

УДК: 304

ДЕПЕЛЯН Рузанна Амбарцумовна – ассистент кафедры иностранных языков факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ломоносовский пр-кт, 27, корп. 4; rdepelyan@mail.ru)

ЭТАПЫ И СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье анализируется и приводится определение понятия «внутренний имидж организации», раскрываются этапы формирования внутреннего имиджа организации. Автор показывает, что выбор этапов и определение стратегии имеют решающее значение для обеспечения высокой результативности управления процессом формирования имиджа; приводит краткие характеристики четырех наиболее распространенных стратегий формирования внутреннего имиджа организации.

Ключевые слова: внутренний имидж организации, этапы формирования внутреннего имиджа организации, стратегии формирования внутреннего имиджа организации

Управление внутренним имиджем организации в современных условиях становится важным направлением управления персоналом, т.к. обеспечивает высвобождение скрытых ресурсов организации. Такие показатели деятельности персонала, как организационная активность, производственный энтузиазм, профессиональный рост, коллективная взаимопомощь, не могут быть мотивированы лишь высоким вознаграждением в виде заработной платы, бонусов, премий и иных материальных стимулов. Современный персонал порой готов выбирать несколько меньшую оплату труда, отдавая приоритет работе в «хорошем коллективе» с «хорошими отношениями». Поэтому забота о внутреннем имидже организации означает привлечение в организацию сотрудников, профессионально компетентных, высококвалифицированных, уважающих себя и своих коллег. Выявлению этапов и стратегий формирования внутреннего имиджа организации и посвящена данная статья.

Внутренний имидж организации специалисты определяют как «восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании» [Бинецкий], «фокусирование внутри организации» [Harris, Chernatony 2001: 441], инструмент формирования чувства индивидуальности и отличительных особенностей организации в ряду других, конкурирующих организаций [Van Riel, Balmer 1997: 341]. Таким образом, главным отличием внутреннего имиджа организации от внешнего имиджа является его главный адресат – участники организации. Исходя из этого, понятие «внутренний имидж организации» может быть определено как целостный, суммированный образ организации в восприятии ее участников, отражающий ее ключевые процессы – от управленческих до производственных, от индивидуально-психологических – до групповых, от информационно-технологических – до коммуникативных.

Выбор этапов и определение стратегии очень важны для обеспечения успешности формирования технологии внутреннего имиджа организации, т.к. эти аналитические управленческие процедуры во многом предопределяют заданные позитивные результаты управленческих усилий.

Теоретические исследования, лежащие в основе современных представлений об имидже организации, проводились в психологии, социологии, менеджменте на протяжении второй половины XX в. Так, в 70-е гг. XX в. И. Альтмен

и Д. Тейлор провели ряд фундаментальных исследований, в которых была заложена теоретическая основа понимания процесса обмена информацией [Altman, Taylor 1973]. Вместе со своими сотрудниками они исследовали так называемый феномен социального проникновения. Введенный ими в научный обиход термин «социальное проникновение» был призван обратить внимание исследователей на возможность измерения таких важных параметров межличностных отношений и взаимоотношений, как экстенсивность (широта) и интенсивность (глубина) происходящих при этом взаимодействий, а также зафиксировать соответствие внешне наблюдаемых поведенческих проявлений (вербальные и невербальные контакты, расположение в социальном пространстве и пр.) и субъективных процессов (например, оценка своих затрат и получаемого вознаграждения). Особенно интересны их исследования диадных отношений с использованием непродолжительных лабораторных экспериментов и продолжительных экспериментов с применением изоляции испытуемых от внешнего мира. В результате экспериментальных исследований И. Альтман и Д. Тейлор выявили, что актуализация процесса социального проникновения во многом есть результат реципрокности (обоюдности) и в этом процессе могут быть выделены следующие этапы:

– ориентационный этап (нечастые контакты, поверхностные, скованные отношения);

– зондирующий этап (частые поверхностные контакты, пробный эмоциональный обмен);

– открытый эмоциональный обмен (частые глубокие контакты, однако затрагивающие ограниченные темы, которые, впрочем, могут иметь глубокое личностное значение);

– установившийся обмен (частые контакты как на поверхностном, так и на глубинном уровне; широкий тематический охват, затрагивающий личностно значимые предметы общения) [Altman, Taylor 1973].

Во многом опираясь на работы зарубежных авторов, десятилетием позже Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев и В.М. Николаенко следующим образом представили процесс воздействия имиджа на человека и общую схему «поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания – пробуждение интереса – создание потребности – спровоцированное действие» [Аверченко и др. 1997: 110-111]. Российские авторы абсолютно правильно подчеркнули одну из главных целей формирования имиджа – управление поведением людей. В случае формирования внутреннего имиджа организации эта цель особенно значима, т.к. здесь речь идет главным образом об управлении поведением персонала организации, т.е. об управлении поведением главной производительной силы организации.

Основываясь на результатах сравнительного анализа и обобщения представлений об этапах формирования внутреннего имиджа организации, мы предлагаем следующий подход к формированию позитивного внутреннего имиджа организации с учетом современной практики проектного управления организацией, когда задачи управления организацией на определенном этапе решаются как мононаправленный, целостный, приоритетный своего рода «организационный спурт» на основе хорошо стимулируемой (часто – аккордной) оплаты труда задействованных в проекте сотрудников. Мы считаем корректным и практически целесообразным выделение семи этапов формирования внутреннего имиджа организации, включающих по два основных подэтапа, раскрывающих необходимые организационные мероприятия, которые, впрочем, могут варьироваться с учетом особенностей организации (см. табл. 1).

Таблица 1

Этапы формирования внутреннего имиджа организации*

Этап	Содержание этапа
1. Этап формирования организационных установок	1.1. Определение целей формирования внутреннего имиджа организации 1.2. Коррекция целей формирования внутреннего имиджа организации с целями внешнего имиджа организации
2. Методологический этап	2.1. Определение принципов, методологии, форм формирования внутреннего имиджа организации 2.2. Определение методик и техник формирования внутреннего имиджа организации
3. Диагностический этап	3.1. Диагностические мероприятия 3.2. Определение ключевых компонентов внутреннего имиджа организации
4. Инструментальный этап	4.1. Разработка программ и планов формирования внутреннего имиджа организации 4.2. Определение руководителей и сотрудников, ответственных за реализацию мероприятий по формированию внутреннего имиджа организации
5. Практический этап	5.1. Реализация программ и планов по формированию внутреннего имиджа организации 5.2. Нормативное закрепление обязанностей по контролю внутреннего имиджа организации и его управлению
6. Контрольный этап	6.1. Осуществление управленческого контроля за формированием внутреннего имиджа организации 6.2. Оценка результатов формирования внутреннего имиджа организации
7. Этап оперативного управления	7.1. Мониторинг состояния внутреннего имиджа организации 7.2. Оперативная корректировка внутреннего имиджа организации с учетом особенностей и проблем развития организации; корректировка внутреннего имиджа организации с внешним имиджем организации

* *Источник:* составлено автором.

Каждый из этапов реализует определенные функции, которые легко сформулировать исходя из названия этапа — это установочная, методологическая, диагностическая, инструментальная, практическая, контрольная функции и функция оперативного управления. Включение в процесс формирования внутреннего имиджа организации этапа оперативного управления необходимо, т.к. после оценки успешности созданного имиджа необходимо сформировать инструменты его поддержания и коррекции. Поскольку внутренний имидж организации представляет собой очень динамичный феномен, подверженный влиянию ситуационных и многих других факторов, на этапе оперативного управления необходимо проводить систематические мониторинговые мероприятия, обеспечивающие руководителей организации оперативной информацией о динамике изменения мнений участников организации.

Важной особенностью представленного подхода является включение в процесс управления имиджем организации мероприятий по контролю соответствия внутреннего и внешнего имиджа. Несоответствие этих компонентов имиджа организации может не только приводить к возникновению дополнительных органи-

зационных проблем, но и способствовать обнулению результативности усилий по управлению имиджем вследствие самопровержения характеристик организации и снижения доверия реципиентов имиджа к информации об организации.

Вообще проблема доверия к организации является отнюдь не схоластической и далеко не узко этической. Э. Эриксон в своей теории жизненного цикла человека убедительно показал, что доверие — это одно из фундаментальных личностных свойств, формируемых в раннем детстве, и оно является базой социальных взаимодействий и межличностных отношений. Проблема доверия к организации имеет прямой выход на результативность управления. Как утверждает исследовавший проблему доверия и так называемой репликаторной динамики¹ А.В. Белянин, «долгосрочный результат рыночного взаимодействия будет зависеть от начальных условий: если уровень взаимного доверия изначально достаточно высок, то социальная динамика имеет хорошие шансы прийти в хорошее равновесие с высоким уровнем доверия и низкими транзакционными издержками; если же этот уровень изначально низок, то рыночное взаимодействие закрепляет его и выбраться из ямы недоверия можно только вследствие большого, революционного шока» [Белянин, Зинченко 2010: 93]. Именно поэтому формирование доверия к организации является одной из фундаментальных задач формирования имиджа организации.

Многие менеджеры резонно полагают, что выработка стратегии формирования внутреннего имиджа организации должна быть в первую очередь ориентирована на основной контингент работников организации, но вместе с тем должна учитывать и потребности топ-менеджеров. Эта непростая задача во многих компаниях решается в основном за счет формирования контингентных ниш и создания индивидуальных пакетов предложений работодателя менеджерам высшего звена. Основные мероприятия по формированию позитивного внутреннего имиджа компании как работодателя целесообразно ориентировать на потребности среднего класса, т.е. на потребности «наемных работников нефизического труда, не имеющих собственности на средства производства и продающих на рынке труда не просто свою рабочую силу, но и определенные знания и умения, а также обладающих специфическими формами социального взаимодействия и устойчивой средой обитания» [Никовская 2015: 40]. В данной связи в процессе формирования внутреннего имиджа организации необходимо учитывать не только внутриорганизационные факторы и факторы внешней среды организации, но и региональные и страновые факторы. В частности, по данным социологических исследований 2014 г., представители российского среднего класса в значительной мере ориентированы на социальную справедливость, равные права для всех, сильное государство, заботящееся о своих гражданах (49%); возвращение к национальным традициям, моральным ценностям, проверенным временем (34%); права человека, демократию, свободу самовыражения личности (33%); обеспечение стабильности и развитие в обществе без революций и потрясений (27%) [Никовская 2015: 43]. Это означает, что при формировании внутреннего имиджа компаниям целесообразно опираться на положения, не противоречащие данным представлениям российского среднего класса о желаемом будущем России.

Немало современных российских организаций, сохраняя известные традиции, выстраивают свои стратегии управления персоналом и стратегии форми-

¹ А.В. Белянин поясняет, что «репликаторная динамика есть результат реального повторяющегося взаимодействия с обучением его участников, которые могут и должны на практике менять свои стратегии, придавая все большую и большую вероятность тем из них, которые оказываются более выигрышными по ходу взаимодействия» [Белянин, Зинченко 2010: 93].

рования внутреннего имиджа организации на основе патерналистских идей и ориентированы на увеличение социального капитала, понимаемого как «средство достижения цели сознательной деятельностью отдельных индивидов, организаций, социальных групп и общества в целом в рамках социальных связей на основе доверия, общих норм, формальных и/или неформальных правил и убеждений» [Кобелева 2015: 75]. Такой подход сопровождается акцентированием внимания сотрудников и других участников организации на важности соблюдения организационных правил и формирования отношений взаимопомощи в организации, а также на необходимости обучения и развития персонала.

Некоторые руководители современных российских организаций в основу стратегии формирования внутреннего имиджа закладывают концепт «уникальная организация», опираясь при этом на демонстрацию персоналу ее исключительных особенностей и конкурентных преимуществ и экстраполируя уникальности на самоидентификацию и самооценку персонала. Подобная стратегия часто применяется и хорошо работает в компаниях, действительно имеющих стабильную рыночную нишу и определенные перспективы роста.

Часть современных российских организаций при разработке стратегии формирования внутреннего имиджа исходят из того, что главным преимуществом современной организации являются ее ноу-хау, высокая технологическая оснащенность и информационно-технологическая продвинутость.

Наконец, значительная часть современных российских организаций ориентированы в основном на формирование внешнего имиджа; формированию внутреннего имиджа уделяют минимальные управленческие усилия, применяя ситуационные тактики при возникновении внутренних проблем и противоречий по мере их возникновения. На наш взгляд, такой далекий от стратегического менеджмента подход имеет глубокие корни и в основном вызван неустойчивостью бизнес-процессов организации либо невысокой управленческой компетентностью менеджеров организации. В обоих вариантах этот неадекватный подход, в конечном счете приводящий к усугублению проблем организации, непродуктивен. В современных условиях формирование внутреннего имиджа организации правомерно рассматривается как направление управления персоналом, обеспечивающее более полное и продуктивное использование ресурсов организации.

На основании сказанного выше можно сделать следующие основные выводы.

Внутренний имидж организации – это целостный, суммированный образ организации в восприятии ее участников, отражающий ключевые процессы. Формирование внутреннего имиджа организации должно осуществляться поэтапно на основе определенной стратегии. В современных российских организациях можно выделить несколько наиболее распространенных стратегий формирования внутреннего имиджа:

- стратегию, ориентированную на основной контингент работников;
- ориентированную на увеличение социального капитала;
- опирающуюся на уникальные преимущества организации;
- выстраиваемую с учетом информационно-технологической оснащенности организации.

Организации, ориентированные в основном на формирование внешнего имиджа и не уделяющие достаточного внимания формированию внутреннего имиджа, как правило, не могут обеспечить полное и продуктивное использование своих ресурсов.

Список литературы

- Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. 1997. *Психология управления: курс лекций* (отв. ред. М.В. Удальцова). Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М. 152 с.
- Белянин А.В., Зинченко В.П. 2010. *Доверие в экономике и общественной жизни*. М.: Фонд «Либеральная миссия». 164 с.
- Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании. – *Центр дополнительного образования «Элитариум»*. Доступ: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (проверено 01.06.2018).
- Кобелева Х.А. 2015. Проблема формирования социального капитала в современной России. – *Вестник Воронежского государственного университета*. Сер. История. Политология. Социология. № 3. С. 75-77.
- Никовская Л.И. 2015. Специфика ожиданий и поведенческих стратегий среднего класса в условиях трансформации российского общества. – *Вестник Воронежского государственного университета*. Сер. История. Политология. Социология. № 3. С. 38-49.
- Altman J., Taylor D. 1973. *Social Penetration: the Development of Interpersonal Relationships*. N.Y.: Holt, Rinehart, and Winston. 212 p.
- Harris F., Chernatony de L. 2001. Corporate Branding and Corporate Brand Performance. – *European Journal of Marketing*. Vol. 35. No. 3/4. P. 441-446. URL: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/corporate-branding-and-corporate-brand-performance-kEtnMEOdEg> (accessed 31.05.2018).
- Van Riel C., Balmer J. 1997. Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management. – *European Journal of Marketing*. Vol. 31. No. 5/6. P. 340-355.

DEPELYAN Rusanna Ambartsumovna, Assistant at the Chair of Foreign Languages, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (bld. 4, 27 Lomonosovsky Ave, Moscow, Russia, 119991; rdepelyan@mail.ru)

STAGES AND STRATEGIES FOR FORMING THE INTERNAL IMAGE OF AN ORGANIZATION

Abstract. The article analyzes and provides the definition of the concept of internal image of an organization, reveals the stages of formation of internal image of an organization, and shows that the choice of stages and the determination of a strategy are crucial for high efficiency in the image formation process. The author gives brief characteristics of the four most common strategies for the formation of internal image of an organization.

Keywords: internal image of organization, stages of formation of internal image of organization, strategy for forming internal image of an organization
