

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології*

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Теорія та практика іміджеології»  
вибіркових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*053 Психологія (практична психологія)*

**Тема № 5** *Імідж організації.*

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2023 №7

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 25.08.2023 №7

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2023 №7

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології (протокол від 15.08.2023 №8).

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук  
Пономаренко Я.С.

**Рецензенти:**

1. Професор кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор Охріменко І.М.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Греса Н.В.

### План лекції.

1. Загальна структура іміджу будь-якої організації.
2. Корпоративна культура та її вплив на розвиток організації.
3. Методи формування, реалізації, корегування іміджу організації.
4. Правила і механізми формування іміджу керівника.

### Рекомендована література

#### Основна:

1. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет «Україна», 2018. 217 с.
2. Бондаренко І.С. Іміджологія: Психологія іміджу: Навч.-метод. посібн. для студ. освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Реклама і зв'язки з громадськістю». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 122 с.
3. Палеха Ю.І. Іміджологія: навчальний посібник. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2004. 324 с.
4. Іванов В.Ф., Бугрим В.В., Башук А.І. та ін.; за заг. ред. Іванова В.Ф., Різуна В.В. Основи реклами і зв'язків із громадськістю: підручник К.: ВПЦ «Київ. ун-т», 2011. 432 с.

#### Допоміжна:

5. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка наблік рилейшнз: Моногр. К.: МАУП, 2015. 440 с.
6. Чебикін О. Я. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу: монографія. Одеса: СВД М.П. Черкасов, 2019. 223 с

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті:

7. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
8. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

### Текст лекції.

#### 1. Загальна структура іміджу будь-якої організації

*На ґрунті інтеграції різноманітної інформації про організацію – про її діяльність, ділове спілкування, поведінку співробітників і т.п., створюється узагальнене уявлення людей про неї, тобто її імідж. Загальна структура іміджу будь-якої організації складається з наступних компонентів:*

- **візуальний імідж організації** – це уявлення про організацію, яке спирається на зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації, одяг людини і т.п.;
- **рекламний імідж (пабліситі)** – рекламні відомості («добрі відгуки», «добра реклама»);

- **імідж керівника** або основних керівників організації - уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність керівників;
- **імідж персоналу** – збірне, узагальнене уявлення про персонал організації, що включає: мобільність (швидкість і якість обслуговування); акуратність у виконанні посадових обов'язків; точність виконання роботи; інформованість; висококваліфікована фахова підготовка; культура спілкування – комунікабельність, приязність у спілкуванні; а також уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики працівників організації;
- **імідж продукції (товару, послуги)** - відображає наскільки якісну та потрібну людям продукцію організація вироблює;
- **імідж управлінський та фінансовий** – чи ефективно організація управляється, чи варто бути її акціонером або партнером;
- **імідж соціальний** – чи активна й корисна організація як член суспільства;
- **імідж організації як роботодавця** - як організація ставиться до своїх робітників: чи добра в них зарплата та «соціальний пакет», чи є можливість кар'єрного зростання й т.п.

*У відповідності до обраної цільовою аудиторії та структурної моделі іміджу і проводиться необхідна іміджмейкерська робота.*

### **Принципи формування позитивного іміджу організації для зовнішньої громадськості.**

Всяка PR-діяльність в організації повинна починатися зі створення її позитивного іміджу, а надалі – з проведення моніторингу іміджу та його удосконалення. Основним показником, що свідчать про знак (позитивний або негативний) іміджу соціального об'єкту є рівень довіри до нього. Довіра також являє собою вид соціально-психологічної установки, яка визначає характер дій стосовно кого-небудь або чого-небудь.

Однак, є певне протиріччя, що виникає при формуванні іміджу. З одного боку PR проголошує необхідність *досягнення довіри*, прагнення до чесних корпоративних відносин, заснованих на всеосяжнім інформуванні, діалозі та ін., однак, з другого боку, імідж – це образ насамперед маніпулятивний. На жаль, часто образ, що декларується, не відповідає дійсному, хоча й схожий на нього. Економічні та владні інтереси більш впливові і вони приховують цілі, якими керуються при формуванні привабливого іміджу.

*З іншої точки зору імідж розглядається як підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності.* Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації. Наявний досвід показує, що в остаточному підсумку реальна практика буде сильніше за трансльований імідж, але для цього необхідний час, іноді досить тривалий.

Формування іміджу організації дуже часто спирається на відомий принцип пропаганди, згідно з яким простіше не витратити зусилля на руйнацію

стереотипу, що склався, а будувати свій стереотип, спираючись на вже існуючий. Імідж у цьому сенсі і є тим новим стереотипом, який створюється у відповідності до необхідного уявлення про організацію, однак на ґрунті нових відомостей, що з'явилися.

**Діяльність зі створення іміджу організації: терміни та провідні агенти.**

1. Іміджформуюча інформація - це та, яку поширює комунікатор.
2. Комунікатор – суб'єкт створення іміджу. У процесі створення позитивного іміджу організації носієм іміджформуючої інформації виступає її представник (представники), призначений для комунікацій з громадськістю, засоби масової інформації і безпосередньо сама організація (з позицій її візуального іміджу), відомості від сторонніх осіб.
3. Канали інформування – ЗМІ, виступи та інформація відповідальних осіб, виставки, презентації, «дні відкритих дверей», чутки й т.п.
4. Реципієнт – сторона, яка сприймає інформацію і вступає у взаємодію з організацією. У залежності від поставленої комунікатором цілі нею може бути масова аудиторія, або окрема група чи групи громадськості, на які спрямовується інформаційний вплив.

Імідж організації може поліпшуватись, якщо суб'єкти його формування та поширення (комунікатор і канали інформування) мають позитивний імідж, (наприклад: інформація виходить від лідера думки - особи, чиї позиції, погляди і, нарешті, думка приймаються більшістю даної групи людей), або погіршуватись, якщо їх імідж є негативним.

**Пряме та непряме інформування.**

За характером одержання іміджформуюча інформація, що сприяє виникненню в її одержувача необхідної установки – готовності діяти щодо організації певним чином, підрозділяється на пряму й непряму. Пряма іміджформуюча інформація – це та, яку людина одержує при безпосередньому контакті з організацією і яка може бути підготовлена необхідним для створення позитивного іміджу чином. Алі думка про організацію може бути створена і без будь-якої цілеспрямованої інформації про неї, тобто опосередковано. Непряма – опосередкована, іміджформуюча інформація - це та інформація, яку людина одержує через «третіх осіб» - джерел, які можуть і не бути зацікавлені у створенні позитивного іміджу організації. До непрямої іміджформуючої інформації відноситься й так звана неофіційна інформація про організацію, що подається в легендах, чутках, плітках, анонімках, які грають дуже велику роль у створенні іміджу.

У суспільстві, де існує низький рівень довіри до офіційної інформації, найбільш дієвими є чутки (плітки).

**Технологія «Троянський кінь»**, як приклад використання непрямої інформації. Технологія «ретлянслятори» (службовою мовою - "троянський кінь"), вже багато років використовується департаментом PR відомої французької фірми «Електрісіті де Франс» (EdF). Ця соціальна технологія складається з наступних процедур. На ґрунті соціологічних опитувань були

відокремлені соціальні групи, які користуються найбільшою довірою французів – це викладачі та медичні робітники, яким в подальшому й була надана головна увага «піарщиків» фірми. Ці групи були визначені як "ретранслятори" – передавачі довірчої інформації про ядерну енергію від менеджерів EdF населенню Франції. Визначальними факторами цього вибору було наступне:

- Викладачі користуються довірою учнів та їх батьків, а до думки лікарів обов'язково прислухаються пацієнти;
- вони складають частину добре організованої системи, що полегшує поширення інформації та проведення з ними акцій спілкування;
- ці особи професійно зацікавлені в одержанні інформації та в інформаційній підтримці.

Вказаним групам населення фахівцями EdF розсилаються комплекти спеціальних брошур, а по бажаннях тих, хто відгукнувся – (таких до третини адресатів) систематично і безкоштовно надсилають додаткові матеріали, постійно враховуючи зауваження та побажання адресатів з корекції їх змісту. Для «ретрансляторів» фірма організує відвідування АЕС, конференції та табори, де вони безкоштовно проходять курс навчання з ядерно-екологічної проблематики. Завдяки ретельній роботі французькою фірмою EdF з цих людей, які найчастіше спілкуються з населенням і користуються його довірою, була підготовлена численна група «ретрансляторів», з який кожний міг відповісти на будь-яке питання пересічного француза про ядерну енергетику, а відповідь його буде мати позитивне забарвлення щодо неї.

## **2. Корпоративна культура та її вплив на розвиток організації**

**Корпоративна культура** компанії створює імідж організації. Уся її робота безпосередньо пов'язана із формуванням позитивного іміджу. Розглянемо детальніше поняття й сутність корпоративної культури, корпоративних відносин і корпоративної політики компаній.

За дослідженнями О.С. Виханського і А. І. Наумова: «Організаційна (корпоративна) культура — це набір найважливіших припущень, ухвалених членами організації, а саме таких, що мають своє відображення в цінностях, яких дотримується організація, вони задають співробітникам орієнтири їхньої діяльності у створенні відповідного іміджу. Ці ціннісні орієнтації передаються через «символічні» засоби духовного та матеріального внутрішньо-організаційного оточення».

Одночасно виокремлюють три рівні організаційної культури:

- поверхневий — «символічний» рівень, символічний аспект підтримує певні моделі організаційної поведінки. Зазвичай, символи використовуються в організації для зменшення невизначеності, при нестабільності стають орієнтирами поведінки;
- підповерхневий рівень поєднує цінності й норми, зафіксовані в документах організації, якими повинні керуватися в повсякденній діяльності її члени;

- базовий або глибинний рівень — базові припущення, що виникають у членів організації на підставі особистого досвіду, що підкриплюється або змінюється завдяки більш успішному досвіду спільних дій.

Отже, основна функція корпоративної культури — створити відчуття ідентичності всіх членів організації.

«Корпоративна культура — це міждисциплінарний напрям досліджень, що є на стику декількох галузей знання, як-от: менеджмент, корпоративна поведінка, соціологія, психологія, культурологія. Саме багатодисциплінарність цієї концепції, її унікальна інтергративна сутність, з одного боку, створюють під час її розгляду певні труднощі пізнавального плану, а з другого боку, дають можливість грамотно й ефективно керувати підприємством».

Створення іміджу є невід’ємною частиною існування кожної організації. Незалежно від того, що це — багатонаціональний конгломерат чи невелика компанія, чіткий імідж потрібний для спілкування з покупцями, клієнтами й численними складовими частинами цієї організації. Без чіткого іміджу важко буде пояснити, що являє собою організація, що вона пропонує і до чого прагне.

Довіра, репутація, солідність стають цілями, яких прагне досягти іміджмейкер, працюючи з організацією.

Останні статистичні дані свідчать про те, що частка вартості такого поняття, як репутація, виросла в західних компаніях із 18 до 82%. Сорокамільйонна компанія може мати тільки 7,2 мільйона матеріальних активів. Саме тому іміджеві кампанії західних структур на наших ринках базуються на довготривалих цілях. Завоювавши своє місце на ринку, вони зможуть на% далі жити спокійніше.

Проаналізувавши досить велику кількість різних визначень корпоративної культури, даних різними дослідниками в різні роки, можна виокремити таке:

1. У більшості визначень автори посиляються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов’язані з баченням навколишнього середовища і його складниками (природа, простір, робота, відносини тощо).

2. Цінності (або ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися індивід, є другою загальною категорією, що включається авторами у визначення корпоративної культури. Цінності орієнтують індивіда на те, яку поведінку варто вважати припустимою або неприпустимою у діяльності корпорації. Так, у де% яких організаціях вважається, що «клієнт завжди правий», тому в них неприпустимо обвинувачувати клієнта за невдачу в роботі. В інших може бути все навпаки. Однак і в тому, і в іншому випадках прийнята цінність допомагає індивідові зрозуміти те, як він повинен діяти в конкретній ситуації.

3. Третім загальним атрибутом корпоративної культури вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх співробітників документи (статут, положення, кодекс), в яких ґрунтовно описані ціннісні орієн% тири організації. Науковці О. Виханський, О. Левцун підкреслюють зміст

і значення останніх, які найбільш повно розкриваються працівникам через легенди й міфи. Їх розповідають, переказують, тлумачать. Унаслідок цього вони більше впливають на індивідів, ніж ті цінності, які описані в рекламному буклеті компанії.

### **3. Методи формування, реалізації, корегування іміджу організації**

Як зазначає Ю. Палеха: «Часто підприємство береться власними силами вирішити питання створення іміджу організації, але такі спроби бувають не зовсім вдалим. Виникає потреба у професійних порадах, які надають фахівці зі зв'язків з громадкістю». На думку цього дослідника, на підприємстві повинен бути свій PR-відділ, якщо підприємство мале, залучати до роботи зовнішнього консультанта — піармена або іміджмейкера. «Керівники фірм неохоче звертаються до зовнішнього PR-агентства з пропозицією розробки PR-стратегії внутрішніх комунікацій. Це відбувається лише в разі виникнення серйозних проблем (відсутність мотивації персоналу, почуття команди і, як наслідок, зниження ефективності роботи компанії)».

На думку Т. Примака, імідж організації є цілісним сприйняттям її різними групами громадськості. Він формується на основі різнобічної (внутрішньої та зовнішньої) інформації про діяльність організації, що зберігається в пам'яті окремих людей та їх об'єднань.

Управління зв'язками із громадкістю на підприємстві або в організації завжди повинно бути націлене на конкретні категорії громадськості, поведінка яких має важливе значення для успішної роботи фірми.

Усю громадскість у тій чи іншій компанії можна умовно поділити на внутрішню й зовнішню. До внутрішньої громадськості належать, насамперед:

- персонал компанії (основні й допоміжні робітники, фахівці, які обслуговують персонал тощо);
- керівники структурних підрозділів компанії (управлінь, відділів, служб, лабораторій, бюро тощо);
- акціонери, які безпосередньо й постійно беруть участь в управлінні компанією й вирішенні найважливіших питань її функціонування.

Зовнішня громадскість фірми може бути, у свою чергу, умовно поділена на близьку й віддалену. Основні групи близької зовнішньої громадськості, що істотно й постійно впливають на роботу фірми:

- постачальники сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які комплектують вироби; вузлів, деталей, запчастин та інших вихідних компонентів продукції, що випускаються (робіт, послуг);
- підприємства й організації інфраструктури, що забезпечують нормальне функціонування фірми (енергетичні, транспортні, постачальницькі, торговельні, посередницькі, консалтингові, юридичні, фінансово-кредитні, страхові, комунальні тощо);



- акціонери, які не беруть участі безпосередньо в управлінні фірмою, але володіють значною кількістю акцій;
- споживачі продукції (робіт, послуг), яка випускається фірмою;
- органи державного контролю й регулювання, повноважні здійснювати різні перевірки, видавати приписи, накладати штрафи тощо.

Основні групи віддаленої зовнішньої громадськості, що непрямо й опосередковано впливають на роботу фірми:

- конкуренти фірми;
- органи місцевої влади;
- населення, яке проживає в місцях розташування основних виробничих і збутових підрозділів фірми.

Особливості окремих категорій громадськості повинні бути враховані при побудові відповідної системи управління комунікаціями на підприємстві або в організації.

Отже, усередині фірми PR виконує цілий ряд життєво важливих для сучасного бізнесу функцій:

- допомога працівникам і фахівцям в ознайомленні з цілями, можливостями й традиціями фірми;
- роз'яснення загальної політики керівництва й принципів його роботи з персоналом;
- задоволення потреби персоналу в інформації про події у фірмі й навколо неї;
- забезпечення й стимулювання двосторонньої комунікації між керівництвом фірми та її працівниками;
- сприяння розвитку позитивної мотивації в кожного працівника щодо фірми й високої якості роботи;
- формування організаційної культури й фірмового стилю;
- виховання працівників як представників фірми, носіїв її іміджу й культури.

Контроль за ними допомагають здійснювати так звані **інструменти для створення позитивного іміджу**, інструменти внутрішнього PR.

«Для реалізації завдань внутрішнього PR у фахівців зі зв'язків із громадськістю є ряд інструментів. Ці інструменти (інструментарій іміджування) можна умовно поділити на:

- інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні;
- інструменти кризового (посткризового) реагування».

Отже, розглянемо інструменти кожної групи.

*Інформаційні інструменти* — це засоби односторонньої комунікації. Вони призначені для інформування працівників підприємства про поточні події у межах зв'язків із громадськістю.

До основних інформаційних інструментів внутрішнього PR належать:

- внутрішні видання — інформаційний (корпоративний) бюлетень;

- друкowana продукція, призначена для внутрішнього по% ширення: привітання, співчуття, індивідуальне листування, копії та виписки з офіційних документів (репринти), звіти тощо;

- корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал);

- кабельне мовлення (радіо, ТВ, внутрішня комп'ютерна мережа).

Аналітичні інструменти внутрішніх зв'язків із громадськістю — це засіб односторонньої (зворотної) комунікації, призначений для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства.

Основними інструментами внутрішньокорпоративного PR цього типу є:

- моніторинг відгуків працівників підприємства на розповсюджену серед них раніше інформацію;

- комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування тощо.

*Комунікаційні інструменти* внутрішніх зв'язків із громадськістю мають величезну перевагу — безпосередній контакт, особисту комунікацію між працівниками й керівництвом.

Основними заходами тут є:

- виступи керівництва;

- відкриті інтерв'ю;

- відкриті листи;

- вечори запитань і відповідей;

- усні повідомлення керівництва;

- оголошення наказів керівництва.

*Інструменти кризового й посткризового реагування* — це засоби підвищення ефективності технологій, орієнтованих на прогнозування, виявлення, усунення, управління кризою та вихід із неї.

Причини виникнення кризи можуть бути різними: фінансова нестабільність організації, пов'язана з відмовою партнерів співпрацювати, неякісне рекламне повідомлення, політична ситуація у країні, невчасно зроблене повідомлення про важливий захід.

Саме тому фахівці з PR-технологій пропонують дотримуватись таких рекомендацій щодо збереження вже наявного іміджу та корегування його складових частин залежно від ситуації:

- уважне обмірковане й виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників підприємства: «Слово — не горобець, вилетить — не впіймаєш!»;

- робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках;

- особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

*Організаційні інструменти* внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, проведених для працівників підприємства за особистою участю керівництва. Серед цих заходів відзначимо:

- збори й засідання (приуроченні до днів загальнодержавних, пам'ятних і урочистих дат);
- вечори відпочинку;
- змагання (причому тут не так важливо чи буде це турнір з шахів або з футболу, головне — бажання самих учасників і можливість виявити свої здібності в неробочий час);
- внутрішньокорпоративні свята (день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів).

Основне призначення перерахованих заходів — зміцнення корпоративного духу серед працівників підприємства в умовах неформальної, святкової обстановки.

Ю. Палеха наголошує на тому, що корпоративний імідж містить такі складові частини:

- імідж управлінський і фінансовий — наскільки ефективно керована організація, чи варто бути її акціонером;
- імідж товару — якість товарів та послуг, які виготовляє фірма;
- імідж громадський — активність організації, її вплив на електорат;
- імідж роботодавця — ставлення керівництва до своїх підлеглих, забезпечення якісних умов роботи, система оплати праці, система підтримки та стимулювання працівників.

«Корпоративний імідж повинен будуватись у межах тих цінностей, за якими культура однієї людини відрізняється від іншої, тобто мусить відбуватися процес гуманізації організації, створюватися неформальний діалог з суспільством» — наголошує дослідник.

Створення іміджу, за його визначенням, відбувається у процесі тривалої та складної компанії, починаючи яку, варто знайти її словесне вираження, дати формулювання, визначення, які потім будуть підкріплюватись потрібними засобами.

Іміджеву кампанію ми розглянемо у вигляді такої «чотирикратної» моделі, що відбиває різноманітні вимоги до ряду потрібних операцій (Г. Почепцов).

#### 1.Визначення вимог аудиторії

Кожне завдання вимагає опори на той або інший сегмент аудиторії, кожна з яких має свої уявлення, проте, що таке добре й що таке погано. Точкою відліку є саме цей момент, оскільки він задає ефективність будь-якій кампанії.

#### 2.Визначення сильних і слабких сторін об'єкта

Об'єктом може бути як людина, так і товар, що просувається на ринок. Варто реально представити не тільки його позитив, але й не менш важливе знання негатива, оскільки саме туди буде спрямований основний удар супротивника.

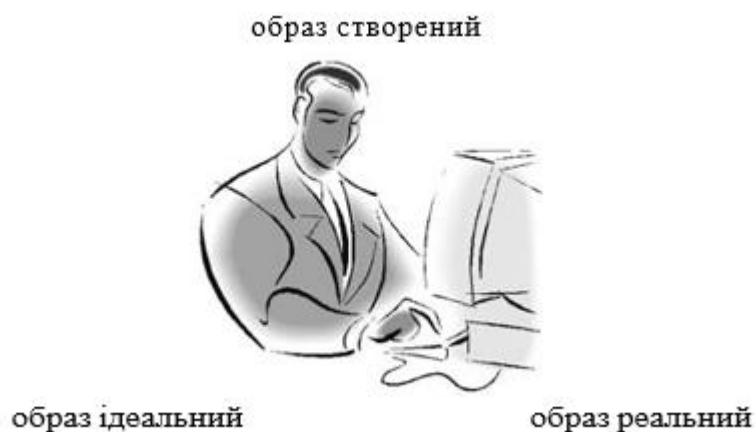
3.Конструювання образу та підведення характеристик об'єкта під вимоги аудиторії

Це важливий бік процесу, оскільки практики радять не стільки працювати над слабкими сторонами, щоб їх «прикрити», скільки підсилювати наявні позитивні моменти, оскільки саме така стратегія визнана більш ефективною.

4.Переведення потрібних характеристик об'єкта у вербальну, візуальну форму певної події

Оскільки візуальні повідомлення про подію оцінюються аудиторією на 60%, то окремий досить важливий блок будь-якої програми, пов'язаний із перекладом характеристик у «речовий» варіант, втрачає вплив на аудиторію. Саме тому інформацію про об'єкт потрібно структурувати, підсилюючи її вплив на реципієнта, візуальним зображенням об'єкта.

Викладене вище дозволяє стверджувати, що основним етапом діяльності будь-якої корпорації є конструювання образу. При цьому варто враховувати певну інертність і консервативність масової свідомості, що не сприймає різких змін і намагається дотримуватися традиційного типу образу. Саме через це вихідний варіант образу на певну аудиторію є досить важливим. Співвідношення варіантів образу можна умовно показати у вигляді такого трикутника іміджу:



Образ ідеальний являє собою точку зору аудиторії на ідеал (депутата, президента, шоу-зірки, організації тощо). Образ реальний відповідає наявним щодо об'єкта характеристикам із його сильними й слабкими сторонами. Створений образ об'єднує в собі всі особливості ідеального та реального, враховуючи смаки масової свідомості, вступає в дію після проведеної іміджевої кампанії.

Повертаючись до іміджу організації, за визначенням Ю. Палехи, для збереження високого іміджу керівникам сучасних організації потрібно вирішувати проблеми, пов'язані з:

- зростанням соціальної ролі організації в суспільстві;
- інтенсифікацією виробничих процесів та інтернаціоналізацією виробництва;
- створенням глобальних виробничих структур;
- зміною командної організації праці на проблемно орієнтовану;
- делегуванням власності й відповідальності, децентралізацією влади;
- підвищенням ролі культури управління;

- потребою комплексного врахування інтересів споживачів;
- баченням загальної картини подальшого розвитку організації;
- контролем над якістю продукції та найважливішими ресурсами;
- інноваційним пошуком максимальної ефективності управління, технологіями і, найголовніше, персоналом.

Розглядаючи аспект формування іміджу організації, треба відзначити методи підтримки корпоративного іміджу, які не зводяться тільки до наймання потрібних і звільнення непотрібних людей. Основними групами цих методів є такі:

- посилення наявної мотивації менеджерів, боротьба з тим, що «працювати просто набридло», учасники проектів повинні «добрати» те потрібне для них, що забезпечує високу мотивацію;
- підтримка цікавих та обмеження неперспективних ініціатив;
- використання енергії конфлікту, дві важливі позитивні сторони конфлікту — прагнення до змін і висока енергетика — дозволяють компанії краще досягати своїх цілей;
- розкриття зібностей співробітників, знаходження шляхів самореалізації;
- використання програм із підвищення професійного рівня співробітників, тренінгів для діагностики проблем підрозділу або організації загалом.

Формуючи будь-який імідж, важливо усвідомлювати, що імідж-образ проходить крізь призму різних факторів, у його створенні бере участь величезна кількість людей із певними принципами, поглядами, смаками. Саме тому імідж-образ завжди потребує зворотного зв'язку з боку суспільства. О. Змановська зазначає, що іміджеві завдання (виявлення позитивних сторін у діяльності організації, а також аналіз слабких місць у створенні іміджу організації, створення образів керівника та підлеглого) ефективніше здійснюються у тренінговій групі.

#### **4. Правила і механізми формування іміджу керівника**

Проблема відповідності іміджу керівника особливостям корпоративної культури найчастіше виникає у ситуації організаційних змін, пов'язаних зі зміною керівного складу. Однак бувають ситуації, коли деякі особисті мотиви керівника змушують його порушити проблему внутрішнього іміджу.

Основною метою формування іміджу є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих, відповідну типу корпоративної культури, що склався.

Головна функція іміджу — приведення дій керівника у відповідність до очікувань підлеглих. Ця 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.

Перейдемо тепер до *механізму формування іміджу*. Формування іміджу керівника може бути двома шляхами: стихійно (спонтанно) чи цілеспрямовано. У першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним із результатів якого є становлення людини як індивідуальності. Керівник виступає тією особистістю, якою він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути). Імідж такого роду не вимагає змін у тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та посади. Зазвичай ця ситуація має місце тоді, коли людина обіймає посаду керівника в результаті тривалої вертикальної та горизонтальної кар'єри в одній організації (така практика широко поширена в Японії, проте керівні посади японці займають не раніше шістдесяти років).

Другий шлях передбачає активне формування, яке необхідно, якщо:

- керівник є «чужим» стосовно організації (у разі антикризового управління);
- керівник немає великого досвіду управління;
- у системі керування персоналом є конфліктні точки;
- розмір організації настільки великий, що співробітники що неспроможні скласти адекватне уявлення про діяльність керівника та її особистості (і це призводить до зниження трудової мотивації);
- існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як аналога «торгової марки» підприємства.

Тут створення іміджу пов'язане з надяганням деякої маски, і успіх у цьому випадку обумовлений двома основними факторами: наскільки правильно обрана маска, і наскільки вона близька особистості керівника. Від правильності вибору маски залежить, наскільки імідж буде відповідати типу корпоративної культури і, отже, він виявиться ефективним. Другий чинник впливає швидкість і легкість процесу формування іміджу, і навіть є причиною гармонійного вбудовування маски у структуру особистості керівника.

Процес штучного формування іміджу пов'язаний найчастіше з проведенням спеціальних заходів та процедур індивідуальної та організаційної роботи та потребує ретельного аналізу внутрішніх умов життєдіяльності організації.

Одяг та зачіска відіграють дуже істотну роль у створенні іміджу. Кожна людина, як би уподібнюючись виробникам товарів, прагне «подати» себе у певному «упакуванні», щоб привернути увагу до себе, до свого внутрішнього світу та здібностей. Відомо, що зовнішнім виглядом свідомо приділяється більше уваги, ніж іншим компонентам іміджу. Мода, індустрія косметики та здоров'я дають велику кількість інформації та пропонують колосальну кількість різноманітних товарів та послуг, які допомагають покращити зовнішній вигляд. Журнали та газети сповнені порад, присвячених одягу та зачісці, косметики тощо.

Спостережна людина може по одязі та зачісці зробити висновок про внутрішній імідж, про особистісні цінності і навіть про підсвідомі рішення.

У наші дні більшість людей розуміють, наскільки важливим є зовнішній вигляд. На противагу існуючій раніше думці, розум, здібності та гарний зовнішній вигляд сумісні один з одним. Багато людей настільки зайняті своєю сім'єю та роботою, що у них не залишається часу, щоб зайнятися своїм зовнішнім виглядом. Їм рекомендується використовувати утилітарний підхід, який у тому, щоб оцінювати значення зовнішнього вигляду з погляду важливості у конкретній ситуації. Сформулювавши основні принципи і виробивши певні звички, для цих людей можна буде приділяти увагу й іншим речам. Якщо приділити деякий час роздумам про те, що вам краще личить, не знадобиться витратити багато часу на досягнення бажаного результату. Слід розглядати зовнішній вигляд як необхідний механізм досягнення своєї мети.

Необхідно з'являтися на роботі кожен день добре одягненим і причесаним і дотримуватись у цьому послідовності. Ось що пише з цього приводу Філіпа Девіс у книзі «Створи собі імідж»: «Наприклад, ви добре виглядаєте три чи чотири дні поспіль, а потім приходьте на роботу у неохайному вигляді. Колеги мають право зробити висновок, що ви можете так вчинити і в інших відносинах; можливо, вони визнають вас ненадійною людиною. Часто трапляється, що саме того дня, коли ви не почистили черевики або напередодні відклали візит до перукаря, начальник викличе вас до себе «для бесіди» або доведеться обідати разом із важливим клієнтом. Пам'ятайте, що наші звички догляду за собою весь час на увазі.

Проблема відповідності іміджу керівника особливостям корпоративної культури найчастіше виникає у ситуації організаційних змін, пов'язаних зі зміною керівного складу. Однак бувають ситуації, коли деякі особисті мотиви керівника змушують його порушити проблему внутрішнього іміджу. Так було в одному випадку керівник великого підприємства звернувся із замовленням формування внутрішнього іміджу під час підготовки до передвиборної кампанії до обласної Думи. В даному випадку метою формування іміджу є підвищення рейтингу керівника за рахунок залучення голосів із числа співробітників підприємства. В іншому замовленні необхідно було створити імідж керівника як зразок для наслідування серед підлеглих. Тобто в цьому випадку імідж керівника постає як мотивуючий фактор для підлеглих.

Знання основ психології сприяє правильним та ефективним діям для створення іміджу. Психологи можуть надати дієву допомогу команді іміджмейкерів у вирішенні важливих завдань шляхом:

- використання психологічних особливостей окремих соціальних груп;
- залучення та утримання уваги аудиторії;
- формування установки на довіру з боку аудиторії;
- використання загальних особливостей сприйняття;
- -використання специфічних навичок комунікації.

Найбільший внесок у систему психологи зробили, мабуть, у сфері залучення та утримання уваги аудиторії.

Під час формування установки на довіру з боку аудиторії іміджмейкер стикається з проблемою існування стереотипів. Стереотип впливає прийняття рішення і робить цей процес нелогічним для зовнішнього спостерігача. Стереотип конкретніший, ніж потреба. Це певне, зриме, чутне, уявлення упередження - ставлення керівника себе, каналам інформації тощо.

**Імідж керівника містить такі складові:**

*Професіоналізм і компетентність.* Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків.

*Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність.* Керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

*Моральна надійність керівника.* Це є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

*Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом.* Виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом – завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

*Гуманітарна освіченість.* Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

*Психологічна культура керівника.* Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію.

Раціональне управління іміджем має враховувати рівні іміджу (продукція – послуги, марка, країна, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому дуже важливе позиціонування товару (послуги), тобто врахування психо-логічної особливості, яка полягає у намаганні людини усвідомити для себе цінність товару чи послуги.

Якщо товар стає для споживача єдиним і необхідним символом, задля чого він готовий піти на певні витрати, то й організація (фірма) стає символом товару. Так відбувається об'єднання іміджу товару й іміджу фірми завдяки впровадженню фірмового знака, марки. Купуючи товари з фірмовою маркою, споживач отримує певну суб'єктивну гарантію від неякісних послуг, продукції.



### ***Елементи плану створення іміджу***

План створення іміджу складається з 4 основних частин:

**Невідчутний імідж.** Реакція у відповідь покупця на відчутне, на обслуговування і ставлення до нього співробітників компанії, сервіс.

**Внутрішній імідж** Атмосфера всередині компанії, позитивне та негативне ставлення співробітників до керівників та політики компанії, яка виражається насамперед у ступені відданості співробітників своїй фірмі. Внутрішній імідж важко піддається коригуванню, але він значно важливіший для репутації компанії та її успішної діяльності.

**Зовнішній імідж.** Вплив перших трьох факторів плюс громадська думка про кампанію, що формується рекламною кампанією, якістю продукції, зв'язками із засобами масової інформації та громадською роботою. Як видно, імідж у традиційному розумінні є лише одна четверта його частина, яка називається зовнішнім іміджем. У порівнянні з внутрішнім, зовнішній імідж змінити куди простіше, а крім того, він прочиняє вам двері, за якими ховаються нові можливості.

**Відчутний імідж.** Те, що покупець може побачити, понюхати, почути, доторкнутися і спробувати, тобто по суті товар.

Кожна з частин плану створення іміджу спрямовано досягнення 3 основних завдань:

1. Досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота з покупцем.
2. Підтримка іміджу успішної компанії, що змушує покупця повірити у вас.
3. Встановлення емоційного зв'язку з покупцем та суспільством.

Для кожного елемента плану створення іміджу можна виділити свої ключові моменти. Наприклад: закладання фундаменту, зовнішній імідж, якість продукту, реклама, громадська діяльність, зв'язки із засобами масової інформації. зв'язки з інвесторами, ставлення персоналу до роботи та його зовнішній вигляд, фінансове планування, кадрова політика компанії, орієнтація та тренінгу співробітників, програма заохочення співробітників, самоімідж покупця.

Чотири **компонента іміджу** К. Шенфельд

На думку одного з таких фахівців К. Шенфел'да, імідж організації складається з чотирьох компонентів:

- імідж товару - наскільки якісні і необхідні товари виробляє організація:
  - функціональна цінність товару - це основна вигода або послуга, що забезпечує товар;
  - додаткові послуги (атрибути) - те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).
- імідж управлінський і фінансовий - наскільки ефективно вона управляє;
- імідж громадський - наскільки організація активна як член суспільства;
- імідж організації як роботодавця - добре чи вона платить, як поводить себе зі службовцями і т.д.

Управлінський імідж. П. Стоукс

Існують і інші підходи до питань формування іміджу, зокрема, управлінський. Він був запропонований П. Стоуксом (Stokes) , президентом фірми з питань управління. На його думку, імідж організації повинен будуватися на таких трьох підставах:

- організація повинна подаватися як якась "особистість", тобто необхідно якомога краще показувати діяльність організації людям. Важливі її зовнішні ознаки - сучасність приміщень, обладнання, стиль спілкування всередині самої організації і т.д .;
- організації потрібно мати свою "репутацію", ніж вона вже відома. Необхідно поширювати нову інформацію про організацію і враховувати, що люди вже знають про неї, а тому неминуче будуть виникати питання;
- організації потрібно показати свій " характер " (сутність), тобто ніж насправді є її діяльність.

Хоча П. Стоукс попереджає, що рекламу організація повинна створювати не сама, краще, якщо про неї буде розповідати «третя сторона». Однак П. Стоукс вважає: плануючи і втілюючи в життя програму створення іміджу організації, слід постійно пам'ятати, що рекламування всіх трьох перерахованих елементів має здійснюватися одночасно, з максимальним урахуванням супутніх обставин.

**Імідж споживачів** товару включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

**Імідж персоналу** - це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

**Візуальний імідж організації** - уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо.

**Соціальний імідж організації** - уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

**Бізнес-імідж організації** - уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Основні напрями досліджень іміджу організації:

1. Сформованість іміджу організації.
2. Оцінка окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження: іміджу споживача (клієнта); внутрішнього іміджу; соціального іміджу; бізнес-іміджу; іміджу керівника; іміджу персоналу тощо.