

Депелян Р.А.

Современная практика формирования внутреннего имиджа организации

Депелян Рузанна Амбарцумовна — соискатель, ассистент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: rdepelyan@mail.ru

SPIN-код РИНЦ: [9176-1303](https://elibrary.ru/9176-1303)

Аннотация

В статье представлены результаты исследований имиджа организации в российской науке и предложено определение понятия «внутренний имидж организации»; показано, что исследование внутреннего имиджа организации остается актуальным, так как, во-первых, данный управленческий инструмент мало исследован, а, во-вторых, влияет на многие внутренние процессы в компании и органично взаимосвязан с внешним имиджем, от которого во многом зависит формирование внешних связей и бизнес-процессов организации. Внутренний имидж организации определен как комплексная характеристика организации её внутренними участниками, фиксирующая наиболее значимые для них отличительные черты организации и являющаяся отправным пунктом выбора форм и направлений внутриорганизационной активности персонала.

В работе также показаны множественные функции внутреннего имиджа организации и приведены примеры управления внутренним имиджем организации, в частности анализ имидж-эффектов управленческих нововведений в авиакомпании «Continental Airlines» (США), сделан акцент на практике формирования генерируемого сотрудниками контента (EGC) и генерирования контента пользователями корпоративных сайтов (UGC).

Ключевые слова

Имидж организации, формирование имиджа, внутренний имидж организации, функции внутреннего имиджа организации, генерируемый сотрудниками контент (EGC), имидж-эффект.

В современных российских условиях исследование проблем формирования внутреннего имиджа организаций имеет высокое теоретическое и практическое значение. Во-первых, это связано с экономическими процессами и особенностями развития российской экономики, в частности с разворачиванием трансформационных тенденций импортозамещения, кризисных процессов в организациях. Во-вторых, его необходимость связана с ростом культурного уровня населения и уровня требований работников российских организаций к компаниям — работодателям и условиям труда. В-третьих, проблемы формирования внутреннего имиджа в современных организациях актуализировались с появлением новых тенденций организационного строительства, поскольку внимание в организациях к вопросам внутреннего имиджа в последние десятилетия оказалось в силу ряда причин ослабленным. В-четвертых, в целом негативная тенденция высоких цен на образование в России приводит к положительному эффекту — к конкуренции между компаниями за привлечение

высококвалифицированного персонала, что требует определенной заботы руководителей компаний о повышении внутреннего имиджа организации.

Целью данной статьи является выявление позитивных имидж-эффектов от управления внутренним имиджем организации на основе анализа успешной практики формирования внутреннего имиджа.

Е.М. Киселева, характеризуя роль имиджа организации в управлении результатами её деятельности, пишет, что формирование привлекательного образа организации «помогает ей обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда, привлечь кадровые ресурсы с оптимальными для нее количественными и качественными параметрами». Вместе с тем она настаивает, что «при этом необходимо не только вызвать у потенциального сотрудника интерес к труду в организации, но и суметь поддержать его, поскольку целью привлечения персонала является наем персонала, направленный на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество работника и организации»¹.

Чтобы эффективно воздействовать на внутренний имидж организации, необходимо выявить его составляющие, а они в различных организациях могут не совпадать. Поэтому менеджерам, занимающимся формированием и поддержанием внутреннего имиджа организации, необходимо проводить неоднократные специальные исследования, выявлять и сравнивать срезы мнений сотрудников при их устройстве на работу в компанию, в процессе работы в ней и при увольнении. Можно предположить, что в компании с высоким и эффективно поддерживаемым внутренним имиджем по мере увеличения продолжительности пребывания в организации имеет место стабилизация или положительная динамика оценок сотрудников, а в компаниях, где управлению этим процессом не уделяется должного внимания, оценки по мере приобретения сотрудниками опыта работы в организации, наоборот, имеют тенденцию к снижению.

Организационный (корпоративный) имидж организации исследовали многие отечественные и зарубежные специалисты. В общем виде проанализирована история формирования представлений об имидже организации, предложены разнообразные авторские определения содержания понятия «имидж организации»; представлены

¹ Киселева Е.М. Технология привлечения персонала организации и её развитие: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2013.

убедительные концепции структуры имиджа компании (Е.А. Ободкова, М.В. Томилова, С.В. Елинова, Е.Б. Перельгина, С.В. Вилков, Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун, Л.А. Алексеева² и др.), описаны функции внутреннего имиджа организации (Л.В. Даниленко)³; исследованы факторы внешней и внутренней среды компании, влияющие на формирование внутреннего имиджа организации (О.В. Тимошенко⁴). Более конкретно процессы формирования внутреннего имиджа организации в отраслях народного хозяйства и сферах профессиональной деятельности исследованы и достаточно полно представлены в научных публикациях и диссертационных исследованиях С.В. Елиновой, А.Г. Петрова⁵, О.В. Тимошенко⁶.

Имидж организации, по мнению большинства исследователей, представляет собой её образ в восприятии участников организации. С.В. Елинова в данной связи, ссылаясь на исследования ряда российских авторов, делает следующее обобщение: «определение понятия имидж различными авторами дается исходя из категорий "образа", "мнения", "представления", реже — "облика", "ореола", "впечатления", "портрета"», а также «стереотипа», «стереотипного образа», «массового стереотипа», «социально-психологической установки», «репутации», «престижа», «статуса», «маски»⁷. В ряде работ упоминаются явные и контекстные определения имиджа, включающие соотнесения содержания понятия «имидж» с терминами «индивидуальность» и «персонификация», «стиль», «оценка», «символ», «акме».

² Алексеева Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2010.

³ Даниленко Л.В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс] ИД «Гребенников», 2007. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vse-ob-imidzhe-ot-podkhodov-do-rekomendatsij/> (дата обращения: 01.02.2017).

⁴ Тимошенко О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. Ростов-на-Дону, 2011.

⁵ Петров А.Г. Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): автореф. дис. ... канд. фармацевт. наук. Специальность: 14.04.03. Организация фармацевтического дела. Пермь, 2011.

⁶ Елинова С.В. Социально-психологическая модель формирования внешнего имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2010.; Петров А.Г. Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): автореф. дис. ... канд. фармацевт. наук. Специальность: 14.04.03. Организация фармацевтического дела. Пермь, 2011.

⁷ Елинова С.В. Указ. соч.

В кратком экскурсе, посвященном истории формирования представлений об имидже и истории термина, В.Л. Бозаджиев показывает, что представления об имидже формируются в первобытной культуре и что формированием имиджа занимались еще во времена античности. В качестве аргумента В.Л. Бозаджиев приводит весьма занимательное описание иезуитским миссионером Санчесом Лабрадором поведения древних кадувео (представители этнической группы в Южной Америке), которые «посвящали целые дни раскрашиванию лица и тела, ибо, по их словам, кто не раскрашен, тот просто "глуп"»⁸.

В современной российской научной литературе широко распространена точка зрения, согласно которой понятие «имидж» широко использовалось в искусстве и литературе во Франции и Великобритании уже в первой половине XX в., а в широкий обиход понятие «имидж» вошло из журналистских публикаций 60-х гг. XX в., «где оно использовалось, прежде всего, для акцентирования внимания на сценическом образе поп-музыкантов, процессе сращивания поп-музыки и шоу»⁹.

Этимологически слово «имидж» происходит от латинского «*imago*» («картинка»), дословный перевод «*image*» с английского означает «образ», в более широких смыслах — «статуя», «идол», «подобие», «метафора», «икона». Содержание этого термина по мере изучения феномена имиджа в различных областях научного знания постепенно изменялось от обозначения внешнего, преимущественно визуального, восприятия каких-либо объектов до более расширенного и глубокого толкования этого термина как обозначающего «комплекс восприятий», «целостное видение», «суммированное оценочное суждение», «экспресс-образ» воспринимаемого объекта. При этом в современном понимании объектами имиджа выступают как отдельные люди, организации, так и виды деятельности, профессии, статусы. В последнее время термин «имидж» употребляется наряду с близкими по значению терминами «репутация», «престиж», «бренд», «гудвилл» (*Goodwill*) и др. Интересно, что частота употребления в русском языке слова «имидж» (614 случаев на 300 млн слов), хотя и растет, но не превышает частоту употребления таких слов, как «образ» (44577 на 300 млн слов) и «репутация» (3222 на 300 млн слов)¹⁰.

⁸ Бозаджиев В.Л. Имидж психолога. М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2009.

⁹ Бозаджиев В.Л. Там же.

¹⁰ Имидж / Словарь русских синонимов [Электронный ресурс] (дата обращения: 15.05.2018). URL: <http://jeck.ru/tools/SynonymsDictionary/%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B6>

Среди множества определений содержания понятия «имидж» можно выделить определение Л.В. Даниленко, которая считает, что имидж — это «сознательно сформированный образ объекта, наделяющий последнего дополнительными ценностями и дающий возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и его оценки, которые необходимы его создателю»¹¹. О.В. Давыденкова предлагает несколько иной подход, утверждая, что имидж — это «устойчивый эмоционально окрашенный образ, формирующийся в обыденном сознании окружающих посредством целенаправленной активизации восприятия социально и личностно значимых реальных и вымышленных характеристик организации, который оказывает влияние на отношение к ней людей и который можно рассматривать как индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации в целях привлечения к себе внимания»¹². В упомянутых определениях подчеркнуты главные свойства и функции имиджа организации — отражение характеристик организации, привлечение внимания к организации и формирование устойчивых позитивных восприятий организации по различным аспектам её деятельности.

Что касается определений внутреннего имиджа организации, то по данному вопросу пока нет множественных исследований, тема управления внутренним имиджем организации пока остается мало изученной. Одним из немногих авторов, сформулировавших содержательное определение этого понятия, является А.Э. Бинецкий, представивший внутренний имидж организации как «восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании»¹³. На наш взгляд, *внутренний имидж организации* — это комплексная характеристика организации её внутренними участниками, фиксирующая наиболее значимые для них отличительные черты организации и являющаяся отправным

¹¹ Даниленко Л.В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс] ИД «Гребенников», 2007. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vse-ob-imidzhe-ot-podkhodov-do-rekomendatsij/> (дата обращения: 01.02.2017).

¹² Давыденкова О.В. Социально-психологическая структура PR-сообщения как механизм формирования имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук / О.В. Давыденкова. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2009. С. 8.

¹³ Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании // Центр дистанционного образования «Элитариум» [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (дата обращения: 01.02.2017).

пунктом выбора форм и направлений организационной активности. В предлагаемом нами определении важны и представляют практическое значение указания на субъектов формирования внутреннего имиджа и на результаты влияния внутреннего имиджа организации на поведение персонала.

Некоторые исследователи, учитывая, что формирование имиджа в современной организации способствует реализации многих управленческих функций, именно через функции определяют исследуемый ими феномен. Среди значимых управленческих функций внутреннего имиджа организации исследователи отмечают устранение «бессистемности» и «интуитивности» в работе служб по управлению имиджем организации¹⁴. Важными признаны такие функции, как привлечение акционеров¹⁵, управление репутацией организации¹⁶, повышение конкурентоспособности организации на рынке, «поскольку он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций»¹⁷ и «является мощным фактором, определяющим возможности выхода российских организаций и товаров на мировые рынки»¹⁸. Особую роль исследователи отводят функциям формирования у целевых групп представлений об уникальности и преимуществах «конкретной организации по сравнению с остальными, производящими аналогичные товары и услуги»¹⁹, определения и измерения социально значимой роли организации²⁰

¹⁴ Елинова С.В. Социально-психологическая модель формирования внешнего имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2010. С. 3.

¹⁵ Simões C., Dibb S. Rethinking the brand concept: New brand orientation // Corporate Communications: International Journal. 2001. № 6 (4). P. 217–219. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13563280110409854> (дата обращения: 31.05.2017).

¹⁶ Kapferer J.N. Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity. New York: Free Press, 1992. URL: <https://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/lib/ranepa-ebooks/reader.action?docID=871552> (дата обращения: 06.06.2017).

¹⁷ Тимошенко О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. Ростов-на-Дону, 2011. С. 3.

¹⁸ Огородова Е.Ю. Структура и социально-психологические механизмы формирования внутреннего имиджа организации: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2002.

¹⁹ Бердинских М.В. Формирование имиджа организации: Социологический анализ: автореф. дис. ... канд. социолог. наук. Специальность: 22.00.04. Социальная структура, социальные институты и процессы. Екатеринбург, 2013. С. 14.

²⁰ Петров А.Г. Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): автореф.

и обеспечения конкурентных преимуществ организации на рынке труда для привлечения кадровых ресурсов «с оптимальными для нее количественными и качественными параметрами»²¹.

Специалисты подчеркивают важность и других функций формирования внутреннего имиджа организации, в частности:

1. формирование достоверного, устойчивого, непротиворечивого бренда для предприятий» (К.Л. Келлер²², Ю.Н. Тулеева²³, Е. Рубинштейн²⁴);
2. формирование у сотрудников организационной идентичности (К. Дибб, С. Симоис²⁵) и выявление имплицитных смысловых значений сотрудника в контексте организации (С.А. Шагжина²⁶);
3. обеспечение коммуникаций в организации, в частности передача информации «как на вербальном, так и на невербальном уровнях» (Г.Г. Почепцов)²⁷, так как «именно сотрудники фирмы являются крупными информаторами потенциальных клиентов фирмы о ее внутренней атмосфере и реальной работе» (А.Э. Бинецкий²⁸);

дис. ... канд. фармацевт. наук. Специальность: 14.04.03. Организация фармацевтического дела. Пермь, 2011. С. 3.

²¹ Киселева Е.М. Технология привлечения персонала организации и её развитие: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2013. С. 3.

²² Keller K.L. Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples // Journal of Marketing Management. 1999. № 15. P. 45. URL: <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/jmm/1999/00000015/F0030001/art00003> (дата обращения: 31.05.2017).

²³ Тулеева Ю.Н. Инновационные подходы к формированию имиджа предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством, (08.00.05.4. Управление инновациями и инвестиционной деятельностью). М., 2009. С. 5.

²⁴ Rubinstein H. «Brand First» Management // Journal of Marketing Management. 1996. № 12. P. 271. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1996.9964414> (дата обращения: 31.05.2017).

²⁵ Simões C., Dibb S. Rethinking the brand concept: New brand orientation // Corporate Communications: International Journal. 2001. № 6 (4). P. 217–219. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13563280110409854> (дата обращения: 31.05.2017).

²⁶ Шагжина С.А. Взаимосвязь внутреннего имиджа организации и организационной приверженности сотрудников: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2008.

²⁷ Почепцов Г.Г. Имиджелогия. М.: Рефл-бук; Баклер, 2000. С. 325.

²⁸ Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании // Центр дистанционного образования «Элитариум» [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (дата обращения: 01.02.2017).

4. выполнение определяющей роли «в процессе принятия решения по определенной модели социального поведения сотрудников» (О.Ю. Сухина²⁹);
5. сплочение коллектива (Л.В. Даниленко³⁰);
6. формирование у работников уверенности в завтрашнем дне (Л.В. Даниленко³¹);
7. мотивация работников «к большей степени самоидентификации с фирмой, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации» (Л.В. Даниленко³²).

Как мы видим, помимо *решения проблем организации и её позиционирования во внешней среде*, формирование внутреннего имиджа способствует решению многих *внутренних проблем управления персоналом*, основными из которых в условиях стабильной работы организации, на наш взгляд, являются реализация функций сплочения коллектива и мотивационной функции. Вместе с тем в зависимости от стадии развития организации, требований и вызовов внешней среды, стратегических замыслов владельцев и руководителей организации и от некоторых других факторов на первый план могут выходить и другие функции управления внутренним имиджем организации.

Д.И. Спичева, рассматривая функции имиджа, описанные разными исследователями, подчеркивает правомерность и практическую значимость разнообразных подходов для решения различных исследовательских задач. Она фиксирует некоторые различия в подходах исследователей-психологов и исследователей-социологов, указывая, что психологи в качестве основных функций имиджа рассматривают психологическое воздействие и личностную самоидентификацию, тогда как социологи обращаются к функциям экономики

²⁹ Сухина О.Ю. Имидж организации как способ воздействия на социальное поведение: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Специальность: 22.00.08. Социология управления (социологические науки). М., 2003. С. 6.

³⁰ Даниленко Л.В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс] ИД «Гребенников», 2007. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vse-ob-imidzhe-ot-podkhodov-do-rekomendatsij/> (дата обращения: 01.02.2017).

³¹ Даниленко Л.В. Там же.

³² Даниленко Л.В. Там же.

мышления социальных субъектов, социальной оценки, социальной самоидентификации и регулятивной функции³³.

Из приведенного анализа функций хорошо видно взаимопроникновение феноменов внутреннего и внешнего имиджа организации, они могут оказывать друг на друга мощное воздействие и соотносимы по многим параметрам. Различение понятий внутреннего и внешнего имиджа возможно по следующим основаниям: различение субъектов оценивания имиджа (сотрудники компании или те, кто ими не является); различение направленности управленческих процессов по формированию имиджа; различение уровней детализации и глубины оценивания; различение оснований оценивания и др.

Формирование внутреннего имиджа организации может осуществляться с помощью самых различных и весьма оригинальных приемов. Так, например, Гордон Бетьюн после назначения его в 1994 г. на должность главы авиакомпании «Continental Airlines», занимавшей на тот момент последние места среди авиаперевозчиков США по многим позициям, включая расписание полетов, и первые места по числу жалоб авиапассажиров на качество обслуживания, осуществил в компании многочисленные существенные изменения³⁴. В их число входили мероприятия, проанализированные нами в представленной ниже таблице 1.

Таблица 1. Анализ имидж-эффектов управленческих нововведений в авиакомпании «Continental Airlines» (США, 1994 г.)³⁵

Управленческие нововведения в компании	Демонстрируемые персоналу организационные процессы и отношения	Имидж-эффекты от управленческих нововведений
Удаление камер видеонаблюдения из служебных помещений.	Доверие руководителей персоналу.	<i>Рост доверия персонала руководству компании. Формирование представлений у персонала о позитивных тенденциях в компании.</i>

³³ Спичева Д.И. Феномен имиджа в современных научных исследованиях. Томск: МОУДОД ЦДОД, 2010. URL: <http://pr.tsu.ru/articles/139/> (дата обращения: 11.02.2017).

³⁴ Подробнее см.: Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 275.

³⁵ Составлено автором.

<p>Публичное сжигание в присутствии персонала прежде действовавших предписаний, правил и регламентов.</p>	<p>Демонстрация необратимости нововведений. Демонстрация кардинальности перемен в компании. Вовлечение персонала в реальные действия.</p>	<p>Психологическая разрядка сотрудников. Формирование у сотрудников готовности к переменам и новых организационных ожиданий. <i>Рост удовлетворенности персонала</i> тем, что старые правила перестанут быть тормозом развития организации. <i>Формирование представлений у персонала о позитивных тенденциях в компании.</i></p>
<p>Введение для руководителей принципа «открытых дверей» вместо ранее действовавших строгих правил, ограничивающих прием посетителей руководителями подразделений (отменены предварительная запись, пропуск).</p>	<p>Демонстрация открытости руководства компании. Демонстрация готовности к восприятию мнений сотрудников, к оперативному реагированию на возникающие организационные и личные проблемы и к диалогу с персоналом. Вовлечение персонала в диалог.</p>	<p>Повышение самооценки сотрудников, формирование удовлетворенности признанием важности персонала для дальнейшего развития и успехов организации. Формирование у сотрудников готовности к диалогу с руководителями. Формирование у сотрудников представления об открытости компании и готовности к улучшениям. <i>Формирование представлений у персонала о позитивных тенденциях в компании.</i></p>
<p>Организация дней «открытых дверей» для всего персонала компании в кабинетах руководителей, организация фуршетов с целью привлечения персонала.</p>	<p>Организация рекреационных пауз. Выстраивание межличностных отношений руководителей с подчиненными. Демонстрация уважения к сотрудникам и заинтересованности компании в персонале.</p>	<p>Повышение самооценки сотрудников, формирование удовлетворенности признанием важности персонала для дальнейшего развития и успехов организации. <i>Формирование у сотрудников готовности к диалогу с руководителями.</i> Формирование у сотрудников представления об открытости компании и готовности к улучшениям. <i>Формирование представлений у персонала о позитивных тенденциях в компании, в частности — о росте заботы руководства о персонале.</i></p>

<p>Введение премирования персонала за повышение качества обслуживания в форме индивидуально выдаваемых руководителем чеков.</p>	<p>Демонстрация конкретных приоритетов компании и готовности поддерживать эти приоритеты у персонала.</p> <p>Демонстрация готовности повышать качество обслуживания.</p> <p>Демонстрация открытости, справедливости и заслуженности премирования за повышение качества обслуживания авиапассажиров.</p> <p>Демонстрация личной признательности руководителей сотрудникам, обеспечивающим повышение качества обслуживания.</p>	<p>Повышение самооценки сотрудников, формирование удовлетворенности признанием важности персонала для дальнейшего развития и успехов организации.</p> <p><i>Формирование представлений о приоритетах компании и готовности поддерживать эти приоритеты как свои собственные.</i></p> <p><i>Формирование представлений о справедливости и заслуженности премирования за качество обслуживания.</i></p> <p>Формирование готовности повышать качество обслуживания.</p> <p>Формирование у отмеченных сотрудников личной признательности руководителю.</p> <p><i>Формирование представлений у персонала о позитивных переменах в компании, в частности — о реальной заинтересованности руководства качеством работы компании и о постоянном росте заботы руководства о персонале.</i></p>
---	---	---

Перечисленные в таблице 1 имидж-эффекты от управленческих нововведений в авиакомпании «Continental Airlines» свидетельствуют об организационной эффективности управленческих нововведений. И действительно, в результате предпринятых мер через два года авиакомпания «Continental Airlines» была признана «Авиакомпанией года», а через восемь лет, в 2002 г., по версии журнала «Fortune» заняла 2-е место среди авиакомпаний мира³⁶. Для нас в этом примере успешного формирования внутреннего имиджа организации важны следующие моменты.

Во-первых, компания добилась очень высоких результатов за короткое время не только за счет управления внутренним имиджем³⁷, но в значительной мере *благодаря повышению внутреннего имиджа*. Благодаря имидж-ориентированным организационным нововведениям удалось изменить вектор отношения персонала к нововведениям: персонал воспринял перемены как позитивные и энергично поддержал нового руководителя компании. Без такой поддержки едва ли компания смогла бы

³⁶ Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 275.

³⁷ Компания энергично повышала и свой внешний имидж, например, Гордон Бетьюн регулярно лично встречался с постоянными клиентами авиакомпании «Continental Airlines» и наиболее верных компании пассажиров даже приглашал на ужин. При этом он всегда интересовался мнением авиапассажиров о качестве обслуживания, внимательно выслушивая их деловые предложения.

выйти на новый, более высокий уровень качества обслуживания клиентов, рост клиентской базы и доходов компании.

В данной связи Ренди Дж. Пеннингтон, анализируя успешный опыт управления имиджем организации еще одного американского авиаперевозчика «Southwest Airlines», менеджеры которого немедленно после известных трагических событий 11 сентября объявили о том, что увольнений персонала не будет, правильно резюмировал, что между созданием партнерских отношений с работниками компании и лояльностью компании со стороны клиентов существует уникальная взаимосвязь и что организационная культура, которая позволяет клиентам почувствовать свою значимость, немыслима без организационной культуры, которая позволяет почувствовать то же самое её работникам³⁸. Р.Дж. Пеннингтон приводит и множество других интересных примеров успешного формирования имиджа организации и привлечения клиентов посредством создания руководителем партнерских отношений с работниками и клиентами компании.

Во-вторых, нововведения компании, как правило, носили индивидуально-личностную направленность, то есть были ориентированы на конкретных участников организации. Таким образом, были задействованы мощные социально-психологические факторы развития организационных отношений и изменения персоналом моделей организационного поведения.

В-третьих, большинство мероприятий, ориентированных на формирование нового позитивного имиджа организации, вводились последовательно и гармонично дополняли друг друга, обеспечивая синергетический эффект. Это хорошо видно из представленной выше таблицы: начиная с первого шага (сожжения старой документации), завершая финансовым подкреплением определенного поведения персонала, компания шаг за шагом формировала и усиливала новый внутренний имидж.

В-четвертых, главными результатами усилий по изменению внутреннего имиджа стали: гуманизация отношений в компании и формирование представлений у персонала о постоянных позитивных переменах в компании, о реальной заинтересованности руководства качеством работы компании и о постоянном росте заботы руководства о хорошо работающих сотрудниках.

³⁸ Пеннингтон Р.Дж. Да здравствует результат!: Рецепты корпоративной культуры в конкурентной борьбе. М.: Омега-Л, 2009. С. 84–85.

В-пятых, одним из факторов успеха было использование субъектно ориентированных, последовательных, четко нацеленных на получение определенных организационных эффектов, мероприятий. Мы усматриваем в таком подходе к управлению имиджем компании все признаки социально-технологического подхода.

В-шестых, безусловно, именно следствием управленческих нововведений стали и важные позитивные эффекты поведения руководителей подразделений, в том числе формирование нового стиля менеджмента, а также новые, более открытые и демократичные формы взаимодействия с персоналом. За счет этого менеджеры стали получать больше оперативной информации о деятельности своего подразделения и необходимую им обратную связь с персоналом. Их персональный имидж среди подчиненных за счет расширения межличностных контактов повысился, что позитивно повлияло на самооценку менеджеров, имели место и другие позитивные эффекты.

Подходы и Г. Бетьюна, и Р.Дж. Пеннингтона к управлению отношениями в организации объединяет нечто общее — они великолепно поняли тенденцию к формированию *новой управленческой парадигмы* и активно следуют её требованиям.

Относительно необходимости учета управленческой парадигмы А.В. Сурин сделал важный, логически обоснованный вывод, что «новизна современных подходов к корпоративной координации заключается в максимальном учете творческих возможностей индивидов» и не следует рассматривать отдельных сотрудников организации лишь в качестве проводников информации. Он констатировал, что прежние представления об организациях как исключительно иерархических системах блокировали «в значительной степени все попытки учесть творческие, креативные возможности индивидов. И только появление принципиально иной методологии — не системной, а сетевой — создало предпосылки для более полного учета всех творческих возможностей»³⁹.

Именно требования новой управленческой парадигмы привлекли внимание к такому инструменту организационного управления, как формирование внутрикорпоративных коммуникаций. Формирование внутрикорпоративных коммуникаций считается в современных организациях наиболее популярным и наиболее действенным инструментом формирования внутреннего имиджа организации. В зарубежных компаниях для обозначения одного из комплексных инструментов

³⁹ Сурин А.В. На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2007. С. 96–97.

формирования внутреннего имиджа организации используют специально введенный термин — «генерируемый сотрудниками контент» («employee generated content» — EGC), в современных российских компаниях данный термин только начинает входить в широкое обращение.

Формирование и управление генерируемым сотрудниками контента можно оценить как очень эффективное и весьма остроумное изобретение. Суть его состоит в фиксации, переработке и последующем целевом предъявлении сотрудникам организации ими же созданных значимых для организации информационных сообщений.

Применение EGC-технологий предполагает широкое использование современных информационных технологий сбора, передачи и хранения информации, начиная от оснащения офисов аудио и видео оборудованием до формирования сетевых площадок внутри и за пределами организации.

С помощью применения EGC-технологий можно решать, например, следующие задачи в рамках формирования внутреннего имиджа организации:

1. выявлять проблемные зоны внутреннего имиджа организации и предложения сотрудников по их устранению;
2. разговаривать с персоналом на его же языке и с помощью самих сотрудников;
3. создавать эффекты «прозрачности» и «гласности» деятельности всех структурных элементов для собственных работников;
4. расширять каналы внутрифирменного общения в организации;
5. успешнее реализовывать главную цель внутрифирменного информирования — формирование у сотрудников сходных взглядов на деятельность организации;
6. активизировать и сделать более оперативным и предметным диалог между руководителями и подчиненными;
7. мотивировать персонал к заботе об успехах организации и качественному выполнению своих профессиональных функций;

8. энергичнее ориентировать сотрудников на соблюдение корпоративных норм, правил, традиций и обычаев организации;
9. ярче демонстрировать желательные и одобряемые образцы поведения в организации;
10. формировать большее доверие к организации и её руководству среди сотрудников;
11. передавать информацию за пределы организации и позитивно влиять на внешних участников организации и достаточно широкий круг родственников и знакомых. Таким образом, соседи, семья, друзья, приятели сотрудников организации сами по себе становятся потенциальными клиентами, сотрудниками, «ходячей» рекламой компании и могут влиять на принятие решений по вопросам, крайне важным для организации.

Д. Баер, президент компании «Convince & Convert», настолько высоко оценил применение EGC-технологий, что упомянул термин «EGC» как самый значимый в сфере маркетинга за 2015 год. Обращаясь к менеджерам, он утверждал: «Ваши сотрудники обладают исключительным знанием о вашей организации: о ее продукте, бренде, клиентах. Они могут дать вам ценные подсказки (how-tos) относительно того, как необходимо поступать»⁴⁰.

Аналогичным образом оценивают значение EGC и руководители другой, еще более известной в России, компании «Reebok», констатируя, что «генерируемый сотрудниками контент аутентичен, ему очень доверяют клиенты компании, использование эффективно для популяризации бренда как внутри организации, так и за ее пределами»⁴¹.

Представляется вполне убедительными выводы зарубежных специалистов о том, что в процессе осуществления внутрифирменного информирования ПР-специалисты «подчеркивают важность человеческого аспекта, что показывает

⁴⁰ A Complete Guide to Unleashing Employee-Generated Content with Video / Vidyard — Online Video Platform for Business [Электронный ресурс] URL: <https://www.vidyard.com/blog/complete-video-guide-employee-generated-content/> (25.05.2018).

⁴¹ Social Chorus / Internal Communication Tools: Employee Engagement Software&App [Электронный ресурс] URL: http://www.socialchorus.com/webinar-landing/how-reebok-uses-employee-content-to-amplify-employee-advocacy/?source=scblog&utm_source=scblog&utm_medium=scblog (21.03.2016).

значимость людей и их достижений и ведет к улучшению качества работы фирм». Именно для достижения этих эффектов используются возможности «широкого набора средств (технологий) распространения ПР-сообщений, учитывающих специфику и возможности фирмы, дифференцированные интересы работников, вовлечение их в процессы выработки и реализации управленческих решений»⁴².

Таким образом, одним из основных инструментов формирования внутреннего имиджа организации является система внутрикорпоративных коммуникаций, которая может быть определена не только как совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения между сотрудниками организации. Система внутрикорпоративных коммуникаций современной организации представляет собой упорядоченное информационное взаимодействие участников организации на базе информационных каналов, позволяющих передавать сведения делового, интеллектуального и эмоционального характера между сотрудниками организации.

Помимо EGC для формирования внутреннего имиджа организации используются и иные новые возможности, в частности генерирование контента пользователями корпоративных сайтов (UGC — User Generated Content) посредством формирования вопросов и ответов, обзоров и отзывов, комментариев и рецензий, фотографий и видеороликов, форумов и онлайн совещаний⁴³.

Выводы. Исследование внутреннего имиджа организации остается актуальным, так как, во-первых, данный управленческий инструмент мало исследован, а, во-вторых, влияет на многие внутренние процессы в организации и органично взаимосвязан с внешним имиджем, от которого во многом зависит формирование внешних связей и бизнес-процессов организации. *Внутренний имидж организации* — это комплексная характеристика организации её внутренними участниками, фиксирующая наиболее значимые для них отличительные черты организации и являющаяся отправным пунктом выбора форм и направлений внутриорганизационной активности персонала.

Формирование внутреннего имиджа организации способствует реализации ряда важнейших *функций управления* организацией, в том числе: рост идентичности и

⁴² Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and Practice. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1992. P. 256.

⁴³ См., например: Генерация контента на сайте / Альтера [Электронный ресурс] URL: <http://promo.altera-media.com/information/expert/generaciya-kontenta/> (дата обращения: 31.05.2017).

сплоченности персонала, повышение взаимопонимания между руководителями и сотрудниками организации, повышение конкурентоспособности организации, привлечение в компанию квалифицированных сотрудников, а также клиентов, акционеров и партнеров; управление репутацией организации и др.

Анализ успешного опыта управления внутренним имиджем авиакомпании «Continental Airlines» (США) позволяет сформулировать *главные позитивные имидж-эффекты* от мероприятий по управлению внутренним имиджем организации:

1. рост доверия персонала руководству компании и удовлетворенности персонала;
2. повышение готовности персонала к диалогу с руководителями подразделений;
3. формирование представлений у персонала о позитивных переменах и позитивных тенденциях в компании, о постоянном росте заботы руководства о персонале, о реальной заинтересованности руководства качеством работы компании.

Учитывая требования *новой управленческой парадигмы*, в процессе управления внутренним имиджем организации целесообразно применять современные сетевые технологии, а также EGC- и UGC-технологии. В частности, применение EGC-технологий позволяет решать такие задачи, как:

1. выявление проблемных зон внутреннего имиджа организации;
2. активизация, повышение ясности, оперативности и предметности диалога между руководителями и подчиненными;
3. повышение прозрачности и гласности деятельности всех структурных подразделений организации для собственных работников;
4. расширение каналов внутрифирменного общения в организации;
5. формирование у сотрудников сходных взглядов на деятельность организации и др.

Список литературы:

1. *Алексеева Л.А.* Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2010.
2. *Бердинских М.В.* Формирование имиджа организации: Социологический анализ: автореф. дис. ... канд. социолог. наук. Специальность: 22.00.04. Социальная структура, социальные институты и процессы. Екатеринбург, 2013.
3. *Бинецкий А.Э.* Внутренний имидж компании // Центр дистанционного образования «Элитариум» [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (дата обращения: 01.02.2017).
4. *Бозаджиев В.Л.* Имидж психолога. М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2009.
5. Генерация контента на сайте / Альтера [Электронный ресурс] URL: <http://promo.altera-media.com/information/expert/generaciya-kontenta/> (дата обращения: 31.05.2017).
6. *Давыденкова О.В.* Социально-психологическая структура PR-сообщения как механизм формирования имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук / О.В. Давыденкова. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2009.
7. *Даниленко Л.В.* Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс] ИД «Гребенников», 2007. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vse-ob-imidzhe-ot-podkhodov-do-rekomendatsij/> (дата обращения: 01.02.2017).
8. *Елинова С.В.* Социально-психологическая модель формирования внешнего имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2010.
9. *Киселева Е.М.* Технология привлечения персонала организации и её развитие: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2013.

10. *Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил.* Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Манн, Иванов и Фербер, 2005.
11. Имидж / Словарь русских синонимов [Электронный ресурс] URL: <http://jeck.ru/tools/SynonymsDictionary/%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B6> (дата обращения: 15.05.2018).
12. *Огородова Е.Ю.* Структура и социально-психологические механизмы формирования внутреннего имиджа организации: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2002.
13. *Пеннингтон Р.Дж.* Да здравствует результат!: Рецепты корпоративной культуры в конкурентной борьбе. М.: Омега-Л, 2009.
14. *Петров А.Г.* Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): автореф. дис. ... канд. фармацевт. наук. Специальность: 14.04.03. Организация фармацевтического дела. Пермь, 2011.
15. *Почепцов Г.Г.* Имиджелогия. М.: Рефл-бук; Баклер, 2000.
16. *Спичева Д.И.* Феномен имиджа в современных научных исследованиях. Томск: МОУДОД ЦДОД, 2010. URL: <http://pr.tsu.ru/articles/139/> (дата обращения: 11.02.2017).
17. *Сурин А.В.* На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2007.
18. *Сухина О.Ю.* Имидж организации как способ воздействия на социальное поведение: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Специальность: 22.00.08. Социология управления (социологические науки). М., 2003.
19. *Тимошенко О.В.* Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. Ростов-на-Дону, 2011.
20. *Тулеева Ю.Н.* Инновационные подходы к формированию имиджа предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством, (08.00.05.4. Управление инновациями и инвестиционной деятельностью). М., 2009.

21. *Шагжина С.А.* Взаимосвязь внутреннего имиджа организации и организационной приверженности сотрудников: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05. Социальная психология. М., 2008.
22. A Complete Guide to Unleashing Employee-Generated Content with Video / Vidyard — Online Video Platform for Business [Электронный ресурс] URL: <https://www.vidyard.com/blog/complete-video-guide-employee-generated-content/> (25.05.2018).
23. *Baskin O., Aronoff C.* Public Relations. The Profession and Practice. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1992. P. 256.
24. *Kapferer J.N.* Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity. New York: Free Press, 1992. URL: <https://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/lib/ranepa-ebooks/reader.action?docID=871552> (дата обращения: 06.06.2017).
25. *Keller K.L.* Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples // Journal of Marketing Management. 1999. № 15. P. 45. URL: <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/jmm/1999/00000015/F0030001/art00003> (дата обращения: 31.05.2017).
26. *Rubinstein H.* «Brand First» Management // Journal of Marketing Management. 1996. № 12. P. 271. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1996.9964414> (дата обращения: 31.05.2017).
27. *Simões C., Dibb S.* Rethinking the brand concept: New brand orientation // Corporate Communications: International Journal. 2001. № 6 (4). P. 217–219. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13563280110409854> (дата обращения: 31.05.2017).
28. Social Chorus / Internal Communication Tools: Employee Engagement Software&App [Электронный ресурс] URL: http://www.socialchorus.com/webinar-landing/how-reebok-uses-employee-content-to-amplify-employee-advocacy/?source=scblog&utm_source=scblog&utm_medium=scblog (21.03.2016).

Depelyan R.A.

Current Practice of Forming Internal Corporate Image

Rusanna A. Depelyan — postgraduate student, assistant, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

E-mail: rdepelyan@mail.ru

Annotation

The article presents the results of corporate image researches by Russian scholars. The article provides the definition of “internal corporate image”, the author demonstrates that the research of internal organizational image remains relevant today, as, firstly, this managerial instrument is poorly developed, and secondly, it affects a wide range of internal processes in any organization, and it is interrelated with external image which is vital in creation of external contacts and connections, and business-processes of an organization. Internal image is defined as complex perception of a company by its stakeholders illustrating the most significant and distinguishing features (qualities) of a company and being the landmark in choosing the types and directions of personnel internal activities

Multiple functions of internal corporate image are demonstrated. The examples of managing internal image are given, particularly the analysis of image effects of managerial innovations in Continental Airlines (USA). The author describes the EGC (Employee Generated Content) and UGC (User Generated Content) practices.

Keywords

Corporate image, image formation, internal corporate image, functions of organization internal image, EGC, image effects.