та розв'язувати їх в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація і мета незрозумілі або сумнівні;
- розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- захист керівника – здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;

- здатність до самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння оцінювати те, як він впливає на організацію.

Кожен керівник може повноцінно реалізувати свої функції лише завдяки своєму впливу на підлеглих.

Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні – від толерантно висловленого прохання до адміністративно-примусової дії. Вплив здійснюють також за допомогою ідей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й відповідні дії, що відбиваються у праці, спрямованій на досягнення мети організації, і є можливим лише за наявності в керівника влади.

Влада – *це потенційне вміння змінювати інших*. Залежність від влади виникає тоді, коли з огляду на сповідування певних цінностей одні люди вважають себе залежними від інших. Існує чимало суперечок щодо питання ефективності використання влади, і це найдискусійніший аспект управління.

Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера. Це означає, що взаємозалежність виникає тоді, коли обидві сторони мають значення одна для одної, зважають і беруть до уваги думку одна одної. Наприклад, менеджери контролюють систему стимулювання і безпеки праці, а підлеглі оцінюють здатність менеджера організовувати роботу.

Існують такі **джерела влади**:

- *узаконеність* (система правил) – домовленість між членами колективу, що люди, які обіймають певні посади, можуть вимагати від інших певних дій (поведінки). Ця система визначає допустимий рівень свободи дій кожного члена колективу при ухваленні рішень. Основним показником при цьому є місце кожного члена в ієрархічній структурі колективу;

- *система стимулювання* – стимулює роботу шляхом розподілу винагород і рідко застосовує покарання;

- *система примусу* – стимулює роботу шляхом застосування покарань і рідко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осіб. Видом покарання в командній ситуації (системі) може бути ізолюваність особи від решти членів суспільства/колективу;

- *система неофіційних правил* – коли особа або група осіб орієнтується на оцінку іншими певної інформації. Така суб'єктивна інформація стосується, зокрема, робочих обов'язків людини. Інколи така інформація є неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді;

- *референтна система* – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати міжособистісні стосунки.

Слід розрізняти зв'язок між інформацією і владою, адже основним джерелом влади, зокрема в ієрархічній установі, є контроль над інформацією та її тлумаченням, а важливим джерелом влади є впевненість в досягненні організаційної мети внаслідок того, що організація є відкритими системами.

Визначено три основні етапи досягнення організаційної мети, це:

- □ *запобігання* – етап, на якому менеджер повинен припустити виникнення небажаних ситуацій і запобігти цьому;

- □ *передбачення* – етап, на якому менеджер має вибрати ті ситуації, які можуть спричинити появу проблем;

- □ *нейтралізація* – здатність нейтралізувати зовнішній вплив (для цього потрібно сформувати командну підтримку, яка б допомагала керівникові у складних ситуаціях). Керівникові слід розрізняти і обставини влади. Використання того чи того джерела влади має вплив на людей лише за наявності певних умов та обставин, таких як здатність знайти альтернативу шляхом контролю завдань – через контроль дозволених дій і зв'язків; шляхом контролю знань – якщо не дотримуються санітарно-гігієнічних норм, порушують склад та умови експлуатації навчального обладнання; шляхом обслуговування колективу через контроль тривалості й умов праці; через диференціацію, адже кожна установа повинна мати кадровий резерв осіб-претендентів; через централізацію (той чи інший

характер та особливості взаємостосунків між керівниками і підлеглими).

Такі обставини влади не є її джерелами, однак вони визначають її вплив на оточення. Якщо особа має владу, то вона повинна реалізувати її шляхом **впливу**. Вплив можливий в одній з таких форм, як:

- *примушування* – виявляється через залякування;
- *взаємодія* – спирається на задоволення інтересів обох сторін;
- *обґрунтування* – спирається на вміння керівника переконати.

Організаційна політика діє тоді, коли керівники для досягнення своєї особистої мети намагаються вплинути на оточення шляхом використання політики, яка не зумовлена їхніми робочими обов'язками.

Саме за допомогою *надання певних владних повноважень* керівники можуть стати чутливішими до потреб підлеглих та ефективніше заохочувати їх до участі у справах підприємства. Однак таке явище й досі є рідкісною рисою керівників через низку причин:

- неналежне ставлення до підлеглих (лінощі, некомпетентність, перенапруження),
- власну невпевненість (побоювання втратити владу),
- потребу в контролюванні підлеглих, наділених повноваженнями (це стосується особистого стилю управління).

Найнижчою межею при наданні повноважень є **брак влади**, найвищою – **зловживання** нею. Надання повноважень включає в себе розподіл влади, відповідальності, підзвітності і результатів. Воно допомагає людям посилити свою впевненість стосовно можливостей самостійного виконання роботи і з огляду на це відрізняється від звичайного виявлення влади когось над кимось.

Обставини, за яких умілий лідер надає підлеглим повноваження, є такими:

- почуття самоефективності (особиста компетентність);
- почуття впевненості;
- почуття власної важливості (здатність впливати і мати персональний контроль над результатами);
- почуття змісту (власні ідеали та стандарти наділених повноваженнями

мають узгоджуватись з діями лідера);

- почуття довіри (впевненість, що кожного оцінюють справедливо і неупереджено).

Як правило, наділення працівників повноваженнями сприяє поліпшенню роботи підприємства. Негативні результати виникають тільки в тому разі, коли працівники дотримуються протилежної поведінки (безвладдя, безпорадність, відстороненість).

Виділяють такі основні шляхи розвитку процесу надання повноважень:

- визначення точної мети та передбачень;
- стимулювання виявлення персональної майстерності;
- моделювання або виявлення правильної поведінки;
- забезпечення соціальної та емоційної підтримки;
- запровадження емоційного пробудження шляхом заміни негативних емоцій (страх, хвилювання, невдоволеність) позитивними (енергійність, захват);
- забезпечення інформацією, зокрема такою, котра визна- чається як «привілейована»;
- забезпечення ресурсами, що сприяють успіхові;
- поєднання слів і результатів (люди працюють краще, коли вони бачать результати). Надання повноважень означає розподіл як **влади**, так і **відповідальності**.

Повноваженнями можуть бути наділені як окремі особи, так і групи людей. Це означає використання моделі *спільної влади, партнерства та взаємозалежності*, де лідер справді служить підприємству.

Влада керівника, на перший погляд, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформується його стосунки з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Влада в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Влада є обов’язковою умовою успішної діяльності організації.

На перший погляд може видатися, що владарювання надає можливість накидати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби це відбувалося насправді, то абсолютно всі керівники установ мали б необмежену владу для впливу на підлеглих. Однак у реальному житті існують два види влади: *влада керівника над підлеглими* і *влада підлеглих над керівниками*.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею, і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно складається баланс влади. Що швидше він запровадиться, то більшою є імовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу і передають її частину підлеглим (зокрема, шляхом застосування м'яких форм її реалізації).

Влада керівника над підлеглими реалізується в таких формах:

1) *влади, що ґрунтується на примусі*. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоч, можливо, інтуїтивно й відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає у наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його істотних потреб і спричинити певні неприємності;

2) *влади, заснованої на винагороді*. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його істотних потреб.

Діяльність сучасного менеджера перебуває під впливом політичних, соціальних та психологічних чинників дестимуляційного і стимуляційного характеру. Їхня сукупність вимагає від керівника наявності таких сформованих особистісних якостей, як активна соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товариськість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії, психологічний такт.

Поняття «керівництво», «влада» і «лідерство» мають різну сутність. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і

вимагати їх виконання.

Влада – це змога впливати на поведінку інших. У системі формальних повноважень керівника передбачено потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежить від взаємин керівника з навколишнім середовищем – його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Основою ефективного впливу на підлеглих вважаються взаємостосунки керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди

Ідея «влади разом», а не «влади над» полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі «владу над» різними ресурсами виробництва, натомість «влада разом» є конструктивнішим способом впливу.

Влада може виявлятися радше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція «влади разом» передбачає взаємо- пов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів.

Що таке процес комунікації? При діагностиці та розв'язанні деяких комунікаційних проблем підприємства важливо розуміти основні компоненти процесу комунікації, які не виключають зворотного зв'язку. Основними функціями комунікації в установах є запровадження потрібних стосунків, забезпечення процесу ухвалення рішень і задоволення відповідних потреб:

- *запровадження відповідних стосунків* – підлеглі спілкуються один з одним задля координації робочої діяльності. Поділившись своїм власним розумінням специфіки, сутності, змісту роботи, вони можуть сформувати спільний погляд;

- *вироблення*

рішень – ті, хто ухвалює рішення, мають змогу на основі ефективної

комунікації визначити проблеми і вибрати оптимальне розв'язання;

• *ототожнення потреб* – потребу бути з іншими людьми можна задовольнити при спілкуванні з ними. Підлеглі визначають ті питання, які об'єднують їх у межах цієї організації. Отже, *комунікація* є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків.

Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Відомі чотири види загальноприйнятих комунікативних перешкод, які затримують процес обміну інформацією, це:

1) *розуміння* (сприйняття): процес розуміння визначає як те, що ми приховуємо, так і шляхи організації і сприймання інформації; проблема може виникнути, коли ми не ділимося своїм розумінням з партнером;

2) *фільтрування* (відбір): деякі повідомлення фільтрують або зупиняють на певному етапі організаційної ієрархії; це роблять для того, щоб виглядати краще (наприклад, щоб уникнути відповідальності тощо);

3) *мова*: слова і жести несуть приховане значення, котре має вплив як на процес спілкування, так і на прихованість особи. Жаргон – це використання технічної мови (якщо слухач не розуміє її, то це спричинює певні проблеми); прихованість – це явище, коли слухач і його співрозмовник використовують ті ж самі слова чи фрази з різним розумінням їїнього підтексту. Для пом'якшення ефекту ми можемо використовувати евфемізми; корисно також застосовувати метафори, особливо при пошуку рішень у ситуаціях, які важко охарактеризувати;

4) *інформаційне перевантаження*: втрата інформації, неспроможність ухвалити рішень та напружений стан підлеглого є наслідком перевантаження внаслідок надходження великого обсягу інформації, яку він не встигає опрацювати; ми можемо допомогти підлеглому навчитися швидше опрацьовувати інформацію (завдяки швидкому читанню або усуненню відволікальних факторів) або зменшити потік інформації.

Мовні та культурні особливості є основними перешкодами при

спілкуванні в багатоетнічних організаціях. Важливими є також культурні особливості і різниця статей.

Мовний бар'єр – погане знання мови може спричинити рішення не спілкуватися взагалі, що призводить до почуття відчуженості. **Культурний бар'єр** – деякі умовні знаки можуть мати різні підтексти залежно від культури (в деяких культурах існують різні трактування деяких жестів рук, погляду, рухів голови, сили рукостискання і т. п.).

Стать – чоловіки задля самоствердження часто перебивають жінок, пропонуючи свої поради. Чоловіки віддають перевагу нейтральному способові спілкування, тоді як жінки більш схильні використовувати різноманітні способи спілкування.

Існують різні причини, які викликають роздратування: агресивна відповідь, заперечення думки співрозмовника або синдром «чоловічої відповіді» тощо.

Керівник має усвідомлювати мету того чи іншого спілкування, намагаючись уникати при цьому упередженості і не відхилятися від суті.

Підтримувальна комунікація – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри. Це означає, що інформація не тільки акуратно передається, але й сприяє налагодженню добрих стосунків між двома сторонами. Важливими є розуміння різниці між інструктажем і консультацією та потреба їх використання. *Інструктаж* застосовують:

- у ситуаціях, коли керівники повинні опрацювати інформацію або запровадити стандарти для підлеглих;
- як реакцію на брак інформації, непорозуміння або некомпетентність підлеглих;
- коли важливою є точність. Підлеглий повинен розуміти суть проблеми і шляхи її розв'язання;
- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу

допомогти Вам ефективніше виконати це завдання».

Консультацію застосовують:

- коли проблеми виникають на ґрунті особистісних стосунків, конфліктів чи інших емоційних факторів;
- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу допомогти Вам при визначенні існування цієї проблеми».

Підтримувальна комунікація концентрується на проблемі, а не на особі: увагу звертають передусім на проблему і на шляхи її розв'язання, а не на риси лідера; ґрунтується вона на збігу та незбігу при зіставленні комунікації (вербальної та невербальної) з тим, що думає і відчуває особа; вона описує, а не оцінює, і включає в себе три етапи:

- 1) об'єктивне зображення тієї теорії чи поведінки, яка потребує змін;
- 2) зображення реакції на поведінку чи подію (явище);
- 3) визначення прийнятнішої альтернативи.

Важливо, щоб педагогічний колектив відчував розуміння, сприйняття, визнання і свою важливість.

Балансування — ще один шлях розвитку підтримувального спілкування, яке сприяє формуванню керівників таких рис, як уміння розв'язувати проблеми, виявлення волі, вираження підтримки. Що вище в ієрархії установи просуваються керівники, то частіше вони стикаються з такими ситуаціями, виходу з яких ніхто не знає. Здатність уникати такої ситуації є проявом балансування.

Спільний світогляд з'являється за деякий час після залучення до інтенсивного спілкування та діалогу; кожен член установи висловлює свої робочі амбіції, і остаточним результатом тут є спільний світогляд установи, де кожен може побачити відображення своїх амбіцій. Створення спільного світогляду є процесом, який приводить до почуття особистого входження в колектив. Саме лідери відіграють головну роль у створенні спільного світогляду підприємства.

3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм

Однією з причин, чому інвестиції в Україну іноземні інвестори надають не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують *етичні* принципи ведення бізнесу, *етику* ділових стосунків.

Економічну діяльність, бізнес, менеджмент можна успішно здійснювати тільки за наявності загальноприйнятих **етичних норм**. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка допустима, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачають неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – все це гальмуватиме економічні успіхи, бізнес. Питання і проблеми етики є проблемою керівників.

Етика – це кодекс моральних засад та цінностей, що керують поведінкою однієї особи або групи осіб і їхнім ставленням до того, що є правильним, а що – хибним. Етичні цінності визначають певну кількість стандартів щодо того, що є прийнятним при розв’язанні того чи того питання, а що – ні. Етичні засади частково відрізняються від законів, хоч інколи і збігаються з ними.

Етика управління – це принципи, які визначають моральний бік рішень та поведінки керівника. Останній мусить повсякчас пам’ятати про свою соціальну відповідальність перед суспільством та організацією / установою, яку він очолює, й інтереси якої він зобов’язаний обстоювати. Керівник сам, без усякого примусу повинен дотримуватись основних етичних цінностей: у своїй поведінці; шляхом створення системи стимулювання до етичної поведінки і покарань за неетичну; наглядаючи за тим, щоб структура і система установи не дозволяли особі нехтувати чи порушувати її етичні цінності.

Шляхом обґрунтування кодексу етичних цінностей членів колективу установи та добору тих підлеглих, які поділяють ці принципи, керівник або

менеджер може точно визначити певні життєдіяльні заходи, властиві цій установі освіти.

Основи етики управління тісно пов'язані з принципом добору управлінських кадрів. Основою для досягнення якісних результатів роботи є надійність відповідної особи. Головним для характеристики наших особистих якостей є вдача, компетенція та емоційна сумісність з іншими людьми. Люди, які орієнтовані на першопричини, досягають кількості через якість, а результатів - через стосунки.

При ухваленні етичних рішень особа може залежати від:

- особистісних принципів та цінностей;
- структури процесу ухвалення рішення;
- морального розвитку особистості.

Існує різниця між теоріями, які підтримує суспільство, і теоріями у практичному застосуванні:

- теорії, які підтримує суспільство, формують ідеальну модель нашої поведінки та поведінки оточення;
- інколи ми ухвалюємо рішення, які навіть не можемо зрозуміти.

Ми ухвалюємо їх на основі теорій у практичному застосуванні та під впливом наших справжніх «цінностей». Коли ж ми розглядаємо теорії у практичному застосуванні в повсякденному житті, то можна простежити приховані мотиви і цінності особи. З'являється *етична дилема*, коли потенційний власний альтернативний вибір або поведінка неприйнятні, бо вони можуть призвести до *негативних етичних наслідків*. Цінності особи залежать від її сім'ї, культури, релігії, освіти. Вони є постійними і най тривалішими рисами при характеристиці особи і формують основу поведінки особи та її схильностей.

Відомі три основні принципи етичної поведінки:

- утилітаризм;
- повага до особистих прав;
- справедливість при розподілі.

Утилітаризм – процес добору інформації, яка б підійшла багатьом людям. Інколи *утилітаризм* може виявлятися в неетичній

поведінці, бо він керується мораллю результату, а не засобами для його досягнення. Він допускає ситуації, коли для блага більшості можуть нехтуватися інтереси меншості.

Повага до особистих прав – це визнання права особи діяти на власний розсуд. Свободу слова закладено в статті 34 Конституції України.

Справедливість при розподілі – етичний принцип справедливості, який може бути недійсовим, коли: кожен має однаковий доступ до найпрестижніших посад у суспільстві; нехтуються інтереси заможної меншості суспільства. Основна проблема тут – знайти *компроміс*.

Однак ці принципи етичної поведінки не завжди забезпечують абсолютну основу для ухвалення певних етичних рішень.

Етичні цінності підприємства формуються на таких засадах:

- на основі індивідуальних систем цінностей членів установи;
- на основі культури установи (особливо ті цінності, які є широкорозповсюдженими і сталими);
- на основі структури установи і того, чи відповідають певні етичні цінності політиці і правилам організації;
- залежно від того, чи ознайомлені члени установи з її етичним кодексом;
- залежно від того, чи стимулюють в організації відповідну етичну поведінку;
- залежно від того, чи враховують етичні принципи при доборі персоналу та його навчанні.

4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

За бурхливого розвитку ринку і відповідної йому сфери послуг, кардинальної зміни в організаційно-економічних та соціально-педагогічних умовах функціонування і розвитку підприємства дедалі більшої актуальності набуває процес створення цілісного професійного **іміджу** підприємства і його колективу, який полягає передусім у засвоєнні та репродукції особистістю досвіду суспільного

життя.

За таких обставин виникає потреба формування нового стилю соціальної поведінки колективу працівників, що відповідає завданням розвитку суспільства, а це у свою чергу веде до розкриття проблеми, пов'язаної з таким явищем, як **імідж**, і викликає потребу її вивчати.

У масовій свідомості стали звичними висловлювання «імідж організації», «імідж ділової людини», «професійний імідж», «імідж особистості професіонала» тощо. Сучасна управлінська практика характеризується численними прикладами, які свідчать про труднощі керівників у реалізації технологій формування іміджу, який забезпечував би зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, підвищення популярності, позитивно впливав би на якість діяльності та полегшував розпізнавання підприємства на ринку послуг.

Сьогодні поняття «імідж підприємства», «імідж керівника» разом з поняттями «інновація», «моніторинг» стають характеристиками конкурентного середовища та самих керівників.

Імідж (від латинського слова «*imago*» – «образ», яке пов'язане з іншим латинським словом – «*imitate*», тобто «імітувати», «відтворювати») являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки людини. Існують різноманітні визначення іміджу.

Визначення поняття імідж

№	Дослідник	Визначення іміджу
1.	Л. Браун	Імідж – це надзвичайно яскраво емоційно забарвлений образ чогось або когось, що склався в масовій свідомості і має характер стереотипу, для якого є характерними значні регуляторні властивості
2.	Г. Почепцов	Імідж – це особливий психічний образ, який потужно й певним чином впливає на емоції, поведінку та суспільні відносини особистості чи соціальної групи
3.	В. Шепель, Е. Уткін	Імідж – це маніпулятивний, привабливий, легкопривабливий психічний образ, що виникає за адекватного сприйняття чогось або когось, впливає на емоційну сферу людини і подекуди на її підсвідомість, а через них – і на пояснювальні механізми свідомості і поведінки, вибір людини

Імідж як особливий психічний образ має характер стереотипу, якому притаманні загальні характеристики. Оцінити його можна лише за характером ставлення до нього людей, яке виявляється у спілкуванні, діяльності, виборі тощо.

Загальними характеристиками іміджу є такі:

- не підлягає виміру;
- є нестійким феноменом, що потребує постійного «підкріплення»;
- містить обмежене число компонентів;
- викликає сильний емоційний відгук;
- є одночасно ілюзорним і реалістичним образом;
- є образом прагматичним, цілісним і несуперечливим;
- має властиву варіативність;
- для іміджу є несприятливою жорстка і незмінна конструкція.

Для характеристики **іміджу** використовують різні визначення – бажаний, реальний, традиційний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий (оновлений). Найчастіше з них уживають: бажаний імідж, сприятливий імідж. Зазначені характеристики не виключають, не заперечують і не суперечать одна одній, тоді як імідж може переходити з

однієї якості в іншу.

Типологія іміджу

№	Критерій	Характеристика
1	Спрямованість прояву	Зовнішній і внутрішній
2	Емоційне забарвлення	Позитивний і негативний
3	Цільова установка	Природний і штучний
4	Ступінь раціональності сприйняття	Когнітивний образ і емоційний, чуттєвий образ
5	Змістове наповнення	Імідж керівника та його команди, імідж організації, імідж території, імідж ідеї, проекту, політичний імідж, професійний імідж фахівця, особистісний імідж людини

Імідж являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки людини. Імідж, або образ, керівника як взірця для наслідування для підлеглих формувався поступово, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні якості людини.

Вчення про імідж пройшло у своєму розвитку ряд етапів. Сучасний етап є науковим, про що свідчать цілеспрямовані дослідження на цю тему в освітній галузі, поява **іміджології** (наука, яка вивчає проблеми формування та створення в громадській свідомості образів суспільних інститутів – держави, політичних партій, організацій, установ – і окремих політичних та інших лідерів, розробляє сукупність прийомів, технологій і засобів формування в громадській свідомості відповідних образів реальних суб'єктів політики) та професії іміджмейкера.

Завдання показу унікальності, особливості життєдіяльності та конкурентоспроможності підприємства частково розв'язують через розробку й документальне оформлення концептуальних основ, програм управління розвитком підприємства та оригінальних, індивідуалізованих інформаційних документів для кожного підприємства, тобто освоєння керівними кадрами технології створення позитивного іміджу.

Складниками технології формування позитивного іміджу є:

- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення цільової групи, до якої буде звернено імідж;
- аналіз внутрішніх ресурсів;
- визначення завдань та їх класифікація (змістові, організаційно-результативні тощо);
- мотивація учасників проекту;
- рольовий розподіл (хто і чим перейматиметься);
- виявлення співвідношення між складниками іміджу: науковий, освітній, громадський імідж тощо;
- визначення принципів формування іміджу;
- розробка технології формування кожного складника іміджу;
- аналіз відповідності отриманого іміджу бажаному результату.

Прикладом інформаційних документів матеріалів можуть стати рекламні проспекти, інформаційні бюлетені, листівки, інформаційні листи, буклети, що розкривають особливості напрямів конкурентної практики підприємства, атрибутивні іміджеві характеристики підприємства: логотипи, гасла, девізи, поліграфічні константи, друкована продукція, форма працівників тощо. Подібні документи й атрибути досить повно і в той же час доступно розкривають особливості діяльності підприємства, їхню сутність і специфіку, переваги впроваджуваних і використовуваних новацій, традиції, культуру організації.

В іміджології процес трансформації визначається поняттям «позиціонування» та становить основу технологічного рішення розглянутої проблеми. Позиціонувати означає перекласти з мови товаровиробника мовою споживача товарів і послуг.

Позиціонування – це побудова іміджу з урахуванням або на основі аналізу мікро- й макросоціуму; знання інтересів, потреб, очікувань, вимог певної групи людей, різних соціальних інститутів, вищих навчальних закладів; добору та подання тих зовнішніх характеристик, що дозволяють зробити процеси взаємодії школи та інших установ якнайефективнішими; знакове, візуальне моделювання, оформлення та оприлюднення результатів діяльності школи, її підрозділів у

зовнішньому середовищі.

Цілеспрямовано створюваний імідж підприємства являє собою не набір випадкових компонентів, а струнку систему взаємозалежних якостей, інтегративну сукупність характеристик. Саме ціннісна й технологічна функція іміджу є пріоритетними складниками **самопрезентації**.

Оформлення та подання інформаційних матеріалів слід здійснювати з урахуванням вироблених критеріїв, до яких ми відносимо критерії комунікативної доцільності, що враховують вікові характеристики споживачів і рівень освіченості, мовної відповідності (фонетична, лексична, граматична правильність), змістовність, лаконічність, оптимальність колірного рішення, інтегративність, цілісність. Серед видів і напрямів **паблік рилейшнз (PR)** є створення сприятливого образу підприємства (бренду); підготовка факт-листів, ньюс-релізів, бекграундів; створення сприятливих взаємовідносин зі споживачами послуг; робота із засобами масової інформації; робота з державними установами та громадськими організаціями; проведення презентацій, участь у промислових виставках, різні громадські заходи тощо (*див. додаток В*).

За своїм змістом PR є складником стратегії менеджменту і виконує подвійну функцію: з одного боку, це реакція на очікування тих, чия поведінка, судження, погляди можуть вплинути на функціонування і розвиток підприємства, а з другого – мотивація поведінки цих людей.

Розроблення стратегій паблік рилейшнз передусім підпорядковано досягненню головної мети – гармонізації інтересів підприємства з інтересами тих, від кого залежить його розвиток. Досягнення мети останнього вимагає від його керівництва розуміння взаємовідносин і цінностей людей, з якими воно спілкується. Саму мету зумовлює зовнішнє середовище.

Важливим компонентом оцінювання соціального іміджу підприємства є результат, який складається з якісної та кількісної оцінок уяви широкої

громадськості про соціальну мету та роль комерційного підприємства в економічному, соціальному, культурному житті регіональної громади.

Основними напрямками PR діяльності можна назвати такі:

1) контроль думок і поведінки громадськості для задоволення потреб та інтересів насамперед організації, від імені якої здійснюють PR-акції. Часто таку функцію піддають критиці, оскільки в такий спосіб організація сприймає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю й поведінкою людей у певному напрямку;

2) реагування на громадськість, тобто організація бере до уваги і відповідно реагує на події, проблеми або поведінку інших. Тут організація намагається прислуговувати громадськості, розглядати як своїх господарів тих, від кого залежить її доля;

3) досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними (зокрема зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом і т. д.). Саме ця функція є основою моделі компромісу і вважається найкориснішою і найпліднішою, оскільки цільові групи громадськості тут сприймають як партнерів організації, з якими вона вступає у згоду.

Отже, **паблік рилейшнз** – це будь-яка форма особистого чи неособистого комунікативного процесу в суспільстві та серед окремих його членів для формування позитивного іміджу певних організацій і тривалих партнерських стосунків між ними та громадськістю.

Різноманітними формами поширення позитивної інформації про підприємства через засоби масової інформації або безпосередньоє **пабліситі**. До них належать:

- запровадження і підтримування зв'язків із пресою, які можуть мати різні форми, а саме: коли фірма проводить прес-конференції та брифінги, на яких обговорюють її досягнення, проблеми і перспективи;
- розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень);

- написання статей про підприємство, її працівників, спільна діяльність з соціальними партнерами і т. д.;
 - організація інтерв'ю з керівними кадрами підприємства в регіональних засобах масової інформації;
 - публікація щорічних офіційних звітів про діяльність підприємства на офіційному сайті тощо;
 - участь колективу підприємства в роботі конференцій і семінарів.
- Підприємство і само може бути ініціатором проведення фестивалю чи майстер-класу з проблем, пов'язаних зі сферою його діяльності. Такі заходи є відповідальними і престижними, а отже, зміцнюють імідж підприємства.

До організації різноманітних заходів, що мають характер події, віднесімо і святкування ювілею підприємства, вшанування працівників, засновників і т. п.

Пабліситі формується основною діяльністю організації, відгуками клієнтів і партнерів, а також засобами PR. Нерідко терміни «пабліситі» й «імідж» використовують як синоніми. Однак пабліситі – це більшою мірою популярність зовнішня, для широкої публіки, формована з широким використанням ЗМІ. А імідж може мати меншу аудиторію популярності і меншою мірою спиратися на ЗМІ.

Формування пабліситі або підтримка іміджу засобами PR дещо відрізняється від реклами. Реклама має такі особливості: платність; підконтрольність того, що, де, як, кому і як часто повідомляють. Засоби PR – ньюс-релізи, статті, репортажі, прес- конференції меншою мірою підконтрольні самій організації. Редактор новин, випусковий редактор розв'язують, чи використовувативсюабочастинуісторії, чи не використовувати взагалі. Проте кошти PR мають переваги перед рекламою: вони мають значно меншу ціну; за підготовку і розміщення, а також користуються більшою довірою, оскільки їх сприймають як об'єктивні новини, а не самопросування на ринку.

Завдання співробітників, які відповідають за PR на підприємстві, можуть бути такі:

- розроблення загальної PR політики підприємства та її впровадження в його систему управління;
- розробка і застосування заходів PR для формування патріотичного настрою трудового колективу;
- підготовка заяв керівництва для громади;
- публіситі для підприємства загалом та його структурних підрозділів;
- побудова та підтримування тривалих партнерських зв'язків із соціальними партнерами;
- комерційно-інформаційна реклама;
- випуск друкованих інформаційно-розпорядчих документів для трудового колективу та споживачів;
- координація й інтегрування всіх напрямків PR діяльності підприємства загалом та його окремих підрозділів;
- організація і виконання навчальних і спеціальних професійно-освітніх програм для трудового колективу підприємства.

Рекомендована література:

1. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. ЛІДЕРСТВО : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.