

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н.Євтушенко
«___» _____ 20 __ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ
ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ**

Керівник: доктр наук з державного управління,
професор Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: кандидат наук з державного управління,
доцент Шультга Анастасія Алімівна

Виконав: студент VI курсу групи 635-МЗ
Горностай Сергій Валерійович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: «Державна служба»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА.....	7
1.1. Теоретичний аналіз поняття та змісту іміджа керівника.....	7
1.2. Основні аспекти дослідження ролі сучасного керівника в управлінні організацією.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ.....	29
2.1. Технології формування іміджу керівника в державному секторі.....	29
2.2. Основні характеристики стилю та іміджу керівника в державному секторі.....	39
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	50
3.1. Аналіз іміджу та стилю управління організацією керівником.....	50
3.2. Шляхи формування оптимального стилю та іміджу керівника.....	60
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність роботи у тому, що керівник у системі управління організації посідає одне з центральних місць в управлінні персоналом. Орієнтація працівників для досягнення цілей організації по суті є основним завданням керівництва персоналом. Аби дійсно стати управлінцем вищої ланки, варто стати пройти всі шаблі ієрархічних сходів. Але в будь-якому випадку, незважаючи на різні завдання, що виконуються, керівник в державному секторі – це професіонал з організації та управління діяльності організації, сервісом надання відповідних послуг тощо.

На сьогодні керівник в державному секторі повинен однаково добре розумітися на економічній та практичній діяльності організації, фінансовій політиці, корпоративній структурі, внутрішніх і зовнішніх процесах життєдіяльності організації. У спектрі вмінь такого керівника – формування ефективних схем функціонування процесів у рамках його компетенції, організація та контроль роботи підрозділів та ін. Зростає рівень інтенсивності, інтелектуальності, емоційної напруженості праці сучасного керівника з одного боку, а з іншого – вимоги ефективного функціонування структури організації, грамотного відбору та розстановки співробітників, створення ефективних робочих команд, що призводить до того, що сучасна управлінська діяльність все тісніше потребує відповідних науково-психологічних знань.

Індивідуальний стиль керівництва, що відповідає загальній виробничій обстановці та особливостям керованого колективу, активно сприяє формуванню високого авторитету керівника. Справжній авторитет керівника є заслуженою повагою до нього і ґрунтується на таких складових, як знання, досвід, розум керівника, його довіра до підлеглих та його вимогливість до них, турбота про них, високі особисті якості. Відомо, що вказівки та доручення авторитетного керівника підлеглі виконують з більшим бажанням, швидше та ретельніше. Невміло сформований індивідуальний стиль керівництва сприяє виникненню у керівника неправдивого авторитету, який знижує ефективність

керівництва; підлеглі нерідко лестять керівнику, насправді не поважаючи його. Ця нова «філософія» управління персоналом ставить перед керівниками державного сектору нові цілі та змушує вирішувати абсолютно нові завдання. Реалізація цих цілей вимагає створення нових та значної трансформації старих механізмів управління, сукупність яких має утворити принципово нову систему управління персоналом. Це управління має базуватися на принципах системного підходу та основних положеннях теорії адаптації. Крім того, воно має включати науково-обґрунтовану кадрову політику, передбачати посилення мотивації ефективної праці, розширення конкуренції професіоналізму як нового виду конкуренції, удосконалення та підвищення ефективності професійного рівня кадрів та низку інших елементів.

Для ефективної діяльності державного сектору потрібні відповідальні та ініціативні управлінці, високоорганізовані та такі, котрі прагнуть трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівникові неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань. Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому значенні слова мотивована діяльність людини – це вільні, зумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення своєї мети, реалізацію своїх інтересів. У цільовій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища. Для розробки дієвих інструментів впливу дуже важливою є діагностика соціально-психологічних показників. На основі результатів, одержаних у процесі соціологічних досліджень, можуть бути побудовані адекватні механізми стимулювання. Певну допомогу керівникам у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу можуть надати соціологічні дослідження, що проводяться з питань особливостей і тенденцій розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності в сучасних умовах.

Аналіз наукової літератури з проблем управління показує, що управління персоналом організацій розглядається як одна з найбільш складних

і багатопланових завдань, вирішення якої вимагає великих фінансових, організаційних і тимчасових витрат (А. Браєвська, С. Браєвський, Л. Артеменко, Л. Пшенична, О. Рудченко, М. Шкільняк та ін.). Це пов'язано з тим, що управляти доводиться не просто колективом працівників, що саме собою вже складно, а, як правило, колективом інтелектуалів, які мають здебільшого вищу освіту та досвід практичної діяльності.

Об'єктом дослідження – є організації державного сектору.

Предметом дослідження – є імідж керівника в державному секторі.

Мета дослідження – дослідити особливості іміджу та стилю управління керівника організації державного сектору та сформувані пропозиції та рекомендації щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні аспекти дослідження іміджу керівника;
- дослідити стиль та імідж керівника в державному секторі;
- сформувані рекомендації щодо вдосконалення іміджу та стилю керівника.

Методами дослідження у роботі виступили: системний підхід – у ньому вивчається взаємодія елементів у межах того, що їх поєднує, описує взаємовідносини із зовнішнім світом; структурний підхід – вивчає внутрішні взаємодія елементів, а також їх причинно-наслідкові зв'язки; функціональний підхід – вивчає функції окремих елементів. А також використовувалися методи аналізу та синтезу джерел літератури, структурний метод.

Наукова новизна роботи в тому, що сьогодні наша держава зазнає цілої низки перетворень, що стосуються, передусім сфери управління. Змін піддаються не тільки психологія керівника, а й стиль, і методи управління, відбувається переоцінка менеджерами свого місця й ролі системі управління, пред'являються нові вимоги до сучасним управлінцям. Майбутній стан організації багато в чому залежить від якостей, знань та здібностей менеджера, його умінь організувати ефективну роботу співробітників та в цілому всього,

прагнення досягти найкращих результатів. Менеджер відіграє важливу участь у розвитку та функціонуванні організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використати результати проведеного аналізу у розвитку різноманітних програм, спрямованих на формування ефективного іміджу державного сектору.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів, зокрема, при підготовці курсів «Керівник в сфері публічного управління», «Публічне управління», «Психологія управління», «Конфліктологія та медіація» тощо.

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 81 сторінка, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА

1.1. Теоретичний аналіз поняття та змісту іміджу керівника

Важливість іміджу керівника як засобу легітимізації державної влади важко переоцінити, оскільки він впливає на багато аспектів суспільного життя. Імідж керівника є ключовим чинником у легітимізації державної влади, оскільки він визначає рівень довіри громадськості, стабільність суспільства, ефективність управління та міжнародну репутацію країни. Отже, в рамках досліджуваної проблеми варто розглянути загальне визначення таких понять як «імідж керівника» [47].

Термін «імідж» походить від англійського «image» та означає «образ», «престиж», «репутація». Даний термін відображає враження, яке організація, її керівник та співробітники залишають на людях і яке закріплюється в їх свідомості у вигляді певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень, таких як думки і судження про них. Термін «імідж» виник в 50-х роках на Заході та використовувався лише в рекламній сфері. У 60-х роках це поняття з'явилося в сфері підприємництва як основний засіб психологічного впливу на споживача. Пізніше концепція іміджу стала «ключовим елементом теорії й практики громадських відносин, широко використовувалася в політичному та суспільному житті» [41].

На сьогодні імідж здебільшого розглядають в якості надзвичайно потужного нематеріального потенціалу будь-якої організації, а імідж керівника є детермінуючою силою та передумовою її конкурентоспроможності й успішності. Крім того сучасні динамічні умови формування надзвичайно успішного іміджу вимагають від керівника систематичного вдосконалювати власного ставлення до суспільства, формування прихильності партнерів, розширення цільової аудиторії. Отже, на сьогодні імідж – є «інструментом спілкування з масовою свідомістю» [5]. Варто вказати, що на думку деяких дослідників, імідж – є емоційно

збарвленим шаблонним образом (ідеалізованою моделлю) відповідних елементів суспільства, предметного світу, ідеальних структур. Його формування відбувається в сфері індивідуальної, групової та громадської свідомості відповідних суб'єктів задля досягнення окремих цілей. На їхню думку, особистісний імідж – є «поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників, котрі призводять до появи його особливих складників – самоіміджу, сприйнятого та необхідного іміджу» [14, с. 170].

Згідно з визначеннями від різних фахівців, імідж може розглядатися з різних точок зору. Зокрема, А. Панасюк вбачає імідж як те саме, що й думка, відрізняючи їх лише за «граматичними правилами вживання українською мовою» [39, с. 13]. Дослідник Ф. Буарі, у свою чергу, описує імідж як виразну сторону образу, тоді як репутація вказує на «загальну думку про особу чи щось» [9, с. 66; 74].

За висновками В. Сизоненко, імідж – це «позитивне враження про будь-яку компанію, яке забезпечує стійку конкурентну перевагу шляхом формування загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж компанії, її товари та послуги, а також післяпродажний сервіс» [51, с. 33-34].

Варто вказати, що більшість сучасних дослідників зараховують поняття «іміджу» саме до відповідних соціально-психологічних категорій, вважаючи, що імідж повинен складатися з таких складових, як: соціальний статус керівника, його соціальні зв'язки, психологічні та особистісні якості людини. Важливого значення для формування іміджу керівника набуває також наявність відповідних інтелектуальних здібностей, особливостей емоційної, вольової сфери, здатності до емпатії, спостережливості, проникливості.

В цілому, сучасний розвиток особистісних характеристик під час процесів іміджування – є «важливою умовою формування та позитивного особистісного зростання, професійної успішності, можливостей для самореалізації» [60, с. 623].

Поведінка та особистість керівника мають ключове значення для діяльності компанії. Часто саме на їхній основі формується загальне враження про компанію, тому імідж керівника, а також «етичні стандарти його управління, є важливими складовими іміджу всієї організації» [45, с. 233].

Керівник виступає ключовою фігурою в образі та представленні організації, він символізує її імідж і стає її «обличчям». Проблеми, пов'язані з формуванням та управлінням іміджем організації загалом та іміджем керівника, зацікавили наукову спільноту як у вітчизняній, так і в світовій науці. Поняття об'єкта іміджу визначається його сутністю. Об'єктом іміджу може бути будь-що, що викликає певне враження у групи людей. Люди, які формують у своїй свідомості образ об'єкта (цільові аудиторії, сегменти ринку), є «суб'єктом іміджу, який є колективним» [29, с. 50].

Існують різні підходи до визначення іміджу керівника, включаючи феноменологічний, соціально-психологічний, технологічний і антропологічний. Феноменологічний підхід розглядає феномен образу, соціально-психологічний аналізує роль іміджу у діловій комунікації, технологічний розглядає способи створення іміджу, а антропологічний розкриває його роль у самоактуалізації особистості.

За дослідженнями зарубіжних авторів можна відзначити, що всі вони акцентують увагу на зовнішньому аспекті іміджу, бачачи його як засіб впливу на зовнішнє середовище, таке як партнери по бізнесу або потенційні клієнти. Під час формування іміджу зазвичай створюють «зовнішній образ, який відображає необхідні якості для успішної діяльності в професійному оточенні» [70, с. 158].

Вітчизняні науковці виділяють три основних підходи до дослідження іміджу: функціональний, концептуальний і порівняльний [24]. У рамках функціонального підходу розглядаються різновиди іміджу, такі як:

- дзеркальний (суб'єктивний образ себе);
- поточний (сприйнятий з боку);
- бажаний;

- корпоративний (імідж організації в цілому);
- множинний (імідж різних структур в межах однієї організації);
- негативний (створений опонентом або суперником) [24].

Концептуальний підхід передбачає класифікацію іміджу за видами діяльності, наприклад, політичний чи бізнесовий імідж. При порівняльному підході порівнюються якості, притаманні різним типам особистості, наприклад, двох лідерів, за такими параметрами, як компетентність, стиль керівництва та схильність до ризику. Зазначені підходи визначають імідж як «сформований у масовій свідомості образ з емоційним забарвленням, що має характер стереотипу» [12, с. 471].

Відповідно до управлінської іміджології виокремлюються такі складові управлінського іміджу:

- особистісні характеристики керівника (тип особистості, психофізіологічні особливості, спосіб прийняття рішень і т.д.);
- соціальні характеристики керівника (статус керівника, модель рольової поведінки, норми і цінності, яких дотримується керівник);
- символічне значення керівника, коли він стає символом певної ідеології або курсу дій [6, с. 94].

Імідж керівника відображається у його увазі до аудиторії, підлеглих, партнерів та клієнтів. Якщо імідж керівника не відповідає цим очікуванням, він не може розраховувати на тривалу кар'єру. Він повинен відчувати елемент персонального контролю над подіями, виражений у підвищені уваги до його особистості та думок. Справжній керівник завжди націлений на пошук ефективних засобів впливу на підлеглих, колег, споживачів та конкурентів.

Особистий імідж керівника це не лише засіб привернення уваги, а й спосіб реагування на вимоги підлеглих, які бажають сприймати даного керівника саме таким, яким вони його хочуть бачити. Особистий імідж керівника має вплив на дії підлеглих, спонукаючи їх до відповідного способу поведінки та сприяючи формуванню конкретних взаємин. Завдяки організаційному аспекту в управлінні, імідж керівника впливає на «процес

обміну необхідною інформацією для прийняття рішень, що підвищує ефективність управління» [45, с. 239].

До основних елементів іміджу керівника включають:

- експертність і компетентність, адже кожен керівник повинен мати необхідні знання та уміння для виконання своїх обов'язків;
- динамічність та швидка реакція, тобто керівник повинен вміло реагувати на події та приймати відповідні рішення вчасно;
- моральна надійність, що є ключовою умовою для заслуження довіри співробітників та надання їм підтримки;
- вміння впливати на людей, що включає в себе демонстрацію особистого прикладу, залучення людей до спільної праці та ефективне використання ділової риторики;
- гуманітарна освіченість, тобто усвідомлення гуманітарних цінностей, таких як соціальна відповідальність, здоров'я, духовний розвиток та екологічна безпека;
- психологічна культура – вміння керівника розуміти психологічні особливості своїх співробітників та вміло формувати команду, враховуючи вимоги організації та індивідуальні особливості кожного працівника [41].

Імідж керівника відображає його успішні дії, які стають прикладом для підлеглих і впливають на їхню поведінку. Особливу важливість мають аспекти зовнішнього вигляду та поведінки, які формують його імідж. Імідж керівника, маючи потенціал, впливає на дії підлеглих, спонукаючи їх до адекватних моделей поведінки та сприяючи встановленню певних взаємовідносин.

Через організаційний аспект управління, імідж керівника впливає на «процес обміну інформацією, допомагаючи уникнути дефіциту необхідного для прийняття рішень і підвищуючи ефективність управління» [4, с. 118].

Успіх у діяльності призводить до того, що підлеглі прагнуть ідентифікувати себе з керівником, приймати його норми і цінності, а врешті-решт, наслідувати його модель поведінки. В управлінні персоналом організації імідж керівника виконує кілька важливих функцій:

- надає підлеглим впевненість у досягненні мети;
- стає прикладом для наслідування; оптимізує комунікаційний процес;
- спонукає до прийняття рекомендованих моделей поведінки.

Імідж відіграє «ключову роль у сполученні цілей організації, керівника та методів їх досягнення» [70].

До сприятливого іміджу сучасного керівника входять такі риси як:

- наполегливість і відданість своїй справі;
- виражені лідерські якості;
- готовність до ризику, сміливість у прийнятті рішень, здатність взяти на себе відповідальність;
- уміння брати до уваги різноманітні фактори при вирішенні професійних завдань;
- вміння делегувати повноваження та розподіляти обов'язки;
- акцент на досягненні позитивних результатів, високій продуктивності [17, с. 42].

Керівник із позитивним іміджем – це не лише той, хто організовує справу, а й той, хто здатний передбачити можливості виживання працівників у разі, якщо становище установи погіршиться. Чим більше керівник здатний компенсувати своїм працівникам наслідки невдач у професійній діяльності, тим привабливіший для них його образ. Складність роботи та відповідальність за неї у керівника перебувають на вищому рівні, ніж у його підлеглих. І якщо його зовнішній вигляд сприяє формуванню у працівників довіри, то конфронтації через різницю в доходах не виникне. Головним чином, всі компоненти іміджу керівника можна звести до трьох груп, представлених:

- персональними (фізичними, психологічними особливостями, типом особистості, властивостями характеру, якостями особистості, індивідуальним стилем прийняття рішень);
- соціальними (освітою, біографією, стилем життя, системою цінностей, суспільним статусом, сімейним станом). Зі статусом тісно взаємопов'язані моделі рольової поведінки. Соціальна належність значною

мірою визначає особливості норм та цінностей, яких намагається дотримуватися керівник. Соціальні показники взаємопов'язані, передусім, з обстановкою навколо організації. Керівник, орієнтуючись на певну цільову аудиторію, повинен намагатися в той же час заручитися підтримкою якомога більшої кількості людей, які мають пряме відношення до надаваних послуг організації, так і взаємопов'язаних з нею непрямым чином. Керівник має заздалегідь вловлювати їхні вимоги;

– професійними (типом керівника та його статусом у колективі, ступенем володіння професійними методами й технологіями управління колективом, наявністю навичок стратегічного планування, організаторських умінь, здібностей щодо об'єктивної незалежної оцінки, прогресивного розвитку) (рис. 1.1) [8, с. 154].

Варто наголосити, що не можна не зважати на параметри іміджу керівника, які не належать до його основної діяльності, а саме його минулого, сім'ї, оточення, дозвілля, інтересів тощо.

Кожна з груп характеристик робить свій внесок у формування іміджу керівника і різною мірою піддається свідомому конструюванню. Професійний керівник – це цілим набір особливостей, співвідношення яких формує його індивідуальний портрет.

Опитування, що були проведені в різних організаціях, однозначно продемонстрували, що й працівники не хочуть або не можуть відокремлювати зовнішні характеристики керівників від власних внутрішніх (функціональних) особливостей.



Рис. 1.1. Особливості складових іміджу сучасного керівника [8]

Варто навести перелік найбільш цінних, на думку працівників, складових іміджу успішного керівника представлених:

- успішністю в роботі; сміливістю, здатністю ризикувати;
- готовністю приймати відповідальність на себе;
- лідерським типом керівництва;
- відданістю справі, цілеспрямованістю;
- вмінням співпереживати у разі невдалого розвитку;
- встановленням надання підлеглим можливості проявити себе, здатністю працювати з ними в режимі партнерства [71];

- вмінням об'єктивно оцінювати людей, ефективно комунікувати [62];
- знанням особистих потреб працівників;
- пунктуальністю;
- витриманістю (контролем над емоціями);
- здатністю змінюватися на краще;
- вмінням зберігати гумор у складних ситуаціях;
- діяльністю (умінням працювати за оптимальними схемами) [7];
- здатністю критикувати, не принижуючи гідності підлеглих;
- надійністю (виконанням власних обіцянок);
- готовністю відмовитися від власних невірних рішень та розпочати спочатку у разі невдачі чи краху підприємства;
- здатністю передбачати наслідки прийнятих рішень [16];
- впевненістю в собі; чесністю, непідкупністю [72];
- тактовністю тощо [70].

Отже, головною функцією іміджу – є приведення дій керівника до відповідності щодо очікувань підлеглих. Вказана функція впливає із найпростішої вимоги зрозумілості дій людини для оточуючих. Тобто чим однозначніше інтерпретуються дії людини, чим легше їх пояснити, тим більший ступінь розуміння і, отже, позитивної оцінки цих дій. Імідж у більшості випадків має також мотивуючу функцію. Найчастіше ця функція реалізується в підприємницькому та партиципативному типах корпоративної культури, де прагнення бути схожим на лідера може стати добрим стимулом для розвитку підлеглих.

Щодо державного сектору, то на сьогодні все ще відсутнє однозначне сприйняття та розуміння вказаного поняття [23; 24; 47] (рис. 1.2 [32]). Наприклад, більшість сучасних дослідників схиляються до розгляду державного сектору саме з позицій функціонального підходу. Зокрема, Є. Ставровський наголошує, що державний сектор – це «інструмент держави й органів місцевого самоврядування, за допомогою якого вони є

правомочними здійснювати пряме або опосередковане втручання в економіку країни (регіону) задля виконання власної регулювальної функції» [58, с. 13]. Схожої точки зору дотримується й Н. Лук'янчикова, вважаючи, що «державний сектор являє собою певний комплекс господарських об'єктів державного або місцевого підпорядкування, діяльність яких є спрямованою на ефективну реалізацію загальнодержавних економічних завдань» [69]. Дослідник Л. Якобсон вдається до тлумачення поняття «державного сектору» як «сукупності ресурсів економіки, що перебувають у розпорядженні держави» [69].



Рис. 1.2. Державний сектор за міжнародними стандартами

Інші дослідники вважають за краще розглядати державний сектор з суб'єктної точки зору, в основу якої покладено виокремлення відповідних

структурних елементів. Наприклад, деякі дослідники, використовуючи вказаний підхід, наголошують, що до державного сектору економіки варто включати «певну частку державних унітарних підприємств (на правах господарського відання й оперативного управління), державних установ, господарських товариств (відкритих акціонерних товариств) з часткою державної власності, що перевищує 50% статутного капіталу, а також відкритих акціонерних товариств з державною участю, в яких державу наділено правом «золотої акції» [69]. Варто вказати, що є дослідники, які вважають, що «державний сектор» – є «поєднанням державного бюджету й сектора державних підприємств» [19].

На нашу думку, державний сектор – є сукупністю відповідних державних підприємств та організацій, що утворюють та збільшують фонд споживання нації в різних сферах, а також виступають суб'єктами інституційної сфери, котрі здійснюють відповідне забезпечення належних умов функціонування економіки.

Таким чином, імідж керівника – це враження, яке він створює на своє оточення, включаючи підлеглих, колег, клієнтів та громадськість загалом. Це об'єднання зовнішнього вигляду, стилю комунікації, вчинків та особистих якостей, які формують уявлення про його професіоналізм, авторитетність, довіру та лідерські якості. Важливо, щоб імідж керівника відповідав його ролі та цілям організації, а також відображав його особистість та цінності. Варто визначити, що керівник виступає не лише як представник влади, але і як ключовий фактор у підтримці та зміцненні легітимності державної влади як внутрішньо, так і на міжнародному рівні. Тому, ефективний імідж керівника може визначати ступінь підтримки та довіри до державної влади, що робить його важливим чинником у зміцненні демократичних процесів у суспільстві.

1.2. Основні аспекти дослідження ролі сучасного керівника в управлінні організацією

На сьогодні загальноновизнано, що здійснення управлінської роботи за своєю суттю дуже відрізняється від не управлінської. Наприклад, робота керівника виробничого цеху має набагато більше спільного з роботою президента компанії, ніж з роботою людей, які перебувають під його безпосереднім керівництвом. Саме тут варто згадати Г. Мінцера, який здійснив узагальнення більш ранніх досліджень та провів власне фундаментальне дослідження щодо вивчення особливостей діяльності керівників вищої ланки управління. Зокрема, в своїй праці «Природа управлінської праці» ним було вказано, що практично будь-яка суспільна діяльність потребує відповідної спеціалізації та концентрації, наприклад, верстатникам необхідно опанувати техніку виготовлення певної дедалі на своєму верстаті. Після опанування вони можуть протягом всього свого життя займатися лише такою роботою. Здійснюючи лише такі відповідні дії на верстаті. Теж саме відбувається й щодо інженерів та програмістів – вони можуть «витрачати місяці на розроблення певного мосту або програми, торговці можуть більшу частину свого життя проводити продаючи один і той самий товар» [54, с. 33-34]. Однак, вказане не може бути використано по відношенню до управлінця, його діяльність характеризуватиметься короткочасністю, різноманітністю та фрагментарністю. Саме наявність людського фактору є «ключовим моментом успіху функціонування будь-якої сучасної установи чи організації, що знайшло своє вираження та одночасно підтвердження в принципах управління» [21].

Щодо змісту роботи менеджера, то Г. Мінцберг наголошує на ще одній загальній рисі управлінської роботи – ролі керівника [21; 54]. На його думку, роль керівника – є «набором певних поведінкових правил, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді» [21; 63]. В своїх роботах Г. Мінцберг виділяє цілих «десять управлінських ролей, які можуть обирати керівники відповідно до ситуації, періоду або потреби» [21; 23; 63]. Дослідник класифікував вказані ролі в межах трьох основних категорій: міжособистісні, інформаційні та ролі, щодо прийняття рішення.

Крім того дослідник наголошував, що вказані ролі не можуть бути відокремленими одна від одної, вони є виключно взаємозалежними та взаємодіють задля створення єдиного цілого. Крім того, міжособистісні ролі впливають з наявних повноважень й статусу керівника в організації й охоплюють всю сферу його взаємовідносин з людьми.

Вказані міжособистісні ролі можуть перетворити керівника на пункт зосередження інформації, що надає можливість й одночасно змушує його відігравати різноманітні інформаційні ролі, й діяти в якості певного центру обробки інформації. Беручи на себе виконання міжособистісних та інформаційних ролей, керівник здатен відігравати ролі, що є взаємопов'язаними з прийняттям різноманітних рішень:

- ефективного розподілу ресурсів;
- залагодження конфліктних ситуацій;
- пошуку необхідних можливостей для організації;
- ведення переговорів від імені організації.

Всі вказані ролі, взяті разом, визначатимуть обсяги і зміст роботи керівника та його управлінської діяльності, незважаючи на характер конкретної організації (рис. 1.3) [24; 63].

Варто згадати й про ролі, що є пов'язаними з процесами прийняття рішень – саме управлінець здійснює визначення основного напрямку зростання організації, при цьому він також:

- здійснює пошук всіх можливостей для цього, як всередині організації, так й за її межами;
- забезпечує розроблення й «запуск» проектів щодо вдосконалення, що приносять або стимулюватимуть відповідні зміни;
- забезпечує контроль за розробкою певних проектів [24; 63].

Коли організація стикається з несподіваними порушеннями, саме управлінець повинен відповідати за здійснення коригувальних дій; є відповідальним за розподіл різноманітних ресурсів організації; здійснює

представлення організації даних та результатів щодо всіх значних та важливих переговорів.

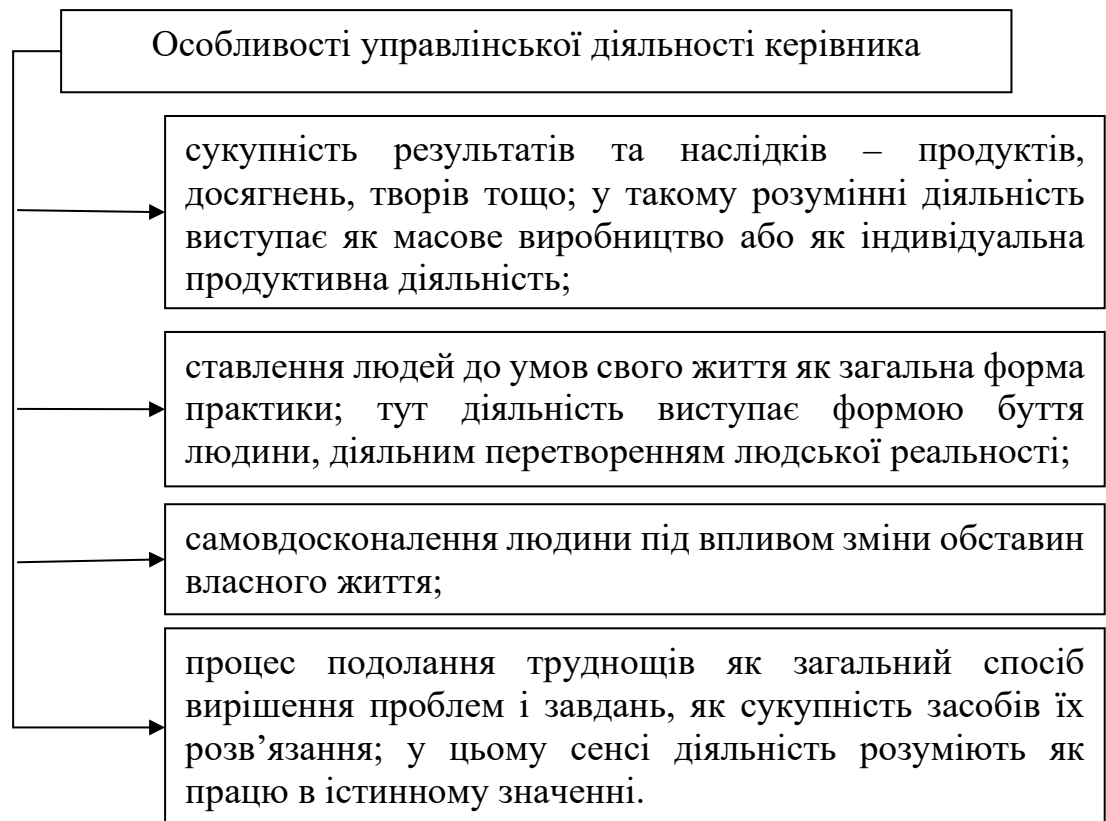


Рис. 1.3. Особливості управлінської діяльності керівника

Щодо інформаційної ролі, то менеджер здійснює:

– збирання різноманітної інформації (в основному поточної) відповідного спеціалізованого характеру щодо зовнішнього та внутрішнього середовища організації, яку використовує на користь власної справи;

– виступає в ролі своєрідного мозкового центру внутрішньої та зовнішньої інформації, що надходить до організації [75, р. 33].

Крім того, він здійснює розподіл отриманої інформації у вигляді фактів і нормативних установок між власними підлеглими, роз'яснює політику й основні цілі організації. Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації та діє як експерт з питань даної галузі.

Міжособистісні ролі – менеджер – є символічним розділом, до обов'язків якого входить виконання традиційних обов'язків правового і соціального характеру. Відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих задля досягнення встановлених або бажаних цілей організації, координує їхні зусилля, відповідає за здійснення набору, підготовки працівників. Забезпечує роботу «мережі, зовнішніх контактів і джерел інформації, які надають інформацію та відповідні послуги» [63].

Варто наголосити, для успішно виконання перелічених ролей, керівники повинні мати спеціальні знання й здатність використовувати їх під час повсякденної роботи щодо управління підприємством.

Роль керівника в організації – є спрямовуючою, формуючою й загалом організуючою. Діяльність керівника є спрямованою на те, аби працівники були не просто арифметичною сумою людей з власними проблемами й інтересами, а саме згуртованим колективом, націленим на ефективне виконання суспільного завдання, аби проявилися всі позитивні ефекти соціальної організації, заради яких люди й об'єднуються в ній, аби організація стала справді організацією. Керівник повинен виявляти здатність навчати підлеглих необхідним прийомам і навичкам праці, етиці професії тощо.

Роль представника організації – «підписувати від імені організації документи, представляти організацію в зовнішньому середовищі, у вищих організаціях, взаємодіяти із засобами масової інформації, приймати відвідувачів організації, загалом, здійснювати зв'язки з громадськістю, приймати разом з громадськими організаціями рішення щодо певних соціальних питань, брати участь у конференціях та інших суспільно важливих заходах» [62; 63].

У всіх випадках провідною для керівника залишається виконання ролі організатора. Основним змістом діяльності менеджера – є саме здійснення управління людьми. В процесі управління керівник повинен здійснювати цілу низку конкретних функцій, представлених:

- організацією та плануванням діяльності колективу й своєї власної роботи;
- розподілом завдань та інструктажем підлеглих;
- здійсненням контролю за та над ними;
- підготовкою та читанням звітів;
- перевіркою й оцінкою результатів роботи;
- ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки та технології;
- висуванням та розглядом нових ідей та пропозицій, стимулюванням до участі впроцесах прийняття важливих рішень [16];
- вирішенням питань, що виходять за межі компетенції підлеглих;
- ознайомленням з поточною кореспонденцією [62];
- необхідністю відповідати на дзвінки й прийом відвідувачів;
- проведенням зборів і представництво;
- заповненням форм звітності;
- веденням переговорів;
- підвищенням кваліфікації [34].

Отже, сучасний управлінець – є керівником або керуючим, який обіймає відповідну постійну посаду та наділений повноваженнями в сфері прийняття рішення щодо конкретних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах. Передбачається, що прийняті менеджером рішення є обґрунтованими та виробляються на основі використання нових методів управління: багатоваріантних розрахунків за допомогою комп'ютерної техніки.

Крім того, аби бути хорошим управлінцем, варто бути психологом. Бути психологом означає знати, розуміти людей і відповідати їм взаємністю. У цьому багато в чому допоможе мова жестів та рухів тіла. Вивчивши цю мову, менеджер зможе краще розуміти людей, їх дії, зможе домогтися взаємної згоди, довіри людей, а це є найголовнішим. Вказане сприятиме підвищенню ефективності керівної діяльності менеджера. Від цього також може залежати

й стиль керівництва, зокрема щодо прийняття управлінських рішень. Загальноновизнаними на сьогодні є директивний, аналітичний, концептуальний та аналітичний стилі.

1. Директивний стиль (directive style) – є таким стилем прийняття рішень, який характеризується наявністю низького рівня толерантності щодо невизначеності й раціональністю мислення. Люди, котрі вдаються до використання директивного стилю, характеризуються досить низьким рівнем толерантності щодо невизначеності й раціональним способом мислення. Вони здебільшого працюють ефективно й логічно, приймають досить швидкі рішення. Результатами їхньої ефективності й швидкості досить часто стають «прийняття відповідних рішень на основі мінімального обсягу інформації та всього кількох можливих варіантів вирішення» [67, с. 44].

2. Аналітичний стиль (analytic style) – є стилем такого прийняття рішення, котре характеризується досить високим рівнем толерантності до невизначеності й раціональним способом мислення. Особи, котрі використовують аналітичний стиль, мають набагато вищий рівень толерантності до невизначеності, ніж люди, яким близький директивний стиль. Вони намагаються отримати більше інформації задля прийняття рішення й розглядають більше можливих варіантів. Менеджери вказаного типу приймають рішення обережно, вони «здатні адаптуватися до неординарних ситуацій та успішно управлятися з ними» [61].

3. Концептуальний стиль (conceptual style) – є стилем прийняття рішень, що характеризується наявністю високого рівня толерантності до невизначеності та інтуїтивним способом мислення. Люди, схильні до концептуального стилю, дуже прагнуть отримати найбільше інформації та вдаються до розгляду безлічі варіантів. Вони здебільшого орієнтовані на здійснення «довгострокових програм й творчо підходять до вирішення проблем» [59, с. 55].

4. Поведінковий стиль (behavioral style) – є стилем прийняття рішень, що характеризується досить низьким рівнем толерантності до невизначеності та

інтуїтивним способом мислення. Особи, котрі вдаються до такого стилю поведінки, можуть досить успішно співпрацювати з іншими людьми. Вони цікавляться досягненнями підлеглих і є надзвичайно сприйнятливими до пропозицій колег. Вони досить часто організують різноманітні збори для обміну інформацією і при цьому всіляко намагаються уникати конфліктних ситуацій. Для них є досить важливим «отримання від інших схвалення власних дій» [24; 41].

Варто вказати, що для здійснення стратегічного й тактичного управління будь-якої підсистеми системи менеджменту приймаються раціональні рішення, що ґрунтуються на методах економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації. Оскільки рішення приймаються людьми, їх характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до появи саме такого рішення.

У зв'язку з цим прийнято розрізняти такі види рішень, представлені:

1) Врівноваженими рішеннями, що приймають менеджерами, котрі уважно та критично ставляться до власних дій, гіпотез та їхньої перевірки. Зазвичай, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають вже чітко сформульовану вихідну ідею [16].

2) Імпульсивними рішеннями, авторам яких досить легко вдається генерувати найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але вони не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Саме тому такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими й надійними, приймаються «з наскоку та ривками» [34].

3) Інертними рішеннями, що є результатом здійснення досить обережного пошуку. В них, навпаки, контролюючі та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях дуже важко виявити необхідну оригінальність, блиск, новаторство.

4) Ризикованими рішеннями, тобто рішеннями де, управлінець не потребує ретельного обґрунтування власних гіпотез і, якщо він стовідсотково впевнений у собі, він може не боятися будь-яких небезпек [35].

Перелічені види рішень приймаються, в основному, під час процесів здійснення оперативного управління персоналом [24]. Варто звернути увагу й на стилі управлінців, представлених:

1. Адміністратором – менеджером, який є орієнтованим на вирішення суттєвих завдань і високий рівень взаємовідносин з урахуванням відповідної ситуації, що забезпечуватиме ефективно прийняття управлінських рішень.

2. Угодником – менеджером, який використовує високий ступінь орієнтації на завдання та на взаємовідносини в ситуації, яка цього не потребує. Тому такий менеджер є менш ефективним. Він слабший під час процесів прийняття рішень, він дозволяє суттєво впливати різним чинникам тиску й надає перевагу мінімізації існуючого тиску, аніж максимізувати діяльність в перспективі.

3. Доброзичливим автократом – менеджером, який використовує високий ступінь орієнтації на завдання й низький ступінь орієнтації на взаємовідносини в ситуації, яка сприймає таку поведінку, отже, він є більш ефективним. Це людина, яка знає, чого саме вона хоче, та знає, як саме отримати це, не викликаючи образи або обурення в інших.

4. Автократом – менеджером, який використовує високий рівень орієнтації на завдання й низький рівень орієнтації на взаємовідносини в ситуації, яка приймає таку поведінку, тому він також є менш ефективним. Це людина, яка не є впевненою в інших, є неввічливою й зацікавленою виключно лише в собі та в поточних справах.

5. Прогресистом – менеджером, який використовує високий рівень орієнтації на взаємовідносини й низький рівень орієнтації на завдання в ситуації, яка приймає саме таку поведінку, що робить її більш ефективною. Це людина, яка має повну довіру до людей та в першу чергу є стурбованою особливостями чи потребами їхнього розвитку як особистостей.

6. Місіонером – менеджером, який використовує високий ступінь орієнтації на взаємовідносини та низький ступінь орієнтації на завдання у ситуації, яка не приймає такої поведінки, що робить її менш ефективною. Це

людина, яка в першу чергу чином зацікавлена у встановленні та підтримці гармонії.

7. Бюрократом – менеджером, який використовує низький ступінь орієнтації на завдання та на взаємовідносини в ситуації, яка приймає таку поведінку, що робить її більш ефективною. Це людина, насамперед зацікавлена у встановленні та дотриманні чітких правил та процедур як таких, і бажаючи саме таким чином контролювати ситуацію для власної вигоди. Це найчастіше досить сумлінні люди.

8. Дезертиром – менеджером, який використовує низький ступінь орієнтації на завдання та на взаємовідносини в ситуації, яка не приймає такої поведінки, що робить її менш ефективною, це досить пасивна, неефективна людина [30, с. 55-56].

Отже, стиль керівництва – є «стійким комплексом характеристик керівника щодо його стосунків з власними підлеглими» [28]. Це спосіб, за допомогою якого керівник здійснює управління власними підлеглими й в якому знаходить своє вираження, незважаючи на конкретну ситуацію, його стиль поведінки. Основою виокремлення різних стилів є розподіл повноважень під час ухвалення рішень між керівниками та підлеглими, представлених:

1. Авторитарним стилем – одноосібним ухваленням керівником всіх рішень, слабким інтересом до працівників як особистостей. Керівник самостійно визначає цілі, здійснює розподіл завдань і контроль за їх виконанням. Рішення керівника виступають в якості наказів, яким мають підкорятися всі співробітники беззаперечно, інакше буде застосовано санкції. Співробітники отримують та володіють мінімумом інформації. Використання авторитарного стилю призводить до зростання напруги між членами колективу, конфліктів, послаблення інтересу до праці та незадоволеності роботою, що знижує трудові досягнення.

2. Демократичним стилем – прагненням керівника до колективного вироблення рішень, інтересу до неформальних, людських взаємовідносин.

Цілі організації висуваються спільно, робота розподіляється з урахуванням індивідуальних побажань членів групи. Керівник-демократ оцінює роботу за об'єктивними, відомими всім критеріям, надає підлеглим допомогу, прагне підвищити їхню самостійність. Під час використання демократичного стилю – співробітники відчують гордість за власну працю, виявляють винахідливість та ініціативність, у колективі – панує дружня атмосфера.

3. Ліберальним стилем – прагненням керівника ухилятися від прийняття рішень чи перекласти таке завдання на інших, а також досконала байдужість до справ колективу. Такий керівник надає повну свободу дій колективу, пускаючи все на самоплив. Завдання, права, обов'язки в групі розподілені нечітко. Використання ліберального стилю визначає низьку продуктивність праці, веде до агресії серед членів колективу та його розпаду. Трудова дисципліна низька, на колектив чинять вплив неформальні лідери, цілі яких часто протилежні цілям організації. Цей стиль визнано неприйнятним [24; 30; 54].

Таким чином, хороший керівник повинен бути і організатором, і товаришем, і вчителем, і експертом постановці завдань, і лідером, і людиною, яка вміє слухати інших і все це лише для початку. Він повинен знати досконало своїх прямих підлеглих, їх здібності та можливості виконання конкретної роботи, що доручається їм, а не кому не будь іншому. Керівник повинен знати умови, що пов'язують підприємство та працівників, захищати інтереси тих та інших на справедливій основі, усувати нездатних з метою утримання єдності та правильності функціонування установи. Керівник має бути лідером, гідним наслідування. Головне завдання керівника – робити «справу» з допомогою інших, добиватися колективної роботи. Іншими словами, бути керівником, на сьогодні, означає брати на себе відповідальність за вдачі та негаразди діяльності всієї організації й ніколи не забувати, що керівник:

– повинен обґрунтовувати та приймати рішення щодо різнманітних ситуацій з високою динамічністю й невизначеністю щодо використання

сучасних інформаційних технологій і досягнень науки в сфері процесів, методів, форм управлінської діяльності;

– здійснює постійний пошук можливостей щодо залучення та використання для вирішення поставлених задач відповідних ресурсів з різних джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

2.1. Технології формування іміджу керівника в державному секторі

У наш час, зміни в розвитку нашої держави, різних аспектах суспільного життя та функціонуванні організацій, відзначається особливою важливістю діяльності керівників. Дослідження соціально-психологічних особливостей професіоналізму керівників стає об'єктом підвищеного інтересу серед науковців. Зокрема, велика увага приділяється принципам, на основі яких «відбувається формування та реалізація технологіям формування іміджу керівника» [70], представлених:

- необхідністю здійснення аналізу підготовленості особистості – внаслідок проходження анкетування визначається, на що важливо звернути увагу в першу чергу, що необхідно змінити, аби створити привабливий та цікавий образ для оточення;
- формуванням зовнішнього вигляду – правильно підбраного ділового одягу, аксесуарів, зачіски, виразу обличчя, манери руху й жестикуляції;
- формуванням механізму спілкування з людьми – грамотно поставленої мови, вміння вести переговори, публічно виступати перед аудиторією;
- розвитком техніки поведінки – підвищення навичок культури спілкування, вивчення й вироблення відповідних чи стандартних дій в умовах нестандартних ситуацій;
- дотриманням здорового способу життя людини – заняття фізичною культурою та спортом, вміння правильно організувати відпочинок, розслабитися, дотримуватись правильного харчування;

– вдосконаленням навичок – підвищення кваліфікації, самонавчання, саморозвиток, активна участь у спеціальних семінарах і тренінгах [70].

Технології формування іміджу керівника становлять складну та ретельно продуману стратегію, спрямовану на «позитивне сприйняття його особистості та діяльності громадськістю» [61], представлених необхідністю:

- оволодіти відповідною ефективною технікою спілкування;
- оволодіти ефективним мистецтвом прийняття управлінських рішень;
- підвищувати та утримувати на відповідному рівні мотивацію керівника;
- підвищувати та утримувати на належному рівні культурний рівень керівника;
- розвитком професійної компетентності (відповідними знаннями, вміннями, навичками);
- розвитку управлінських якостей (ділових, професійних, особистісних);
- вмінням керувати собою (ефективно використовувати самопізнання, саморефлексію, самоорганізацію, саморегуляцію, самопрезентацію);
- створення позитивного мікроклімату;
- підвищення інтелектуального рівня [45, с. 247-248].

Такі технології можуть застосовуватися окремо або у поєднанні одна з одною залежно від конкретних цілей та контексту, але разом вони допомагають сформувати позитивний імідж керівника та забезпечити його легітимізацію в очах громадськості, зокрема:

- підтримка іміджу реальними справами (імідж може змінитись у гірший бік, якщо керівник не підкріплює його відповідними вчинками чи діями, керівник повинен бути прикладом для своїх підлеглих) [24];
- вміння швидко реагувати у нестандартних ситуаціях, грамотно відповідати на каверзні питання, відповідально підходити у вирішенні будь-яких питань;

– стежити за зовнішнім виглядом, оскільки акуратність і стиль одягу вселяють впевненість людині, зовнішність повинна відповідати внутрішньому змісту, «транслявати» на оточуючих рішучість та впевненість у собі [30];

– необхідно тримати своє слово, щоб слова відповідали вчинків, оскільки, якщо керівник забуває про сказані слова або відмовляється від даних їм обіцянок, це дуже негативно позначиться на його іміджі;

– дотримуватися балансу твердості та м'якості, тобто, керівник організації має бути впевненим у собі та рішучим, робити так, щоб його розпорядження виконували, але це не повинно впливати на нормальне спілкування зі співробітниками, необхідно завжди пам'ятати, що керівник працює з людьми, які заслуговують простого людського ставлення до себе;

– розвивати комунікативні навички (керівник має вміти грамотно спілкуватися зі своїми колегами, партнерами, підлеглими, розвивати пам'ять, вміти викликати симпатію до своєї персони у оточуючих, щоб оточуючі висловили довіру до особистості керівника, використати персональний підхід) [43, с. 55].

Отже, процес формування іміджу керівника представляє собою складний та тривалий процес, спрямований на створення у людей образу керівника-лідера з певною оцінкою, що виражається усвідомленою або неусвідомленою думкою про цей образ. Ця процедура спрямована на те, щоб викликати психологічне притягання колег, підлеглих, партнерів та конкурентів до даного управлінця.

Синонімом терміну «формування іміджу» є іміджування, що представляє собою складну, вимагаючу та необхідну роботу, спрямовану на турботу про внутрішній зміст, встановлення життєвих цілей, розвиток життєвих навичок і налаштувань. Ефективність іміджування залежить від «здатності правильно побудувати та організувати діяльність, а також від уміння створити здорову та розумну трудову модель управлінської діяльності» [45, с. 244].

Крім того до основних складових елементів іміджування на основі яких можна вдаватися до формування та використання відповідних технологій формування іміджу керівника можуть бути:

- формування та використання особливостей стилю під час власної професійної діяльності, котрі стануть відображенням гарного вміння спілкуватися з людьми, знаходити з ними спільну мову, організовувати вироблення спільних рішень, відстоювати й аргументувати власну точку зору під час дискусій;

- наявність та аргументація принципової думки, що характеризуватиметься тим, що людина просто здійснює ототожнення себе з наявними ідеями й концепціями;

- особливості власного характеру, якому повинні бути властиві такі якості, як впевненість у собі, чіткість викладення власної точки зору, артистизму як здібності захопити та утримати увагу, переконувати власну цільову аудиторію;

- дотримання власного способу відчуття духу часу [45, с. 248].

Кожен керівник бажає залишити позитивне враження та отримувати підтримку від свого оточення. Імідж формується не лише за зовнішніми ознаками, але й особистісними рисами, такими як наполегливість, впевненість, творчість та наріжність. Імідж є образом, який можна модифікувати та коригувати, щоб відповідати вимогам суспільства. При виборі іміджу важливо враховувати рід занять, наприклад, відповідність одягу статусу, а також активно працювати над формуванням та підтримкою цього іміджу. Імідж є першим кроком до успішної кар'єри, оскільки він визначає спосіб «сприйняття та взаємодії з оточуючими» [13]. Створення іміджу починається зі встановлення конкретної мети. Ціль керівника може полягати в «зміцненні впливу на підлеглих, покращенні іміджу підрозділу, яким він керує, або досягненні успіху у певних переговорах. Залежно від цілей вибираються методи формування іміджу» [29, с. 48].

У світі широко використовується практика співпраці з агентствами або професійними іміджмейкерами для досягнення глобальних цілей керівника. Якщо ж мета менш глобальна, можна обійтися власними зусиллями. Коли керівник самостійно приймає рішення вдосконалити свій імідж, він повинен розробити складові цього процесу і після цього звернутися до фахівців з кожної окремої складової. Під час визначення цих складових важливо уникати «надмірної деталізації та пам'ятати про кінцеву мету, яка повинна бути чіткою. Тільки тоді процес формування іміджу «по частинах» може бути дієвим» [70].

У першу чергу, важливо, щоб людина чітко визначила свою самооцінку. Якщо керівник має намір змінити свій імідж, він повинен об'єктивно оцінити, що саме він хоче змінити, а також визначити свої сильні та слабкі сторони на момент прийняття цього рішення. Така оцінка може бути суб'єктивною, тому рекомендується оформити самооцінку у письмовому вигляді. Це дозволить уникнути розпливчастості та забезпечить конкретизацію думок.

Наступним кроком може бути конструктивне використання критики, що є важливим інструментом для досягнення поставленої мети. Для цього бажано залучити людей, які щиро зацікавлені в покращенні іміджу. Навіть «непередбачені критичні коментарі варто розглядати з метою визначення можливостей для подальшого вдосконалення іміджу» [42, с. 119].

Керівник може організувати опитування серед своїх підлеглих. Для підготовки опитувальника бажано залучити фахівця. Також можливе використання методу експертної оцінки. Таким чином, керівник повинен чітко сформулювати свою мету в створенні іміджу, а також, якщо це можливо, визначити кінцевий результат («ідеальний імідж») і вихідну точку, тобто образ, який існує наразі. Після цього процес формування іміджу розбивається на компоненти, і «визначаються шляхи досягнення мети та орієнтовні терміни для кожної з них» [55, с. 301].

Планування має велике значення у формуванні іміджу. Без належно складеного плану досягнення будь-якої мети, включаючи бажаний імідж,

практично неможливе. Фахівці рекомендують виділити певний час, наприклад, кілька годин щотижня, спеціально для організації процесу планування. Цей підхід значно економить час і робить роботу ефективнішою. Заходи для поліпшення іміджу повинні бути включені до плану роботи разом з іншими справами.

Неможливо скласти вичерпний перелік заходів, оскільки дії залежать від конкретної мети. Якщо захід з поліпшення іміджу планується тільки для підвищення престижу, це не сприятиме досягненню бажаного результату. Будь-яка дія, яку виконує керівник, повинна служити певній меті і бути усвідомленою. Слід додати, що формування іміджу не означає зміну особистості керівника чи перетворення однієї людини на абсолютно іншу. Тому важливо, щоб керівник мав «розуміння основ психології, щоб оцінити психологічні особливості своєї особистості і розумно використовувати свої сильні та слабкі сторони» [70].

Позитивний імідж робить організацію більш привабливою для потенційних працівників. Те, як людина представляє себе навколишньому світу, часто відображає її рівень самооцінки. Прояв інтересу до самовдосконалення свідчить про досягнення певного рівня. Вміння представити себе включає в себе здатність адекватно оцінювати свої позитивні якості й розуміти свої слабкі сторони. Життєвий досвід також впливає на уявлення про себе: «якщо людина регулярно відчуває недооцінку, її самооцінка може страждати» [42, с. 122].

Одним із методів формування позитивного іміджу керівника є майстерність у використанні комунікаційних технік, як вербальних, так і невербальних. Мова керівника здатна швидше викликати емоційну реакцію, аніж розумове розуміння, і може впливати на сприйняття та формувати певні форми поведінки. Вивчення механізмів комунікації має значення для конструктивного формування іміджу. До вербальних засобів спілкування відносяться: «бесіда, інтерв'ю, лекція, диспут, дискусія, дебати, круглий стіл, діалогічна взаємодія, а також повідомлення та інші» [18, с. 133].

Невербальні елементи відіграють ключову роль у формуванні іміджу керівника. Вони привертають увагу своєю виразністю, лаконічністю та динамічністю, а також мають значну спонукальну силу. Постура, жести, міміка, інтонації, візуальний контакт, голосові особливості та просторова поведінка можуть передавати багато інформації, що перевищує обсяг словесного висловлення. Тому керівник повинен вміло використовувати цю «мову». Невербальні елементи є «важливим доповненням до вербальної комунікації, оскільки допомагають учасникам спілкування виявляти свої наміри та роблять процес взаємодії більш прозорим» [45, с. 246].

Важливу роль у формуванні іміджу, зокрема, у керівника відіграє темперамент. Представникам різних темпераментів потрібно докладати різні зусилля для створення іміджу. Наприклад, меланхолікам доводиться робити найбільше зусиль. Хоча сангвініки мають сприятливу основу для іміджу керівника, проте їм також треба прикласти додаткові зусилля. Темперамент залишається незмінним, однак власник кожного з них може бути корисним у роботі, якщо врахує свої переваги і недоліки. Наприклад, холерик може керувати відділом маркетингу. Флегматик може бути чудовим аналітиком та доручати прийняття оперативних рішень співробітникові, який має більш «відповідний темперамент» [41].

Формування іміджу керівника може відбуватися двома способами: природним або цілеспрямованим.

У першому випадку цей процес відбувається природно, без зовнішнього тиску, і результатом є становлення людини як індивідуальності. Така ситуація часто відбувається, коли людина здобуває позицію керівника через тривалу кар'єру в одній організації. Така загальноприйнята практика поширена в Японії, де керівні посади зазвичай отримують після шістдесяти років.

Другий спосіб передбачає активне формування іміджу, що необхідно у випадках, коли керівник виявляється «чужим» для організації (наприклад, в умовах антикризового управління), він не має достатнього досвіду управління, існують конфліктні ситуації у системі управління персоналом або якщо

потрібно створити імідж керівника як «торгової марки» підприємства. Формування іміджу через цей підхід пов'язане з «надяганням маски», і успіх залежить від двох факторів: правильний вибір маски, який має відповідати типу корпоративної культури для ефективності та швидкість і легкість процесу, яка залежить від того, наскільки маска інтегрується в особистість керівника. Такий процес штучного створення іміджу вимагає «спеціальних заходів і аналізу внутрішніх умов організації, а також приділення уваги зовнішньому вигляду» [70].

Окрім візуального іміджу існує ще і такий аспект, як габітарний імідж, який включає в себе вигляд, статуру, жести та погані звички. Управління враженням, що створює імідж, стає все більше науково обґрунтованим процесом. Проте в іміджі кожної людини є складові, які вона успадкувала від народження, такі як ріст, статура, риси обличчя. Також спадково передаються «психологічні особливості та манери поведінки, які можна формувати та поліпшувати протягом усього життя» [13].

Важливим інструментом для керівників у підвищенні їхнього професійного вигляду, впевненості та ефективності у комунікації виступають послуги фахівців зі створення іміджу. Таких фахівців називають іміджмейкерами.

Таким чином, іміджмейкер – це людина, яка створює імідж та відповідає за розробку і реалізацію оптимальної моделі, на основі якої будується образ керівника. На практиці, він виступає як режисер, що впроваджує цю модель в роботі з керівником, і часто – як посередник у передачі цього образу через різні медіа-канали. При цьому іміджмейкінг є саме технологією створення та формування образу керівника та має п'ять основних цілей:

- позиціонування особистості керівника;
- підвищення престижу керівника;
- зменшення негативного впливу на імідж керівника;
- відстоювання позицій проти конкурентів [40, с. 55].

Основними методиками іміджмейкерства є певні специфічні технології для ефективного формування іміджу керівника. Такими технологіями є:

- техніки створення виразного образу, що включають в себе вибір стилю, міфологізацію образу, неймінг та брендінг;
- стратегії формування позитивного ставлення, які включають підвищення зовнішньої привабливості, створення бездоганної репутації та виклик позитивних почуттів, таких як довіра, симпатія та інтерес;
- підвищення іміджу та підсилення впливовості образу через посилення особистої влади, фізичної сили, впевненості та внутрішньої енергії, а також демонстрацію заслуг, досягнень та місіонерство;
- формування образу, ґрунтуючись на «ідеальному образі» та використанні сценарного підходу або формування «подієвого ряду»;
- використання соціально-психологічних принципів контрасту й подібності, а також закономірностей соціальної перцепції;
- використання вербальних, лінгвістичних та міфологічних прийомів для створення іміджу [6, с. 44].

Зворотний зв'язок з суспільством завжди необхідний для імідж-образу. Один із способів демонстрації позитивних аспектів та виявлення сильних і слабких сторін у власному іміджі для керівника – це участь у тренінгах. Тренінг визначається як інструмент розвитку лідерського потенціалу, що дозволяє досягти поставлених цілей шляхом застосування різноманітних групових робітничих методик. Тренінги спрямовані на розвиток професійних навичок особистості керівника, сприяють особистісному зростанню, оскільки активізують риси особистості та розвивають особистісні ресурси, які є важливими для виконання лідерських обов'язків. Вони також допомагають подолати особистісні бар'єри, що заважають їх реалізації, шляхом отримання нових знань про себе та навколишній світ. Зазвичай вони включають «елементи групової психотерапії, спрямовані на підвищення рівня особистісної інтеграції учасників тренінгу, зміну особистісних установок та

переоцінку сформованих стереотипів з метою підвищення ефективності їх діяльності» [45, с. 245].

Таким чином, незалежно від застосовуваних технологій, якість позитивного іміджу керівника залежить від того, наскільки він вмотивований працювати над собою та наскільки він отримує задоволення від цього процесу.

До способів формування позитивного іміджу керівника входять:

- володіння навичками спілкування;
- володіння мистецтвом прийняття управлінських рішень;
- мотивація;
- підвищення культурного рівня;
- розвиток професійної компетентності;
- розвиток управлінських якостей;
- уміння керувати собою;
- створення позитивного робочого оточення та підвищення рівня інтелектуального розвитку.

Сучасні тенденції розвитку іміджу керівника – це складний багатоетапний процес, що зачіпає різні сфери особи керівника. Формування іміджу відбувається поступово, передбачає вплив на особу керівника організації, з метою зміни ставлення оточуючих до керівника в кращу сторону. Не варто забувати, що підлеглі керівника також хотіли б побачити у власному керівникові прояви більшої орієнтованості на інтереси всього без виключення персоналу організації й вибудовування відкритих, довірливих взаємовідносин із кожним із них. Іншими словами, наявність високого рівня особистісної та індивідуальної компетентності теж виступають в якості досить вагомих факторів формування іміджу керівника.

2.2. Основні характеристики стилю та іміджу керівника в державному секторі

На сьогодні особистість керівника відіграє визначальну роль в державному секторі, й саме тому досить часто саме з нього всій організації загалом дається певна оцінка. Відповідно є важливим усвідомити, що саме входить іміджу сучасного керівника, й вміти з цим працювати. Можна виділити окремі важливі складові іміджу сучасного керівника.

По-перше, індивідуальні характеристики представлені «особливостями зовнішності, психофізіологічних особливостей, особистісного типу, характеру, індивідуального стилю діяльності та ін., це все є тим, що в першу чергу взаємопов'язане з особистістю та індивідуальністю людини» [30, с. 66].

По-друге, соціальні показники, найважливіші з них – соціальний статус. Зазвичай, він є безпосередньо взаємопов'язаним з посадою, яку обіймає людина, однак нею не вичерпується – на статус також впливають походження та особистий стан. Саме від статусу залежить, як людина «вестиме себе в суспільстві та, відповідно, з партнерами, громадськістю, цільовою аудиторією» [34].

По-третє, цінності, котрі є базовими внутрішніми установками та принципами, на які людина спирається під час прийняття рішень. Саме вони надають вагомий потужний вплив на всю організаційну культуру організації. Наприклад, у ліберального керівника «співробітники можуть пити чай та ходити в джинсах, а в авторитарного – всі ходитимуть по струнці» [76].

По-четверте, наявність особистої місії, яка є стратегічним баченням керівника щодо подальшого розвитку організації. Особиста місія є визначальним фактором того, де зараз перебуває керівник й де б він хотів опинитися у майбутньому. Від неї залежать цілі всієї організації та керівника. Саме на його особистій місії ґрунтується особиста місія всієї організації [24].

По-п'яте, імідж керівника може бути «зовнішнім та внутрішнім» [26].

Зовнішній імідж – це те, як перша особа організації сприймається суспільством загалом та групами людей, чії інтереси так чи інакше перетинаються з інтересами організації. Він є безпосередньо взаємопов'язаним

з тим, наскільки організації довіряють їй хочуть з нею співпрацювати, адже громадськість ідентифікує всю організацію із її безпосереднім керівником.

Внутрішній імідж ґрунтується на взаєминах між керівником та його підлеглими або, кажучи іншими словами, як персонал приймає керівника. Може здатися, що він «не такий важливий, як зовнішній, але це не так, і йому теж потрібно приділяти час» [51, с. 98].

В сучасних організаціях імідж керівника може формуватись на основі здійснення його прямих контактів із власними підлеглими. В деяких з них можуть виникати складнощі, тому що керівник в основному контактує з менеджерами середньої та вищої ланки. Аби уникнути спотворень інформації на цьому етапі першій особі організації варто періодично та безпосередньо спілкуватися з власними підлеглими: записувати відеозвернення, видавати буклети, приходити на обід або в курилку.

Внутрішній імідж керівника нерідко відрізняється від зовнішнього, адже не все стає відомо за межами компанії. Він ніби глибше і багатогранніше, і доторкнутися до нього можна, лише подивившись на все зсередини. Водночас внутрішній імідж керівника організації дуже сильно впливає на зовнішній, адже співробітники у будь-якому випадку транслюють свої уявлення у середу за межами компанії.

Чинники успішного іміджу сучасного керівника:

- цілеспрямованість та відданість своїй справі;
- виражені лідерські якості;
- готовність ризикувати та сміливість у прийнятті рішень;
- уміння взяти відповідальність на себе;
- здатність врахувати безліч факторів під час вирішення професійного завдання;
- уміння делегувати повноваження та розподіляти обов'язки;
- націленість на позитивний результат;
- висока працездатність [50].

Розглядаючи питання іміджу сучасного керівника, не можна не торкнутися проблеми стилів керівництва. Психологи виділяють три варіанти: авторитарний, демократичний та потуральник, які, проте, рідко зустрічаються у «чистому вигляді».

Керівник, що дотримується авторитарного стилю керівництва, як правило, за «допомогою ділового та уривчастого тону роздає лаконічні розпорядження» [44, с. 65-66]. За таких умов керівник не справлятиме враження привітної людини. Його вказівки та заборони жорсткі, й він не робить винятків ні для кого. При цьому він може і похвалити, і посварити співробітника, але це виявляється дуже суб'єктивно. Вказаний лідер як би знаходиться над колективом, маючи вирішальне право голосу з усіх питань. Усі справи завжди заздалегідь обговорюються та плануються у повному обсязі. Зазвичай він розробляє лише безпосередні цілі, а про «довгострокові ніхто навіть не думає» [36].

Отже, авторитарний стиль – є використанням відповідних наказів, вказівок, розпоряджень, котрі не передбачають навіть можливості заперечень із боку підлеглих. Керівник сам визначає, кому, що коли, як саме робити, дає команди й вимагає доповідей щодо їхнього виконання. Використання авторитарного стилю керівництва є можливим за наявності надзвичайних ситуацій – військової обстановки, в разі виникнення різноманітних природних або техногенних катастроф.

Варто вказати, що навіть окремі підлеглі, котрі не люблять самостійно приймати окремі рішення, віддають перевагу саме такому авторитарному стилю керівництва. Основною потребою автократа – є постійне перебування в центрі уваги керованої ним групи, йому повинна належати вся влада без залишку, й він сам має всі без виключення питання, що виникають – від дрібних до великих. Вказівки автократа є короткими, суворими, часом носять загрозливий підтекст. На його думку, всі підлеглі є надто пасивними, постійно потребують керівних вказівок, й якщо вдаються до

висловлювання власної думку, то обов'язково роблять це маючи на меті посягнути на його авторитет.

Варто вказати, що наявність такого авторитету досить часто носить формальний характер, автократ за його допомогою намагається підтримувати зовнішні атрибути влади: звертається до підлеглих, підкреслено офіційно, вводить додаткові формальності для відвідувачів. Такий керівник надає перевагу «слухняним працівникам, незважаючи на наявність у них необхідних знань та вмінь» [35].

Негативні якості автократа особливо проявляються за умов, коли керівнику бракує відповідних організаторських здібностей, необхідного рівня загальної культури, професійної підготовленості. За таких умов керівник може перетворитися навіть на самодура. Варто вказати й на наявність певних переваг в авторитарного керівника, зокрема: наявність блискавичної реакції, енергійності, рішучості, швидкості прийняття рішень, наполегливості. Такі керівники є «впевненими в собі й не сумніваються у власних здібностях керувати колективом будь-якої організації» [52].

Демократичний стиль (чи колегіальний) ґрунтується на принципі партисипативності, або, кажучи простою мовою, на участі колективу в ухваленні управлінських рішень. Розпоряджень як таких у керівника немає – є прохання, сказані товариським тоном. Цей керівник грамотно створює та використовує зворотний зв'язок: коли він хвалить або засуджує підлеглого, він обов'язково дає рекомендацію з приводу проблемних питань. Своєю заборону він готовий обговорити зі співробітниками і піддати коригуванню за потреби. Усі ділові моменти обговорюються разом із колективом, і за реалізацію професійних завдань відповідають усі.

Таким чином, очевидно, що «позиція цього керівника знаходиться усередині групи» [36]. Крім того, використання демократичного стилю керівництва передбачає наявність доброзичливих поради, доручень у вигляді прохань, активної участі підлеглих під час процесів вироблення управлінських рішень. Вказаний стиль – є найефективнішим стилем керівництва, оскільки він

стимулює та виховує у підлеглих ініціативу, творчого ставлення до праці, почуття відповідальності, причетності.

Керівник-демократ не командує, а надихає, не інструктує, а радить. Працівники за таких умов почуваються не так підлеглими, як співробітниками, відповідальними за роботу, що виконується колективом. Перш ніж ухвалити рішення, керівник-демократ намагається «обговорити його зі співробітниками, систематично інформує їх щодо стану справ у колективі, не приховуючи ні успіхів, ні труднощів, намагається правильно реагувати на критику на власну адресу, ніколи й ні в чому не виявляє своєї переваги, не уникає відповідальності за власні рішення або помилки підлеглих, свої вказівки формулює чітко й переконливо» [15].

Потуральний (ліберальний) стиль керівництва, заснований на знаходженні керівника осторонь від всього колективу. Він не дає жодних вказівок, немає зворотного зв'язку – швидше він стоїть осторонь і спостерігає за ходом подій. Справи в організації йдуть самі собою та розвиваються завдяки інтересам та активності окремих учасників трудового колективу. Вважається, що найбільш ефективним є демократичний стиль керівництва, але це нагадує середню температуру по лікарні.

Організації бувають різні, й для деяких моделей буде ефективним авторитарний керівник (для бюрократичних, наприклад), а інших – «потуральник (скоріш за все, це творчі колективи)» [44, с. 66]. Крім того, ліберальний стиль керівництва – є невтручанням керівника в процеси роботи своїх підлеглих, навіть за необхідності, до того часу, доки самі підлеглі не попросять керівника про пораду або допомогу. Такий стиль є припустимим лише в окремих обмежених випадках, коли наявна підпорядкованість за рівнем власної кваліфікації вищому керівнику або рівність такому керівництву й при цьому не гірше за нього володіють основними виробничими завданнями колективу організації.

Прихильник літерального стилю керівництва не демонструватиме свого керівного становища, до підлеглих звертатиметься підкреслено чемно, що,

безумовно, імпонуватиме підлеглим. Однак, керівник-ліберал є не надто активним у роботі, нерішучим, може легко піддаватися чужому впливу, є завжди готовим, за потреби, відмовитися від щойно прийнятого власного рішення, за складних ситуацій не здатен виявляти принциповість й послідовність.

В організації, якої керує демократ, рівень активності працівників є постійною, незважаючи на те, чи на власному робочому місці керівник. Зовсім іншою є картина в організації, якою керує автократ: варто йому піти з робочого місця, як рівень трудової активності різко падає; настільки ж різко вона може зростати відразу після його повернення. А в організації, якою керує ліберал відсутність керівника лише заохочує трудову активність, з його поверненням вона катастрофічно падає – очевидно, такий керівник здебільшого «просто заважає працювати» [30, с. 45-46].

Варто вказати, що автократ є прийнятним, терпимим за складних і динамічних умов, однак навряд чи варто довіряти йому керівництво творчими, педагогічними, науково-дослідними колективами та особливо громадськими організаціями. Ліберала ж недоцільно призначати керівником колективу, де виникають потреби приймати й енергійно виконувати рішення, ризикувати.

Отже, із трьох основних стилів керівництва перевагу варто надавати демократичному стилю. Автократичний стиль є доцільним лише за виняткових випадків (аварійної ситуації, особливого складу характеру підлеглого тощо), а ліберальний можна використовувати лише як виняток по відношенню до окремих підлеглих з особливо високою кваліфікацією – за інших умов ліберал може призвести до анархії, різкого зниження ефективності процесів управління. Отже:

– за наявності авторитарного стилю, акцент варто робити на адміністративних методах керівництва, тобто, на розпорядчій діяльності керівника;

– за наявності демократичного стилю – більше уваги приділяти соціально-психологічним способам керівництва, тобто, вмінням контактувати з людьми, надихати їх на здійснення продуктивної праці;

– за наявності ліберального стилю – «ставити» на відповідні організаційні способи, тобто, на здійснення чіткого регламентування прав й обов'язків працівників, які вони повинні реалізувати без безпосереднього втручання самого керівника [66, с. 43].

Крім того, успішність стилю управління можна також оцінювати за відповідними критеріями:

- впливу на прибуток та витрати;
- реалізації завдань організації;
- реалізації завдань щодо управління персоналом (тривалістю відсутності, задоволеністю роботою, готовністю до зміни роботи, почуття власної гідності, творчих якостей, ініціативності, готовності до навчання) [68, с. 54].

Варто також звернути увагу на окремі стилі керівництва, які можуть доповнювати або навіть замінити традиційні стилі керівництва за потреби підвищення ефективності діяльності як керівника, так й організації в цілому.

По-перше, діловий стиль керівництва, який проявляється за умов, коли для керівника найважливішими – є інтереси справи, кінцеві цілі колективу. Вказаний стиль керівництва передбачає необхідність максимального використання таких якостей керівника представлених:

- здатністю орієнтуватися на головну мету діяльності колективу, тобто, бути цілеспрямованим, практичним та ін.;
- умінням обирати найкоротший шлях для досягнення мети, тобто, вміти аналітично мислити, володіти діловою активністю, сміливістю;
- самостійністю мислення, ініціативністю та новаторським підходом до справи, тобто, вмінням генерувати необхідні ідеї, бути розважливим, ініціативним, здатним до виправданого ризику, прагнути підвищення кваліфікації;

- критицизмом практичного мислення, тобто, вміннями аналізувати й робити висновки, бути мудрим, гнучким, практичним, мати здоровий глузд;
- оперативністю рішень та дій, тобто, вміннями знаходити найкоротші шляхи вирішення управлінських завдань;
- самостійністю, діловою активністю, гнучкістю;
- вміннями ефективно й раціонально використовувати власний час;
- передбаченням нових проблем, умінням займатися ними до того, як їх вирішення потребуватиме великих зусиль;
- орієнтацією на компетентність підлеглих [1, с. 34-35].

По-друге, бюрократичний стиль керівництва, який характеризується пануванням форми (тобто самої бюрократичної структури) над змістом (завданнями управління організацією) й має на увазі наявність наступних ознак представлених:

- вірою в раціональність організаційних організацій, що одного разу склалися, тобто структури та порядку;
- уявленнями, що абсолютним критерієм важливості виступає саме думка вищого керівництва;
- віддаленістю внутрішніх закономірностей та цілей бюрократичної ієрархії від реальних запитів;
- відсутністю контролю знизу, не підзвітності перед трудовим колективом;
- прагненням перекласти відповідальність на керівництво, результатом чого стає безвідповідальність (при цьому керівники також прагнуть зняти з себе відповідальність, створюючи систему віз та процедуру погоджень);
- оцінкою працівника не за знанням справи, вмінням знайти ефективне, нестандартне рішення, а за здатністю діяти, орієнтуючись, насамперед, на внутрішні закономірності функціонування апарату;
- ускладненим доступом мас до суб'єктів бюрократичного управління;

- створенням ситуації, коли окремі особи або окремі організації перебувають поза критикою (особливо знизу);
- звуженням гласності [73, с. 54].

Отже, формування іміджу керівника ґрунтується на наступних дуже важливих пунктах:

1. Імідж керівника не може бути створений раз і назавжди – його необхідно постійно підкріплювати реальними справами, інакше він тьмяніє і перестає мати позитивну силу. Саме тому так важливо, щоб керівник, який вимагає від працівників дотримання трудової дисципліни, сам з'являвся на роботі щодня у відповідний час. Йому потрібно бути в курсі поточних справ і процесів в організації та бути готовим до вирішення проблемних ситуацій, що виникають.

2. Важлива роль секретаря. Якщо керівник організації є її «першою особою, то його самого, своєю чергою, представляє особистий секретар» [49]. І саме тому секретареві необхідно бути «організованим і зібраним, мати високу стресостійкість, вміти брати на себе відповідальність і швидко орієнтуватися в складних ситуаціях» [48].

3. Зовнішній вигляд. Вважається, що якщо людина виглядає «поділовому, то такий самий порядок та послідовність панують у неї в голові» [25]. Хоча іноді буває і навпаки: керівники живуть у дуже щільному графіку, та окрім ділових обідів, у них бувають неформальні зустрічі, на які в костюмі краще не приходити. І тут уже постає питання про адекватну ситуацію в зовнішньому вигляді. Якщо йдеться про жінку-керівника, то у неї спостерігається набагато більше свободи у тому, що стосується її зовнішності. Багато успішних жінок віддають перевагу одягу яскравих кольорів, який підкреслює їх харизматичність і амбітність, наприклад, «брючний костюм чорничного кольору, що ідеально сидить по фігурі, або сукня-футляр яскраво-червоного» [20].

4. Приклад для підлеглих. Впевненість у тому, що начальник зробить те, що обіцяв, є приводом для їхньої обов'язковості. А керівник, який забуває про

свої слова або ставиться до них з легкістю, ризикує набути собі погану репутацію серед колег та бізнес-партнерів, а це аж ніяк не найкраще доповнення до його іміджу.

5. Баланс твердості та м'якості. Вважається, що добрий керівник має бути жорстким, але це не зовсім правильно. Справді, коли керівник є відповідальним за роботу всієї організації, йому необхідно зберігати впевненість у собі та вміння наполягти на своєму, проте це не повинно поширюватися на сферу спілкування з людьми. Керівнику варто бути «жорстким у своїх ділових рішеннях, проте не варто забувати про людське ставлення до партнерів та підлеглих, а також про вміння слухати та чути їх за будь-яких обставин» [43, с. 29].

7. Розвинені комунікативні навички. Природно, що керівнику доводиться дуже багато спілкуватися з людьми, причому з досить різними: з підлеглими, з колегами, бізнес-партнерами та вищим начальством. Керівнику необхідно мати «блискучу пам'ять і з легкістю запам'ятовувати всі імена, прізвища та особи (або хоча б найняти собі асистента, який з легкістю з цим впорається)» [27].

Отже, імідж успішного керівника включає безліч складових, кожна з яких відіграє дуже важливу роль. У роботі керівника багато привабливих сторін: великі можливості для розвитку особистості, гідності, робота є захоплюючою. Слід помітити, що стосовно деяких людей і в деяких ситуаціях традиційний стиль керівництва виявляється більш ефективним, ніж сучасний: якщо підлеглий не робить нічого, що заслуговувало б на похвалу, то йому треба вказати на його помилки і визначити шляхи їх усунення. Однак при досягненні ним перших хороших результатів його слід похвалити.

Таким чином, в сучасних умовах успіх справи визначається не тільки характером взаємовідносин між керівником та підлеглими й ступенем свободи, що їм надається, але й низкою інших обставин. Відображенням цього є «багатомірні» стилі управління, які є комплексом взаємодоповнюючих,

переплених підходів, кожен із яких незалежний від інших, тому може реалізовуватися наряду з іншими.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1. Аналіз іміджу та стилю управління організацією керівником

На сьогодні поняття «імідж» здебільшого розглядають не лише з традиційної точки зору, а в якості сукупності факторів, таких як особистий стиль та імідж, поведінкові особливості керівника, його психологічні здібності щодо формування сприятливого психологічного клімату в колективі. В управлінській науці та практиці прийнято виділяти безліч методів вивчення стану організації, рівня корпоративної культури та іміджу керівника. Серед них можемо виділити метод анонімного анкетування персоналу, який дозволяє виявити реальну ситуацію в організації, вивчити вплив внутрішніх організаційних взаємовідносин та імідж керівника на трудову діяльність в організації; визначити мотивацію персоналу. Отже, емпіричною основою для аналізу предмета магістерської роботи стало анонімне анкетне опитування [28].

В анкетному опитуванні брали участь співробітники за власним бажанням (30 осіб), що становить 85% від загальної суми генеральної сукупності. Метою дослідження є обґрунтування впливу іміджу керівника на ефективність роботи організації. Завдання дослідження було позначено з цілей магістерської роботи. Таким чином, до завдань дослідження було віднесено такі:

- проаналізувати ефективність іміджу керівника;
- здійснити діагностику стану психологічного клімату в колективі;
- виробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності роботи керівника.

Виходячи з цілей та завдань дослідження, об'єктом дослідження виступили співробітники, а предметом – імідж керівника та його вплив на ефективність роботи організації. Дослідження дозволило скласти загальне уявлення щодо рівня задоволеності наявними умовами праці та мотивацією персоналу щодо здійснення трудової діяльності. Задоволеність умовами праці колективом та їх пріоритетні фактори діяльності представлено на рис. 3.1.

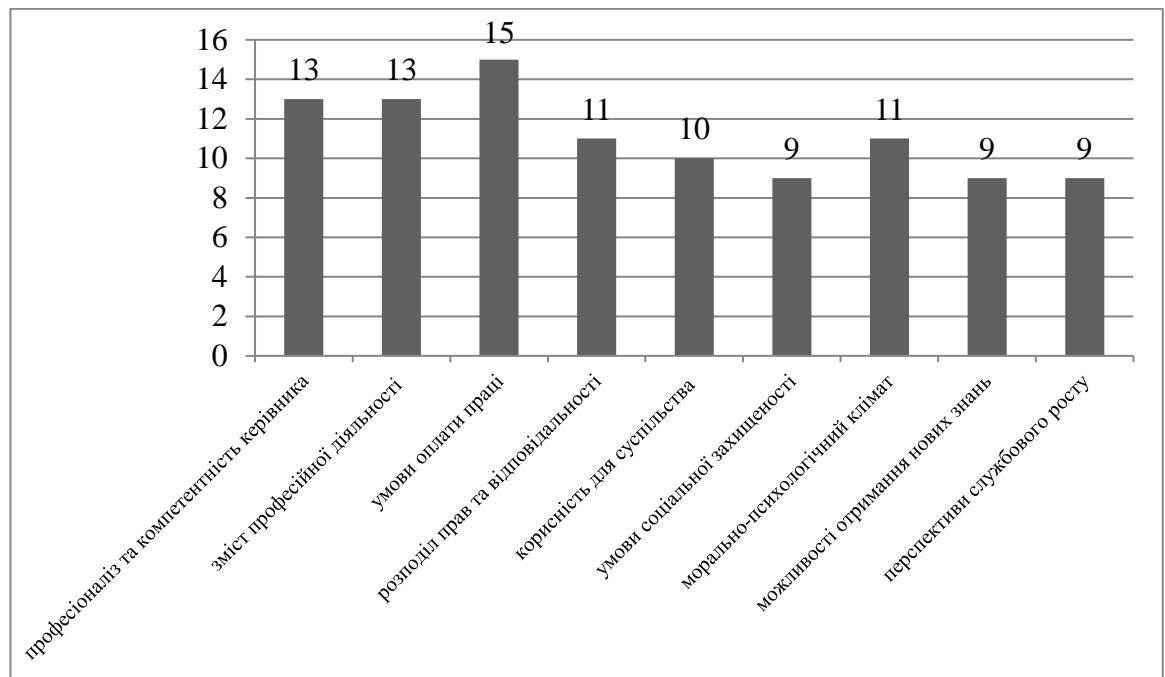


Рис. 3.1. Задоволеність умовами праці

Так, у сукупності співробітники організації:

- досить високо оцінили професіоналізм та компетентність керівника;
- при цьому високо було відзначено морально-психологічний клімат у колективі;

– разом з тим, можна відзначити незадоволеність можливістю службового зростання та отримання нових професійних знань.

Тим не менш, співробітники досить задоволені змістом своєї роботи, умовами оплати праці, розподілом прав відповідальності у колективі.

Крім того, зважаючи на отримані результати можемо стверджувати, що представлені показники є також свідченням наявності значного потенціалу для вдосконалення роботи співробітників вказаної організації. Тенденція

колективу до стабільності (5 співробітників не готові залишити роботу в організації), зацікавленість до своєї роботи (5 респондентів відзначають коло своєї роботи в рамках своїх інтересів) і прагнення підвищення професіоналізму позначили всі респонденти, як такі, що потребують застосування існуючих та впровадження нових управлінських технологій у роботу керівника (рис. 3.2).

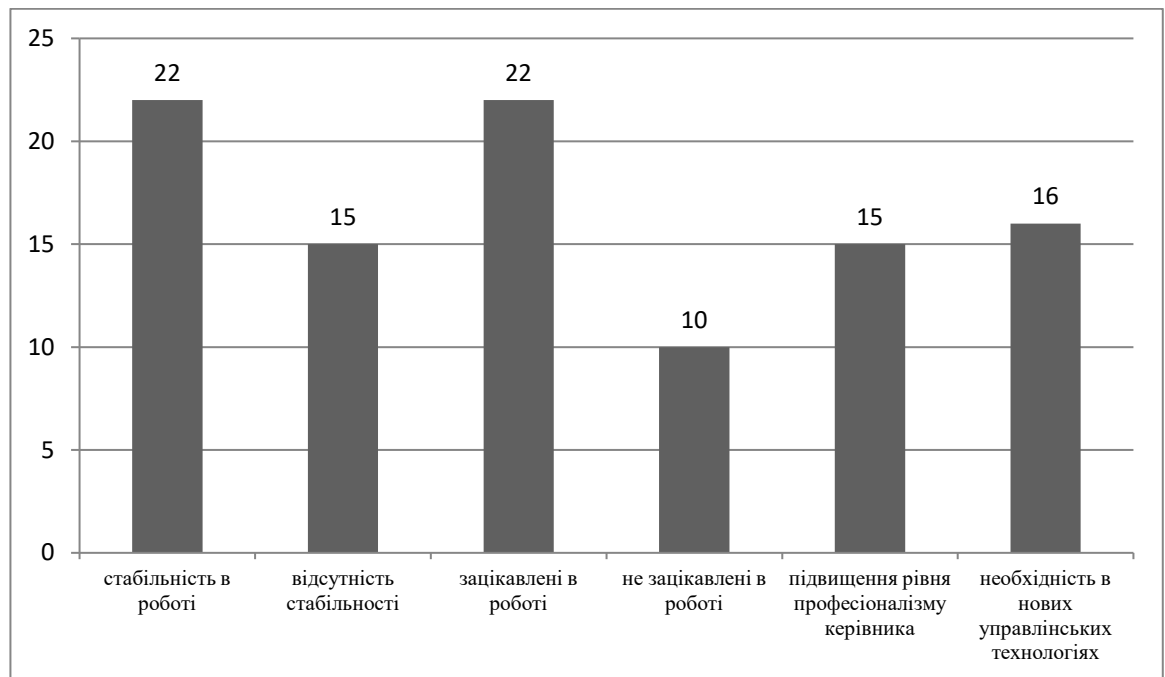


Рис. 3.2. Можливості та потенціал для вдосконалення роботи

Оцінюючи мотивацію керівником до виконання своєї роботи, респонденти відзначили 4 фактори із запропонованих 10-ти:

- високу заробітну плату;
- покликання до діяльності;
- можливість реалізувати свої здібності;
- можливість спілкуватися з цікавими людьми (рис. 3.3).

Отримані дані відбивають низький рівень розбіжностей серед респондентів, а також некритичну оцінку інших факторів мотивації керівником. Варто вказати, що співробітникам організації було запропоновано оцінити

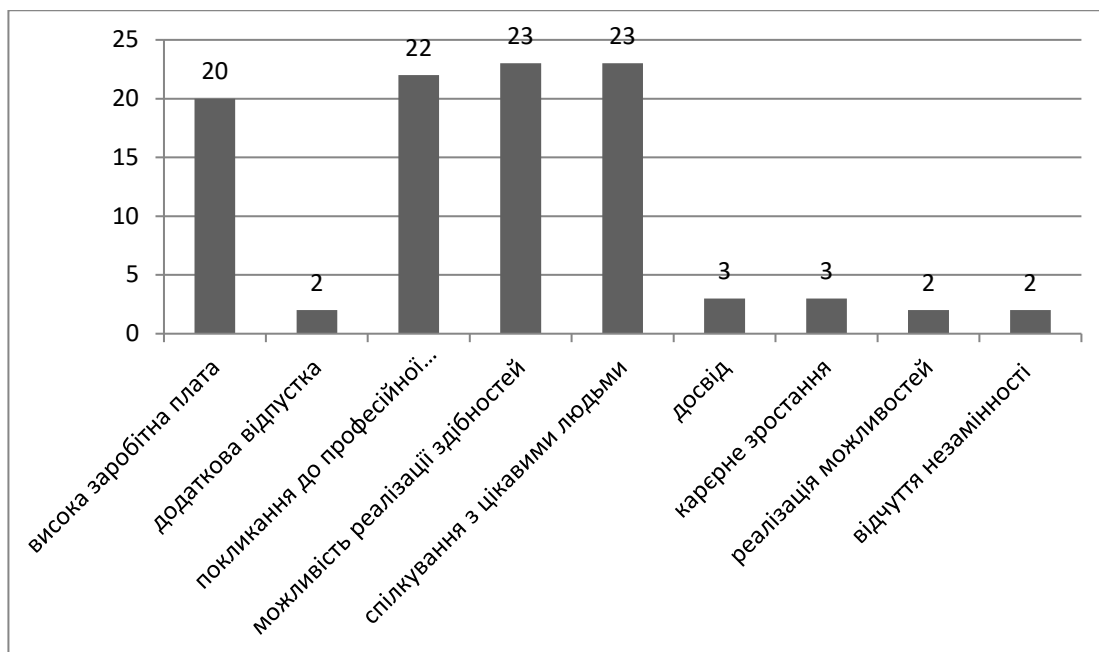


Рис. 3.3. Напрями мотивації керівником

Найбільш популярною відповіддю стала відповідь «сприятлива атмосфера в колективі», при цьому другою за популярністю відповідь – «стимулювання до діяльності волею керівника» (23%), що відображає авторитет керівника в колективі, мотивацію як якісну характеристику їхньої діяльності.

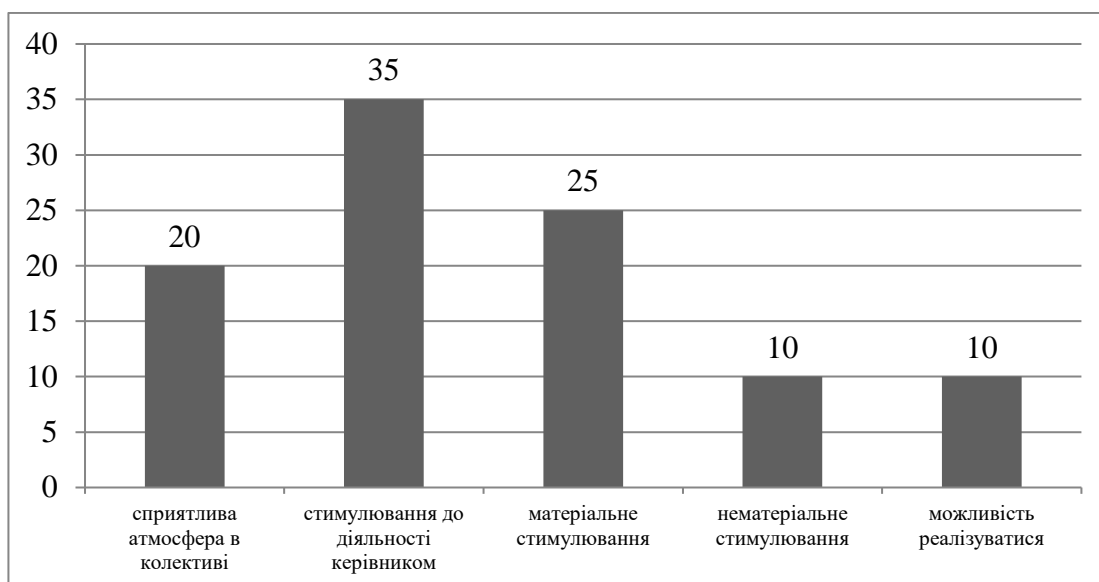


Рис. 3.4. Оцінка мотивації як якісної характеристики діяльності підлеглих

Однак, питання матеріального стимулювання, що було зазначено більшістю респондентів, змогло б посилити стимулювання до праці (76%) (рис. 3.4).

Варто вказати, що нами було запропоновано й представникам керівних посад відповісти на питання, щодо найчастіше з використовуваних способів мотивування співробітників керівник вони обирають:

- особистий приклад (коли керівник під час сильної завантаженості співробітників працює з ними нарівні);
- надихаючий заклик;
- раціональне переконання;
- моральне заохочення (рис. 3.5).

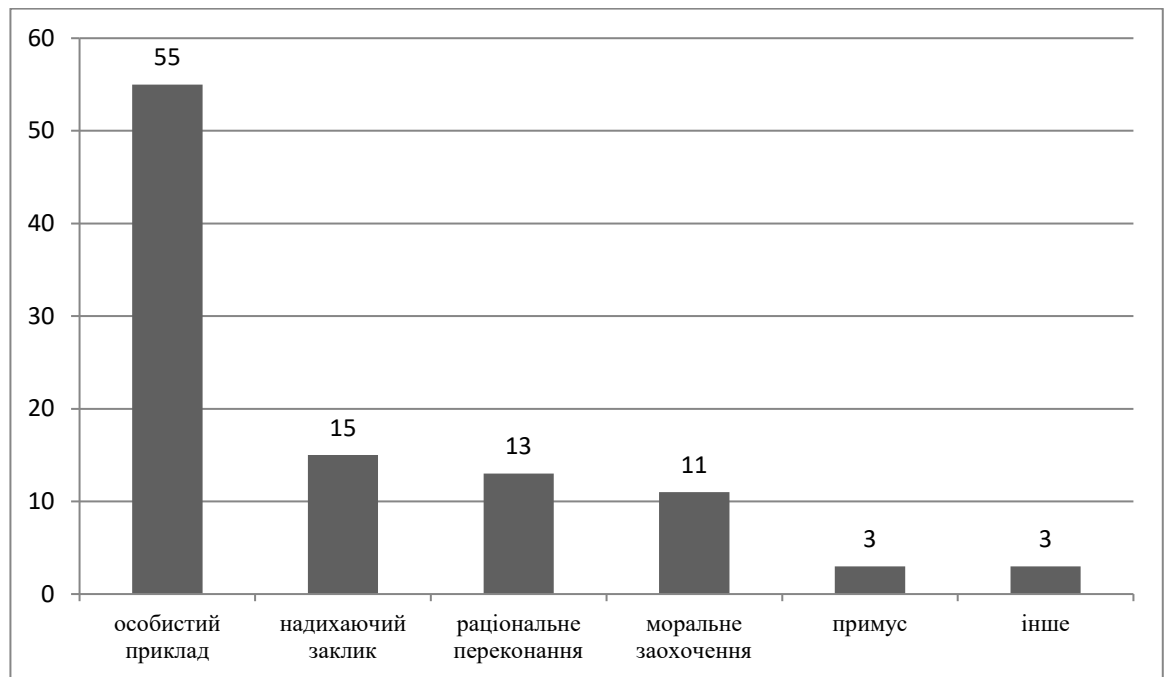


Рис. 3.5. Засоби мотивації керівника підлеглих

У той час, коли жоден з респондентів не виділив негативних способів впливу, що в черговий раз свідчить, про наявність сприятливого психологічного клімату в колективі, що формується його керівником.

Під час проведеного дослідження також було з'ясовано питання щодо стилю ухвалення рішень керівництвом організації, думка опитаних абсолютно збіглася у значенні «демократичний стиль, що характеризується

колективними рішеннями» (рис. 3.6). Зважаючи на отримані результати можемо говорити про те, що саме демократичний стиль керівництва є характерним для формування позитивного іміджу керівника. У зв'язку з цим у процесі аналізу іміджу керівника також було використано якісний психологічний метод спостереження.

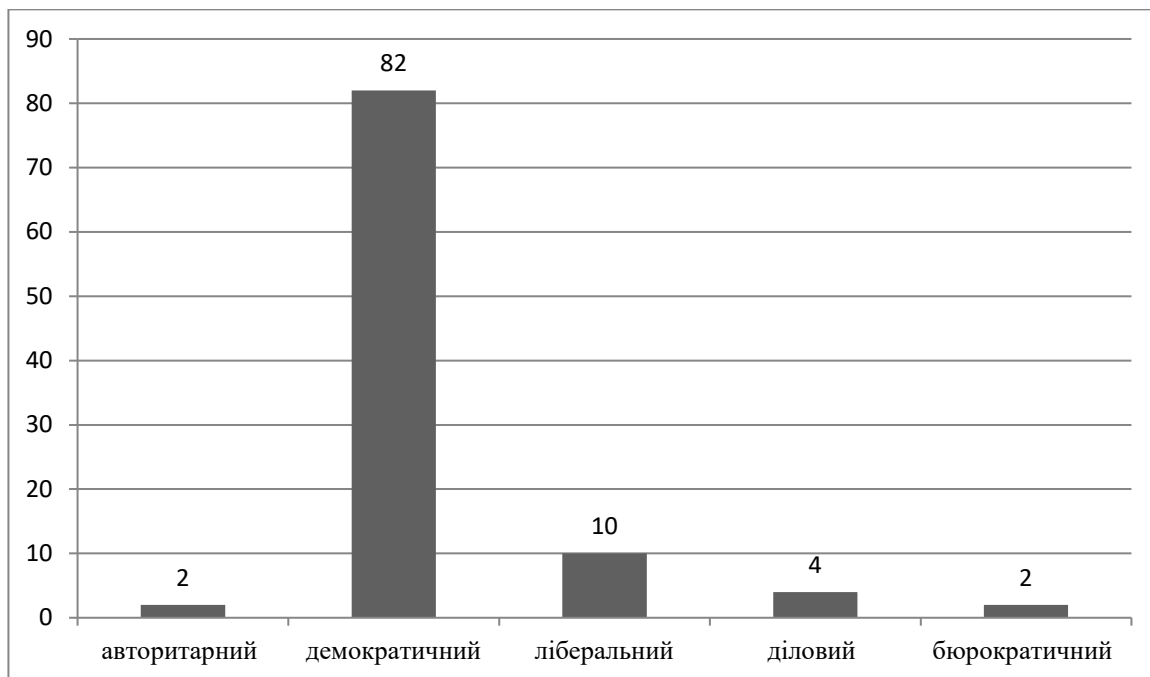


Рис. 3.6. Стиль ухвалення рішень керівником організації

Завдяки перевагам даного методу, таким як охоплення та фіксація актів поведінки об'єкта, багатовимірності охоплення, тобто фіксації відразу за декількома параметрами – вербальної та невербальної поведінки й оперативності отримання інформації складено основні іміджеві характеристики керівника досліджуваної організації, які наведені у табл. 3.1. Відповідно до даних табл. 3.1, імідж керівника розглядає з точки зору сильних і слабких сторін й відповідно до цих критеріїв було проведено його аналіз. За слабкі сторони керівника приймаються вже наявні в його іміджевій характеристиці елементи, які сприймаються у традиційному розумінні як негативні:

- робочий стиль одягу;
- неохайність;

- невпевнений голос;
- вживання у мові слів-паразитів;
- наявність шкідливих звичок;
- відсутність попереднього досвіду роботи у державній сфері;
- відсутність попереднього досвіду керівництва організацією.

Таблиця 3.1

Основні іміджеві характеристики керівника

Характеристика	Особливості	Опис
Персональні характеристики	Фізичні характеристики	Молодий вік. Спортивна статура.
	Зовнішні характеристики	Впевнена хода. Робочий стиль одягу. Неохайність.
	Психологічні характеристики	Відданість життєвим принципам. Впевненість у собі. Дотримання загальноприйнятих норм і правил поведінки з людьми. Вибагливість у справах. Справедливість у прийнятті рішень. Чесність. Відкритість та доброзичливість. Невпевнений голос. Вживання у мові слів-паразитів. Наявність шкідливих звичок.
Соціальні характеристики	Особисті	Наявність сім'ї. Наявність власного автомобіля. Відсутність постійної рекламної діяльності професійної діяльності. Відсутність попереднього досвіду роботи у державній сфері. Відсутність попереднього досвіду в керівництві організацією.

Варто вказати, що деякі складові іміджу здебільшого утворюють саме ту частину поточного антирейтингу, яка в рамках діяльності досліджуваної організації може бути доступною для зміни.

Розглянемо вплив негативних характеристик керівника на співробітників. Отже, робочий стиль одягу, неохайність, вживання у мові слів

паразитів негативно впливає на обидві сторони впливу керівника та його власної професійної діяльності.

Варто згадати, американського психолога Карла Ренс Роджерса, одного із творців та лідерів гуманістичної психології, який у своїй «Я-концепції» висунув припущення щодо «сприйняття людини через власне зростання і голос, і обґрунтував сприйняття суспільством особистості» [46]. Неправильно поставлений голос виступає комунікативним бар'єром, який може сильно спотворювати сприйняття інформації, однак ця слабка іміджева характеристика може коригуватися. Однак, цей бар'єр здатний впливати на імідж під час спілкування з вищим керівництвом.

Вживання в мові слів-паразитів говорить про кілька проблем, здатних вплинути на імідж керівника. Так, більшістю лінгвістів вважається, що «слова-паразити» «використовуються через бідність словникового запасу та пов'язаних із цим регулярних заміन відповідних слів» [56]. Хоча іноді «слова-паразити» використовуються для того, щоб «виграти час», наприклад, щоб подумати хоча б кілька секунд над заданим питанням і тому, в окремих випадках, можуть бути використані навіть людиною з багатим словниковим запасом. «Слова-паразити» також можуть потрапляти у мову внаслідок логофобії [31].

Коли людина на момент публічного виступу перебуває у стані психічного стресу, то для уникнення дискомфорту вимовляє будь-який вигук, щоб виграти час і зібратися з думками. Надалі ці слова можуть надовго «фіксуватися в мові, подібно до заїкання» [57]. Ця частина слабкої сторони керівника також легко може зазнати коригування при постійному самоконтролі й при накопиченні більшого досвіду в діловому спілкуванні, частково цю проблему може зняти вирішення питання із постановкою голосу.

Наступною категорією слабких сторін іміджу керівника є соціально-професійна характеристика. Відсутність постійної рекламної діяльності професійної діяльності у місцевій та регіональній пресі – цей елемент здатний вплинути на вибір споживача в ситуації, коли під час попереднього знайомства

з діяльністю організації споживач з метою здійснення замовлення шукає джерела в мережі Інтернет. Ім'я керівника асоціюється з професійними характеристиками діяльності організації, й в цьому випадку імідж керівника тісно взаємопов'язаний з іміджем організації. Проте, представлений факт надає мінімальний вплив на імідж керівника серед співробітників організації, тим не менш, його необхідно піддати також коригуванню.

Відсутність попереднього досвіду роботи у державній сфері та досвіду керівництва організацією – така характеристика не завжди дозволяє вчасно приймати управлінські рішення та поточні завдання, що було зазначено співробітниками досліджуваної організації, де на питання щодо готовності керівника до вирішення управлінських завдань половина респондентів відповіла про труднощі під час вирішення інноваційних завдань. Вважаємо, що це може вплинути на імідж керівника, тому йому необхідно отримати більший досвід у роботі з управління.

До сильних сторін іміджу належать ті характеристики, які сприймаються як позитивні споживачами послуг організації та внутрішньою групою (співробітниками). Зазначимо взаємозв'язок даних з впливом іміджу керівника на ефективність роботи організації в цілому. Так, можемо стверджувати, що такі характеристики як наявність сім'ї, особистого автомобіля, відсутність шкідливих звичок, справедливість під час прийняття рішень здатні надати мінімальний вплив на прийняття споживачем рішення щодо вибору послуг досліджуваної організації. В той час як такі критерії як:

- робочий стиль одягу;
- неохайність;
- наявність шкідливих звичок можуть вплинути на формування зовнішнього і внутрішнього іміджу керівника [52].

Крім того, впевненість у собі, відкритість і доброзичливість, дотримання загальноприйнятих і правил тощо, надають сильніший вплив на поведінку споживача, викликаючи в нього довіру до керівника організації. При цьому перераховані вище характеристики мають максимальний позитивний вплив на

співробітників через те, що згідно з результатами анкетування співробітників було доведено той факт, що керівник подає особистий приклад співробітникам.

На нашу думку, варто наголосити особливу увагу й на такому факті, як певна космополітична спрямованість вказаних характеристик керівника. Дуже важливо не юзабувати та ігнорувати той факт, що існують окремі національні підходи, що формуються в сфері управління, в які вкладаються характеристики «ідеального керівника», його певне національне «звучання», котре відрізняється особливим, автентичним «національним колоритом». Воно формується за допомогою здійснення впливу особливостей економічного й історичного розвитку країни, пануючих національної релігії та укоріненої системи моральних цінностей, а також багатьох інших факторів, що разом об'єднуються такими поняттями, як національний менталітет.

Таким чином, підбиваючи підсумок аналізу іміджу керівника можемо зробити висновки:

по-перше, у колективі склався сприятливий психологічний клімат, сформований завдяки авторитету керівника організації, що дозволяє ефективніше взаємодіяти співробітникам;

по-друге, проведено аналіз та виявлено негативні моменти в формуванні іміджу керівника: робочий стиль одягу; неохайність; невпевнений голос; вживання у мові слів-паразитів; наявність шкідливих звичок; відсутність попереднього досвіду роботи у державній сфері; відсутність попереднього досвіду у керівництві організацією;

по-третє, сучасному керівнику необхідно прийняти заходи щодо ведення практики роботи з новими методами та техніками формування іміджу, що будуть здатні послужити підвищенню ефективності роботи організації за допомогою створення позитивного іміджу як керівника, так і організації в цілому.

3.2. Шляхи формування оптимального стилю та іміджу керівника

Відомо, що у нових соціально-економічних умовах, які можемо спостерігати сьогодні, актуалізується попит яскравих, креативних, професійних керівників із вираженими моральними, інтелектуальними характеристиками і розвиненими управлінськими компетенціями, знаннями, які свідомо впроваджуються в проєктований імідж особистості.

На сьогодні, будь-якому керівникові варто усвідомлювати, що престиж його посади не є гарантією його авторитету, як керівника. Чим привабливішими для підлеглих є особистісні та професійні якості керівника, тим більш авторитетним він буде для них як особистість, тим більшим визнанням користуватиметься у трудовому колективі.

Крім цього, будь-який керівник повинен пам'ятати, що його імідж відіграє вагомий роль у формуванні іміджу всієї організації в цілому. Його поведінка, зовнішній вигляд, мова, звички – все це, безумовно, відбивається на співробітниках організації. Виходячи з цього впливає, що керівник повинен мати не лише низку професійних якостей, а й організаційних. Персональний імідж керівника прямо «впливає на імідж співробітників організації» [63].

Сучасний керівник державного сектору має справу не тільки з ресурсами, не лише з різними документами, виробничими процесами, він постійно має справу з людьми, керує підлеглими, радиться з фахівцями, веде переговори з партнерами, спілкується із трудовим колективом. І від того, наскільки добре він це робить, залежить його репутація та авторитет, а відповідно, і успіх всієї організації.

Співвіднести конструйований імідж з цінностями організації, очікуваннями цільових аудиторій, індивідуальними особливостями особистості керівника і зробити його одночасно досить суворим і гнучким – це і є вищий пілотаж. Імідж продовжує працювати на людину і за її відсутності, тобто, коли вона, скажімо так, не стоїть за спиною у підлеглому. Якщо співробітники ставляться до начальника з повагою, а «правильний» імідж є

«важливим чинником формування шанобливого ставлення, то навіть коли керівника немає поруч, таке сприйняття завадить підлеглим обдурити його, не виконати завдання або виконати його абияк» [43, с. 103].

У зв'язку з вищесказаним, а також у зв'язку з виявленими мінусами іміджу необхідно запропонувати рекомендації щодо вдосконалення іміджу керівника в державному секторі.

По-перше, ефективність керівництва багато в чому визначається здійсненням керівником таких «функцій, як аналіз, планування, прийняття рішень, тому варто розвивати у керівників організацій такі вміння, як прогнозування, аналіз та генерація ідей» [16].

По-друге, комунікативні здібності керівника здатні зробити відчутний внесок у формування його позитивного іміджу. Важливо, щоб діяльність керівника здійснювалася безпосередньо у вигляді прямої комунікації. Ситуація спілкування керівника з підлеглими може бути різноманітною – «починаючи від приємного приводу і закінчуючи різко конфліктною ситуацією. Першорядне значення приділяється таким якостям, як ввічливість і тактовність» [17, с. 42]. За допомогою цих якостей може бути не тільки ефективно вирішена проблема бар'єрів спілкування, але також сформовано приємне враження серед співробітників організації.

Варто згадати й таке важливе питання, як комунікація керівника з громадськістю для формування позитивного іміджу дає змогу «надати корисний інсайт для покращення комунікаційної стратегії та підвищення рівня довіри до керівника та підприємства в цілому» [62]. Значну роль у взаємодії керівника з громадськістю відіграє ефективність комунікаційних стратегій керівника з громадськістю, що включає в себе аналіз звернень керівника до громадськості через різні канали, такі як засоби масової інформації, соціальні медіа, публічні виступи тощо.

Правильна взаємодія керівників з громадськістю має важливе значення для формування його іміджу. Імідж керівника визначає його сприйняття громадськістю, довіру та авторитет серед співробітників, партнерів та

клієнтів. Через ЗМІ керівник може комунікувати із широкою аудиторією та впливати на її думку. Позитивний імідж допомагає «збільшити довіру, підвищити інтерес до особи керівника, сприяє встановленню партнерських відносин із ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами» [24]. Таким чином, важливо, щоб керівник володів навичками ефективної комунікації, був відкритим та прозорим, вмів реагувати на виклики та кризові ситуації, щоб підтримувати позитивний імідж і зберігати довіру своїх зацікавлених сторін.

По-третє, формування іміджу керівника організації визначається багато в чому характеристиками його зовнішності, серед яких головне значення приділяється – акуратності, охайності, відповідності зовнішнього вигляду ситуації. Відомо, що акуратність і охайність виступають пріоритетною цінністю державної організації, оскільки вони істотно впливають на сприйняття керівника співробітниками в цілому. Знову наголосимо, що неохайний одяг не дає можливості швидкого налагодження контакту з споживачами послуг чи керівниками вищого рівня.

На нашу думку, керівник повинен більшою мірою дотримуватися сфери управління та приділяти особливу увагу діловому стилю в одязі, що надасть можливість здійснити правильну оцінку зовнішньої будови керівника, як споживачам послуг, так і співробітникам. Зокрема, дотримуватись певних вимог, щодо:

а) ділового стилю одягу (рекомендації: діловий костюм обов'язково носять із краваткою; сорочка, що одягається з костюмом, повинна мати довгі рукави, манжети можуть бути видно з-під рукавів піджака на 1,5-2 см; зав'язана краватка повинна торкатися нижнім кінцем пряжки ремня; відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля та ін.) якості основного костюма; не допускаються строкаті сорочки та яскраві краватки; дотримання правила «трьох кольорів») [68];

б) акуратне взуття;

в) доглянуті руки.

Існують вимоги та рекомендації й щодо поведінка такої ділової людини, зокрема:

- а) рухи не повинні бути різкими та швидкими;
- б) підтягнутість;
- в) розмірені рухи та пряма постава під час ходьби;
- г) впевнений голос.

Варто загадати й вимоги щодо ділового листування:

- а) ділове листування має вестися тільки з використанням фірмового бланку із зазначенням реквізитів;
- б) неприпустимо писати ділові листи від руки;
- в) структура ділового листа має певні критерії [77].

Дані рекомендації дозволяю ефективно формувати імідж керівника, як у зовнішньому середовищі, так й у внутрішньому середовищі організації.

По-четверте, результати дослідження продемонстрували, що такий показник, як соціально-психологічний клімат у колективі, виступає одним із ціннісних компонентів іміджу. Уявлення про цей компонент іміджу складається виходячи з оцінки того, наскільки керівник є відданим справі, чи він працює з віддачею чи мета його діяльності полягає в отриманні вигоди, задоволенні мотиву влади. Сприятливий імідж формується у такого керівника організації, який любить свою роботу, щиро відданий справі, не використовує власне становище для отримання певної вигоди.

По-п'яте, такий елемент іміджу керівника, як особливості характеру, виступають як один із домінуючих компонентів іміджу керівника у державній сфері. Про сприятливий імідж прийнято говорити тоді, коли керівник сприймається працівниками, як відповідальний, розважливий, добрий, рішучий, вимогливий, веселий. Керівник, що має такі риси здатний «забезпечити організації стабільне і продуктивне існування, співробітникам – максимально комфортні умови для здійснення трудової діяльності, можливість успішного розвитку та побудови ділової кар'єри» [65].

По-шосте, особливості взаємодії з працівниками трудового колективу також надають невеликий вплив на формування іміджу керівника організації. Спочатку робота керівника відноситься до сфери «людина-людина», тому її ефективність визначається тим, наскільки раціонально буде вирішено питання управління кадрами. Керівник у такому разі повинен піклуватися про правильне виконання розстановки кадрів, визначення обов'язків, аналіз роботи, контроль за ходом її виконання. Крім цього, одним із пріоритетних завдань керівника має стати визначення того, що може бути стимулом для кожного співробітника, при цьому вимоги до співробітників повинні бути розумними і коректними. Імідж керівника буде набагато позитивнішим у тому випадку, якщо він розумітиме проблеми працівників, уважно до них ставитися, висувати розумні вимоги, займати незалежну позицію в тих чи інших конфліктних ситуаціях, а також приймати об'єктивні рішення.

По-сьоме, такий елемент іміджу керівника, як «прийняття інших» відображає здатність приймати інших, виявляти розуміння, чуйність, турботу, а також бути вимогливим до іншого, виявляти суворість. Керівник в силу своєї ролі повинен ставитися до людей «максимально критично, вимагати, контролювати, проте співробітники організації також оцінять у керівнику і такі якості, як чуйність, розуміння і терпіння» [52].

По-восьме, етичні принципи та стандарти в управлінні мають значний вплив на імідж керівника. Їх дотримання демонструє високий рівень професіоналізму, відповідальності та соціальної відповідальності, що сприяє покращенню довіри та поваги як серед співробітників, так і серед громадськості. Застосування етичних принципів в управлінні підвищує довіру до керівника: «чесність, прозорість та справедливість у взаємодії зі співробітниками та громадськістю створюють враження надійності та вірогідності» [7; 72].

Вміння ефективно взаємодіяти з різними людьми – підлеглими, колегами та вищим керівництвом – є критично важливим для успіху у керівництві для будь-якого керівника. Етична поведінка керівника та його

здатність створювати «сприятливе робоче середовище допомагають працівникам зосередитись на виконанні своїх завдань на максимальному рівні» [28].

Образ керівника формується на основі сприйняття його зовнішності, поведінки та способу спілкування з іншими людьми, такими як підлеглі, колеги та вище керівництво. Ці компоненти включають в себе «безліч деталей і нюансів, унікальне поєднання яких формує імідж та визначає загальне враження про менеджера» [46, с. 240].

Етичне керівництво є прикладом для інших і може впливати на їхню поведінку. Керівник, який демонструє високі етичні стандарти, здатний мобілізувати та надихнути свою команду до досягнення спільних цілей. Етичність управлінських дій сприяє побудові позитивного іміджу керівника як особистості та організації, яку він представляє. Це важливо для «залучення талановитих співробітників, партнерів та клієнтів» [37].

Етичні принципи сприяють стабільності та успішності організації. Вони допомагають уникнути ризиків, пов'язаних з корупцією, конфліктами і репутаційними втратами, що можуть загрожувати досягненню цілей. Етичні принципи та стандарти в управлінні відіграють «ключову роль у формуванні та збереженні позитивного іміджу керівника, сприяючи його успішності та легітимізації влади» [38, с. 105-106].

Розглянемо основні етичні принципи та стандарти, якими керуються керівники у здійсненні управлінської діяльності.

Варто визначити, що етика – це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою окремої особи або групи, визначаючи позитивні та негативні аспекти їхніх вчинків і поглядів. Вона визначається як внутрішній «кодекс» норм, який встановлює, як слід вести себе, які рішення приймати і де проходить межа між правильним та неправильним. Етика пов'язана з «внутрішніми цінностями, які в свою чергу стають частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначаючи їхню соціальну припустимість в рамках зовнішнього середовища» [28; 71].

Важливе значення для керівника відіграє етика ділового спілкування, як система загальних етичних принципів та правил взаємодії між суб'єктами ділової діяльності. Лідер повинен вміти ефективно вести спілкування. Його мова має бути точною та естетичною, без слів-паразитів, які можуть відволікти увагу від основної теми розмови. Крім того, для ефективного спілкування слід використовувати комунікаційні прийоми:

- ефект візуального іміджу, тобто потрібно ставити акцент на зовнішньому вигляді, міміці та манерах спілкування, щоб вражати і створювати позитивне перше враження;

- ефект перших слів, тобто слід використовувати цікаву інформацію та оригінальні фрази, щоб здобути увагу співрозмовників;

- ефект аргументації, при якому варто обґрунтувати свої думки і дії, щоб переконати співрозмовників у своїй правоті;

- ефект інтонацій та пауз – для підкреслення важливих моментів і збільшення розуміння;

- ефект художньої виразності, що означає будувати свої пропозиції логічно та застосовувати риторичні засоби для зміцнення впливу ваших слів;

- ефект релаксації при використанні гумору для розслаблення атмосфери та наближення до співрозмовників [10, с. 143].

Профіль сучасного українського керівника постійно еволюціонує. Характеристики, які були характерні для керівників минулих десятиліть, зазнають змін у нових ринкових реаліях. Формування керівників відбувається через випробування та набуття власного досвіду. За практикою, формування сучасного керівника є складнішим завданням, ніж впровадження нових виробничих технологій або оновлення устаткування. Одним із важливих аспектів є «перебудова психологічного складу людей, які не мають досвіду роботи в умовах суворого конкурентного середовища» [38, с. 110].

При формуванні свого власного іміджу, керівник повинен ураховувати свої унікальні риси та здібності, оскільки складно відтворити і підтримувати імідж, який не відображає його справжню сутність. Важливо, щоб

співробітники бачили, що керівник розуміє свою роботу і завжди готовий дотримуватися своїх обов'язків незалежно від їх складності. Серед етичних аспектів іміджу можна виділити «чесність, порядність, повагу до колег та партнерів, вірність слову та здатність ефективно взаємодіяти відповідно до діючого законодавства, встановлених правил і традицій тощо» [59, с. 98-99].

Кожен керівник повинен бути чесним у спілкуванні з колегами, партнерами та клієнтами, оскільки це впливає на ефективність роботи та створення позитивних відносин в колективі. Керівник має проявляти повагу до людей, з якими працює, та враховувати їхні думки, що сприяє дружнім відносинам та покращенню робочого процесу. Працівники, що співпрацюють з керівником, будуть зацікавлені у своїй роботі та демонструватимуть високу продуктивність. Крім того, важливо, щоб керівник міг «ефективно вирішувати конфлікти та демонстрував адекватну поведінку у таких ситуаціях, уникаючи звинувачень та уваги на неприємності» [11, с. 79].

У світовій практиці менеджменту існують правила, які забороняють певні дії керівників через їхню несумісність з етичними або морально-психологічними стандартами спілкування. До таких правил відносяться наступні:

- недопустимо впливати на підлеглих за допомогою руйнівної критики;
- рекомендується шукати причини та способи подолання недоліків, а не шукати винних;
- важливо не понижувати гідність людини, а зосереджуватися на аналізі її дій;
- краще висловлювати претензії до працівника в приватному порядку, не в присутності інших;
- необхідно підтримувати та заохочувати підлеглих, оскільки успіхи їхніх дій стимулюють досягнення високих результатів;
- у випадку негативної оцінки варто зосереджуватися на обговоренні лише результатів роботи працівника, уникаючи критики його особистості;

– слід підтримувати самостійність та свободу працівників, довіряючи їм і стимулюючи їхню ініціативу та бажання розвивати нові ідеї [67, с. 122].

Вдало сформований імідж є ключем до успіху, оскільки перед створенням бажаного образу необхідно уважно обдумати кожне рішення та визначити очікуваний результат. Тому кожна дрібниця та дія мають велике значення для подальшого розвитку кар'єри. Якщо вдало працювати над формуванням іміджу, то успіх майже гарантований, адже, як кажуть, спочатку ми будуємо свій імідж, а потім він сприяє нашому успіху. Більшість людей орієнтується на цінності успіху в житті, кар'єрного зростання, сімейного щастя та матеріального благополуччя. Ці цінності визначають систему принципів і цінностей, яка є ключовою для досягнення щастя. Імідж керівника формується на основі його власних характеристик та свідомо наповнюється якостями, що підвищують його значущість. Власні цілі та їх досягнення визначають «принципи побудови іміджу та шляхи досягнення мети, що в подальшому впливає на якість іміджу керівника» [33, с. 87].

Таким чином, нами були представлено деякі рекомендації, які забезпечать формування позитивної репутації та іміджу керівників в державному секторі й цим сприятимуть формуванню позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу, зокрема:

– розвивати необхідні лідерські якості, що є обов'язковою передумовою для всіх керівників всіх ланок керівництва. Інше питання, якими саме повинні бути ці лідерські якості, «надихаючим лідерством», «неавторитарним лідерством, котре певним чином відповідає сучасним талантам керівників», «відповідальним лідерством», «лідерством як поєднання щирості, поваги до інших та вміння вибудовувати довіру в колективі», «стратегічним лідерством» тощо;

– стратегічно мислити, розвивати здатність «стратегічного передбачення», «глобального передбачання»;

– опановувати нові та покращувати вже наявні технічні й технологічні навички, особливо щодо можливостей повної інформованості в тій галузі, яка

перебуває безпосередньо в прямому підпорядкуванні керівника та є відображенням його компетентностей;

– ефективно вибудовувати взаємовідносини й формувати команду, що є не лише вмінням просто зібрати, але й очолити людей, аби колектив злагоджено працював;

– вміти подавати себе й належним чином спілкуватися, оскільки керівник має володіти певним даром щодо переконання й вміти подавати себе та власні ідеї;

– управляти змінами, бути своєрідним «двигуном прогресу та змін», бути здатним до «перетворень чи реформ», згуртовувати команду для здійснення «вирішальних змін»;

– бути чесним, яку не зовсім можна назвати спеціальною навичкою, однак репутація людини, котра завжди вдається до дотримання відповідних етичних норм, цінується надзвичайно високо.

ВИСНОВКИ

На сьогодні державний сектор зазнає цілої низки перетворень, що стосуються, в першу чергу сфери управління. Під зміни підпадають не лише психологія керівника, а й стиль, методи управління, відбувається переоцінка керівниками власного місця та ролі в системі управління, висуваються нові вимоги до сучасних управлінців. Майбутній стан сучасної організації багато в чому залежить від якостей, знань та здібностей керівника, його вмінь організувати ефективну роботу співробітників та в цілому всієї організації, прагнення досягти найкращих результатів. Сучасний керівник відіграє важливу участь у розвитку та функціонуванні організації. Багато авторів справедливо стверджують, що формування іміджу організації є найважливішою умовою зміцнення конкурентних позицій, що сприяють її успішній діяльності у довгостроковій перспективі, підкреслює компетентність менеджменту, сприяє підвищенню рівня свідомості. Імідж полегшує розпізнавання продукції/послуги організації над ринком і відбивається лише на рівні популярності та довіри. Однак створення позитивного іміджу та стійкої позитивної репутації організації являє собою складний і тривалий процес, що складається з створення фірмового стилю, визначення соціально-значущої ролі організації, її особливості та ідентичності. Саме ці фактори часто стають визначальними в сучасному середовищі, забезпечуючи імідж керівнику та організації в цілому. В світовій практиці застосовуються безліч методик формування іміджу, однак, єдиної загальноновизнаної системи організації ефективного іміджу керівника поки що немає. На нашу думку основною причиною ситуації, що склалася – є складна природа нематеріальних активів і тлумачення сутності іміджу, так і суттєвих обмежень використання тих або інших моделей його формування.

1. В даний час дослідження питання іміджу керівника набули актуального характеру, оскільки за умов зростання значення медіа у світі імідж керівників став значним чинником ефективності комунікації організації.

Високий рівень конкуренції зумовив потребу в професійних керівників, які приділяють достатню увагу комунікації організації. Важливою частиною корпоративної комунікації сьогодні вважають особисту комунікацію керівника із основними цільовими аудиторіями. У магістерській роботі було проведено аналіз наукових підходів до визначення іміджу. І на підставі тих чи інших характеристик, які підкреслювали різні автори, вдалося виділити основні підходи щодо поняття та змісту іміджу. Кожен із вказаних підходів було ретельно проаналізовано, в кожному були виділені свої переваги та недоліки, на основі яких можемо зробити висновок щодо те, що в даний час немає загальноприйнятого та усталеного визначення іміджу керівника, кожен дослідник у своєму визначенні виділяє одну або кілька особливостей іміджу, тим самим акцентуючи увагу на тій або іншій особливості вказаного поняття.

2. Керівництво в самому широкому розумінні розуміється як діяльність з визначення основних цілей будь-яких соціальних систем, а також шляхів їх покращення й стратегії подальшого розвитку. Процес керівництва складається із сукупності взаємодій керівника з підлеглими, де керівник здійснює постановку цілей, контроль та коригування діяльності щодо її досягнення, а підлеглі забезпечують виконання самої діяльності. Під стилями керівництва прийнято розуміти індивідуально-типові особливості цілісної, стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного та якісного виконання управлінських функцій. Вирізняють кілька стилів управління, кожен із яких має свої характеристики: авторитарний, демократичний, ліберальний. Очевидно, що жоден стиль керівництва не є універсальним для будь-якої управлінської ситуації. Найчастіше зустрічаються змішані, гібридні стилі. Керівникам необхідно вміти застосовувати певний стиль у відповідній ситуації. У той же час слід враховувати, що організаційна культура може суттєво впливати на практику використання того або іншого стилю керівництва. А саме аналіз сильних та слабких сторін є одним із найважливіших моментів на етапі розробки стратегії, формулювання цілей, що відповідають попередньо наміченій місії організації,

визначити її справжні можливості. Для ефективного управління керівнику необхідно відповідати існуючим сучасним вимогам, займатися самовихованням та самоосвітою.

3. Процес створення іміджу є багатограним та складним. На формування іміджу впливає практично кожна деталь, важливим є все: особливості манери ведення переговорів, «мови тіла», стилю одягу й зовнішнього вигляду, стилю інтер'єру й аксесуарів – навіть вказані складові є відображенням особистість їх власника й рівня його успішності. Будь-який невірний крок – і враження щодо керівника може вплинути на рівень довіри до всієї системи організації. Саме тому доречно запропонувати певні рекомендації щодо покращення іміджу керівника:

- варто постійно підвищувати якість і грамотність публічних виступів; підвищувати рівень володіння ораторським мистецтвом;

- організовувати особисті зустрічі із підлеглими й представниками громадянського суспільства, які здатні чинити сприятливий психологічний вплив та допомагатимуть привертати до себе людей, створювати ґрунт для менш критичного сприйняття тих або інших заходів, дотримання принципів управління тощо;

- розробити якісно нові шляхи мотивації й покращення репутації керівника у відповідних професійних і соціальних групах;

- здійснювати практичну візуалізацію місії та цілей керівника – на телебаченні, за допомогою соціальної реклами, на вуличних банерах тощо;

- у діяльності організацій державного сектору варто формувати та підтримувати позитивний імідж керівника, що призведе до підвищення ефективності своєї організації, а це, в свою чергу, дозволить сформувати широку базу споживачів, що призведе до підвищення довіри до державного сектору.

Насамкінець можна сказати, що багато в чому в імідж керівника залежить від нього самого, оскільки саме він, відповідно до власних повноважень представляє державну владу на певному рівні. Сучасний

керівник має управляти підлеглими як силою наказу чи розпорядження, так й ефективно використовувати все різноманіття управлінського ресурсу керівника. У зв'язку з цим виникає необхідність більш глибокого усвідомлення і розвитку керівником свого іміджу, який дозволяє керівнику успішно здійснювати необхідну в управлінській діяльності стратегію поведінки, реалізовуватися та розвиватися як особистості в умовах професійної діяльності. Вдосконалення іміджу потребує оволодіння новими знаннями, розвитку різноманітних та взаємопов'язаних навичок та вмінь, що дозволяють ефективно взаємодіяти з підлеглими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Стили хорошего і поганого менеджменту: пер. О. Кацанівської. – К.: Наш формат, 2020. – 224 с.
2. Антонова Л. Комунікативні технології в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства / Л. В. Антонова, О. М. Штиршов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 6. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/3.pdf
3. Антонова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні / Антонова Л., Козлова Л. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
4. Бабаєв В. Організаційна культура керівника: навчальний посібник для спеціальності «Адміністративний менеджмент» / Бабаєв В., Шаронова Н. – Х.: НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
5. Бабенко І. Толерантність як складова формування іміджу керівника в контексті організації його професійної діяльності / Бабенко І., Барбінова А. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 59. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3448/3376>
6. Барна Н. В. Іміджелогія: навч. посіб. для дистанційного навчання / Н. Барна. – К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
7. Бондар А. Роль громадянського суспільства у досягненні сталого розвитку та боротьбі з корупцією в Україні / Бондар А., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – № 1. – 2018. – С. 32-51.
8. Браєвська А. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи / А. Браєвська, С. Браєвський, Л. Артеменко // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2021. – № 18. – С. 152-158.
9. Буарі Ф. Паблік рілейшнз або стратегія довіри / Ф. Буарі. – Київ, 2001. – 178 с.

10. Венедиктова В.І Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини / В. Венедиктова. – Київ, 1996. – С. 143-146.
11. Виноградова Є. Імідж – професійна характеристика керівника / Є. Виноградова // Довідник керівника установи культури. – 2006. – № 6. – С. 79-84.
12. Возна Л. Б. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом / Возна Л. Б., Босак О. В. // Молодий вчений. – 2019. – № 4(2). – С. 471-475.
13. Голік О.Б. Імідж керівника навчального закладу / О. Голік. – URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13537/Holik.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Голота Д. Є. Імідж керівника як засіб досягнення конкурентних переваг в бізнесі. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. – Одеса, 2022. – С. 169-172.
15. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник / В. Грибов. – Київ, Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. – URL: https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo
16. Громадська Н. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу / Громадська Н., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 445-470
17. Делія О. Імідж керівника як чинник оптимізації управління персоналом / О. Делія // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 32(2). – С. 42-44.

18. Денисюк С. Політичний імідж як відображення політичної свідомості громадян України в умовах соціально-політичних перетворень / С. Денисюк // Нова парадигма. – №45. – 2005. – С. 133-140.

19. Державний і муніципальний контроль за формуванням бюджетів та використанням бюджетних коштів : матеріали круглого столу від 7.12.1998 року / Український незалежний центр політичних досліджень. – URL: <http://old.ucipr.kiev.ua/ukrainian/roundtables/seminar09.html>

20. Діловий стиль жінки-керівника – URL: <https://catorange.ua/delovoy-stil-zhenshchiny-rukovoditelya/>

21. Євтушенко О.Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : [навчальний посібник] / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 262 с.

22. Євтушенко О.Н. Муніципальний менеджмент : [підручник] / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – 404 с.

23. Євтушенко О.Н. Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. – 340 с.

24. Ємельянов В. Психологія управління : навчальний підручник / Ємельянов В.М., О.Н. Євтушенко, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – 292 с.

25. Зустрічають по одягу: яке вбрання допоможе отримати роботу? – URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/zustrichayut-po-odyagu-yake-vbrannya-dopomozhe-otrimati-robotu>

26. Імідж організації і способи його формування – URL: <https://yak.koshachek.com/articles/imidzh-organizacii-i-sposobi-jogo-formuvannja.html>

27. Комунікативні навички – що це, які бувають і на що впливають? – URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/kommunikativnye-navyki>

28. Корман М. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів в освітньому середовищі / Корман М., Яремчук О. – 2021. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43145/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD.pdf>

29. Корчак Т. Роль керівника в ефективному формуванні іміджу державної установи / Т. Корчак // *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*. – № 5. – 2023. – С. 48-51.

30. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник / І. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.

31. Логофобія:спроби розгадати секрети страху перед мовленням – URL: <https://www.centrimed.com/logofobiya/>

32. Макогон І. Державний сектор як об'єкт макроекономічного регулювання / І. Макогон // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2015. – № 3(1). – URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

33. Мельник О. В. Побудова кар'єри : навчально-методичний посібник / О. Мельник. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. – 172 с.

34. Міщук Є. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації / Є. Міщук // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – № 10. – 2016. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1010>

35. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації / Т. Л. Мостенська // *Харчова промисловість*. – 2008. – № 6. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/11a5b52d-33f7-40f9-a5fa-62cc4f28224a/content&ved=tKJSRw>

36. Назарчук Т. В. Менеджмент організації : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf

37. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харківська обласна державна адміністрація. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції. – Харків, 2020. – URL:

https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtsiv..pdf

38. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посібник / Ю. Палеха. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

39. Панасюк А. Ю. Вам потрібен іміджмейкер? Або про те, як створювати свій імідж / А. Панасюк. – Київ, 1998. – 240 с.

40. Почепцов Г. Професія: іміджмейкер / Г. Почепцов. – Київ: ІМСО МО України, НВФ «Студцентр», 1998. – 256 с.

41. Прищак М. Психологія управління рекламною діяльністю та формуванням іміджу організації та персоналу / Прищак М., Лесько О. // Електронний посібник «Психологія управління в організації». Розділ 4 «Управління організацією». – URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html

42. Продіус О. Роль самоменеджменту в формуванні іміджу керівника / Продіус О., Песчанська В., Смородінова А. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. – 2019. – Т. 21. – Вип. 7(4). – С. 119-125.

43. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Ф.Орлов, О.М.Отіч, О.О.Фурса. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 422 с.

44. Пузирьова О. Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану / О. Пузирьова // СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. – 2022. – № 12. – С. 63-73.

45. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар'єри управлінця / Л. Пшенична // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2018. – № 6 (80). – С. 233-250.

46. Роджерс – URL: <https://ispu.npu.edu.ua/2008-04-24-12-55-25/2008-04-24-12-59-09/51-uncategorised/349-2011-05-17-17-28-47>

47. Рудченко О. Управління державним сектором: проблеми та перспективи / О. Рудченко, М. Шкільняк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11royptp.pdf>.

48. Секретар керівника. Ділові і особливі якості секретаря – URL: <http://referaty.com.ua/ukr/details/13289/3/>

49. Секретар: обов'язки, функції, можливості, вимоги, класифікація – URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13545/>

50. Семенчук Т. Сучасна модель формування іміджу організації / Т. Семенчук, О. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(3\)__47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(3)__47)

51. Сизоненко В. Сучасне підприємництво: довідник / В. Сизоненко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.

52. Сингаївська І. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління / Сингаївська І., Федорець С. // Правничий вісник Університету «КРОК». – 2020. – № 29. – URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/41>

53. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник / Л. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

54. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

55. Скрипаченко Т. Імідж керівника: поняття та його вживання / Т. Скрипаченко // Психологія. Збірник наукових праць. НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2000. – Випуск 3(10). – С. 301–305.

56. Слова-паразити, які найчастіше вживають українці – URL: <https://rhetoric-hall.com/slova-parazyty-yaki-naychastishe-vzhyvayut-ukrayintsi>

57. Слова-паразити: як виявити шкідників та позбутися їх – URL: <https://chervonyi.com.ua/pro-kompaniiu/blog/134-slova-paraziti-yak-viyaviti-shkidnikiv-ta-pozbutisya-jikh>

58. Ставровський Є. Про формування державного сектора економіки / Є. Ставровський // Економіка України. – 1999, №7. – С. 121-129.
59. Статінова Н. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. Статінова. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
60. Сущенко Л. О. Роль і місце професійної підготовки менеджерів у системі вищої освіти України. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – Вип. 56/57 (109/110). – С. 621-625.
61. Технологія формування іміджу компанії – URL: <https://destudio.com.ua/tehnologiya-formuvannya-imidzhu-kompaniyi/>
62. Торхова Н. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя / Н. О. Торхова, В. І. Андріяш // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2018. – № 2. – С. 217-237. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2018_2_3.
63. Управлінські ролі – URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%96>
64. Управлінські ролі за визначенням Мінцберга – URL: <https://kerivnyk.info/2014/10/upravlinski-rol-i-za-vyznachennyam-mincberga.html>
65. Феномен лідерства: логіко-методологічний аналіз. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/479614de-fe08-4856-80ba-847391864b72/content>
66. Цуруль О. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник / О. Цуруль. – К.: КНЕУ, 2002. – 142 с.
67. Чайка Г. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
68. Шатун В. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Шатун – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
69. Шашина М. Підходи до визначення поняття державний сектор / М. Шашина. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/276617491.pdf>

70. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації / В. С. Шевченко // Соціальна економіка. – 2016. – № 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_26

71. Штир'юв О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців / О. М. Штир'юв // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління. – 2016. – Т. 267, Вип. 255. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31

72. Шульга А.А. Притягнення до відповідальності за скоєння корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень: теоретичні аспекти та практичне застосування / А. Шульга, В. Калитаєв // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2024. – № 24. – URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/419/391>

73. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг : навч. посібник / В. Яковенко. – К.: Вид-во Європ. у-ту. – 2007. – 144 с.

74. Management and Organizational Behavior Classics. – S. 1., 1996. – 88 p.

75. Merton R.K. Sociological ambivalence and other essays / Merton R.K.. – The Free Press, London, 1976. – 122 p.

76. Yuki G. Influence Tactics. And Objectives in Upward Downward and Lateral Influence. Attempts / Yuki G., Falbe C. // Journal of Applied Psychology. – 75 (2). – P. 132-140.

77. Yuki G. Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates. Peers And The Boss / Yuki G., Tracey B.I. // Journal of Applied Psychology. – 77 (4). – P. 525-535.