**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Имидж организации и способы его формирования»**

**Содержание**

Введение 4

1. Сущность имиджа организации и его значение 5

2. Корпоративная культура организации как средство формирования

имиджа 10

3. Формирование имиджа руководителя организации 17

Заключение 26

Список Использованных Источников 27

**Введение**

К началу-середине 1990-х годов резко возросла озабоченность компаний тем, как они воспринимаются своими группами общественности. В российских организациях начали активно создаваться подразделения по связям с общественностью, в числе целей которых – формирование имиджа организации. Корпоративный имидж, корпоративная марка занимают все больше внимания экономистов, маркетологов, журналистов, культурологов, политологов, лингвистов во всем мире.

Высокая значимость имиджа для успеха организации стимулирует развернутые исследования на эту тему. Еще в начале 1980-х гг. более половины крупнейших компаний Великобритании вели исследования по имиджевой тематике. Аналогичные исследования ведут более 160 крупнейших европейских компаний. В США анализ корпоративного восприятия ведет журнал Fortune, в Австралии – National Business Bulletin.

Отечественные разработки в области корпоративного имиджа организации находятся к настоящему времени лишь в начальной стадии. Корпоративный имидж наиболее исследуемый, но наименее понятный феномен. На состояние теоретической разработанности проблемы корпоративного имиджа в нашей стране оказали влияние: определенная самоизоляция отечественной науки от мировой на протяжении долгого времени; отсутствие социального заказа на разработку данной проблемы; объективные трудности, связанные со сложностью и многоаспектностью корпоративного имиджа организации. Поэтому тема данной работы – актуальна.

**1. Сущность имиджа организации и его значение**

Управление корпоративной маркой как направление теории и практики появилось в США более полувека назад. Сегодня его часто называют «управлением корпоративной идентичностью». К настоящему времени в этой сфере уже сложился понятийный аппарат. Трактовка терминов не всегда однозначна, тем не менее, важен, сам факт их использования. Знание терминов позволяет ориентироваться в решении методических и практических задач управления имиджем организаций. Приведем основные понятия[[1]](#footnote-1).

Видение – представление об окружающей действительности – настоящей или будущей. Формирование видения – одна из главных обязанностей руководителя организации. Для того чтобы вести корабль через рыночную стихию нестабильности и неопределенности в верном направлении, капитан обязан знать, где он плавает.

Корпоративная миссия – общественно-значимый статус, социально значимая роль организации. Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес, или основную деятельность предприятия. Формулировка миссии отражается, в частности, на первых страницах годового отчета, буклетов и каталогов, звучит в выступлениях руководителей организаций. Миссия позволяет персоналу и руководителям взглянуть на деятельность организации «с высоты птичьего полета», что необходимо для обеспечения ее долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, информирования акционеров, поставщиков, потребителей и др.

Корпоративная индивидуальность – ценности, суждения и нормы поведения, разделяемые в компании и определяющие сущность индивидуальной корпоративной культуры. Корпоративная индивидуальность – это то, что компания есть на самом деле, аналог личности, индивидуальности человека.

Корпоративная идентичность – это то, что организация сообщает о себе, о своей индивидуальности. Все, что организация говорит, делает и создает, формирует ее идентичность. Это – продукты и услуги, формальные и неформальные коммуникации, политика компании, поступки ее персонала.

Корпоративный имидж – это восприятие организации группами общественности. Это то, какой видит организацию группа или группы. Корпоративный имидж возникает в результате восприятия общественностью комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией. Корпоративный имидж может базироваться на верованиях, так же, как и на фактах. Корпоративный имидж может быть позитивным, негативным, нечетким. Обычно различные группы неоднозначно, по-разному воспринимают организацию. Достижение благоприятного корпоративного имиджа и лояльности потребителей – основная цель управления корпоративной идентичностью.

Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он также облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций.

Позитивный имидж значим не только для коммерческих организаций. Госструктурам он обеспечивает поддержку населения, бизнеса, средств массовой информации. Университетам, больницам, фондам – помогает вести сбор средств / пожертвований, а также привлекать лучшие ресурсы из возможных. Так, например, широкая позитивная известность МГУ во всем мире – один из факторов развитой глобальной телекоммуникационной системы, которой он располагает.

Работа по формированию, поддержке и оптимизации имиджа ведется сегодня не только для организаций и персон, но и для государств, а также регионов стран и мира. Глобализация рынков и методов деловой активности, развитие глобальных информационных коммуникаций, мощных систем поддержки решений обусловили резкий рост значимости работы все большего числа структур и организаций по созданию имиджа.

Имидж ассоциируется прежде всего с паблик рилейшнз (ПР, связи с общественностью). Паблик рилейшнз – это самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее группами общественности.Кроме того*,* к сфере своих полномочий относят имидж и те, кто занимается рекламой, маркетинговыми коммуникациями, корпоративными коммуникациями, отношениями с СМИ, организационным поведением и человеческими ресурсами организации, журналистикой. Имиджмейкер – термин, стоящий в одном ряду сегодня с ньюз-мейкерами (журналистами) и ПР – специалистами.

Особое значение имидж имеет для крупных и / или хорошо известных организаций. Такая организация – на виду общественности и в центре внимания СМИ. Ей некуда спрятаться от общественного порицания и невозможно бесследно раствориться в рыночной стихии. Поэтому крупные организации постоянно работают с общественным мнением, используя как собственные подразделения паблик рилейшнз / коммуникаций, так и привлекая внешние агентства.

Корпоративный имидж значим и в финансовом менеджменте. Имидж представляет собой неявный (нематериальный) актив, отражается в соответствующей статье (Intangibles: goodwill) активной части балансового отчета Североамериканских и Западноевропейских компаний в стоимостном выражении. Так, например, стоимостная оценка Goodwill (благорасположения) компании Mercedes-Benz в ее балансовом отчете на декабрь 1994 г. составила 19 миллионов нем. марок, или 11,2% от всей суммы неявных активов.

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Кроме того, существует внутренний имидж организации – как представление персонала о своей организации. Можно сказать, организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности – свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации.

В отдельную группу выделяется имидж организации как работодателя[[2]](#footnote-2). С организацией как с работодателем сталкиваются текущий персонал организации, лица, ищущие работу, посредники на рынке труда (от государственной службы занятости до частных консультантов по подбору персонала), профсоюзы и т.д. У каждой из этих групп будет складываться свой имидж организации.

Позитивный имидж повышает привлекательность организации для потенциальных работников, что помогает ей быстрее и с меньшими издержками на вербовку находить необходимых ей сотрудников, в том числе переманивая их у своих конкурентов. Особенно большое значение имеет создание и поддержание позитивного имиджа на рынке труда для тех организаций, финансовые возможности которых ограничены, вследствие чего они не могут предлагать потенциальным работникам более высокое финансовое вознаграждение по сравнению с конкурентами. Негативный имидж организации на рынке труда приводит к тому, что она попадает в «черный список» у потенциальных работников, что серьезно осложняет проблему комплектования персонала.

На формирование имиджа организации на рынке труда влияют как объективные (социально-психологические), так и субъективные (индивидуально-психологические) факторы. Первые определяют уровень и характер социально-психологической преемственности организации в восприятии людей и являются в определенном смысле отражением общественного мнения. Вторые же в значительной мере определяются индивидуальными особенностями личности и представляют собой субъективный образ организации в сознании человека, детерминированный его пристрастиями, предпочтениями, желаниями и страхами (опасениями).

К социально-психологическим факторам относится степень известности организации. Чем менее известна на релевантном рынке труда конкретная организация, тем с большей вероятностью при формировании ее имиджа целевые группы будут полагаться на стереотипы, приписывая конкретной компании характеристики, которые, по их мнению, присущи всей группе подобных организаций. Более того, по мнению многих специалистов, люди с большей вероятностью приписывают чему-то неизвестному негативные характеристики. Поэтому для поддержания позитивного имиджа организации важны постоянное «визуальное присутствие» на рынке труда, напоминание целевым группам, что она существует и как работодатель выгодно отличается от других. Формы такого «присутствия» могут быть самыми различными: пресс-релизы, публикации в средствах массовой информации, участие в различных выставках, семинарах и Днях карьеры, презентации компании в учебных заведениях и др.

Влиять на формирование организационного имиджа может и страна происхождения организации. Люди зачастую переносят характеристики, приписываемые определенной стране, на все организации, представляющие эту страну. Если, например, родиной компании являются сильные в экономическом и политическом отношениях США, потенциальные работники могут ассоциировать ее с экономической мощью, процветанием, динамизмом, хорошими карьерными возможностями и др.

На имидж организации влияет и отраслевой имидж: чем менее известна организация, тем с большей вероятностью ей будут приписываться характеристики всей отрасли. Пониженная привлекательность отрасли для потенциальных работников может создать для работодателя дополнительные проблемы при вербовке: организация, принадлежащая к отрасли с негативным имиджем, может сразу попасть в «черный список». Причем в основе повышенной или пониженной отраслевой привлекательности могут лежать самые различные факторы: и уровень финансового вознаграждения, и карьерные перспективы, и рутинный или творческий характер работы, и даже морально-этические аспекты.

К субъективным факторам, воздействующим на формирование имиджа организации, следует отнести характеристики самих потенциальных работников, такие как пол, возраст, образование, профессиональная принадлежность, индивидуально-психологические черты личности, состояние здоровья и др. Выраженное индивидуально-психологическое влияние на формирование имиджа организации оказывают прямые контакты потенциального работника с организацией и ее сотрудниками, так как его позитивные и негативные реакции и впечатления будут в значительной мере определяться личными предпочтениями, симпатией и антипатией, субъективными образами приемлемого или неприемлемого внешнего вида, поведения, речи, эмоциональной реакции сотрудников, интерьером офисных и производственных помещений, местом расположения организации и т.п.

**2. Корпоративная культура организации как средство формирования имиджа**

Имидж – это не только средство, инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж, так же, как и паблисити, создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством маркетинговых коммуникаций (паблик рилейшнз, реклама, личные продажи, стимулирование продаж). Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждой группы и различными средствами. Для крупных организаций при поддержке имиджа особенно важна работа с СМИ, поскольку крупный масштаб операций требует достаточно широкой известности, достижимой, прежде всего, с помощью масс-медиа.

Создание имиджа бизнес-организации в рыночной среде ведется на основе стратегического подхода, с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций. Следует помнить, что каждое из средств маркетинговых коммуникаций имеет свои сильные и слабые стороны. Системная интеграция этих средств (по времени и последовательности использования, по распределению бюджета между ними) обеспечивает усиление преимуществ каждого из средств и нивелирует их недостатки.

Важным средством формирования имиджа организации является разработка ее корпоративной культуры.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях[[3]](#footnote-3).

Составные части корпоративной культуры – ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции.

В рамках процесса внешней адаптации – определения организацией своего места – можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, – это миссия организации, представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос «Зачем»? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, – это описание желаемого будущего организации, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы «Что будет?» и «Как будет достигнуто будущее?»

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах – тех, для кого существует организация, существенным образом определяет ее принципы функционирования.

Не менее важен и вопрос о партнерах. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики – особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о сотрудниках как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации – носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного центра), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т.д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

Описание правил поведения в организации может включать:

* осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации – индивидуализм или всемерная кооперация;
* ценности (критерии оценки – что является правильным, а что – неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);
* веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);
* коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);
* критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);
* правила «неформальных отношений» внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);
* внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим;
* что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);
* осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);
* взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);
* процесс развития работников и обучение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов извне, процесс обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);
* трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации – удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой – удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования:

* принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
* формализовать правила, символы и нормы поведения;
* наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

* поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;
* разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;
* неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;
* моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
* разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
* разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
* внедрение корпоративных символов и обрядов.

Механизм формирования корпоративной культуры представлен на рис. 1:

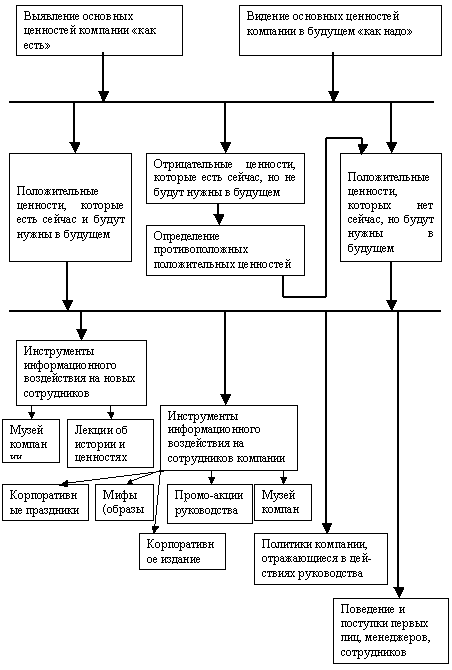


Рис. 1 Механизм формирования корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры необходимо осуществлять в следующие четыре этапа:

* определение миссии компании, базовых ценностей;
* формулирование стандартов поведения членов компании;
* формирование традиций компании;
* разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство.

**3. Формирование имиджа руководителя организации**

Особое значение в формировании имиджа организации имеет имидж ее первого лица, так называемого «лидера организации». Именно от первого лица компании во многом зависит принятие важных решений, а также то, как будет воспринята компания общественностью.

Имидж руководителя – это совокупность определённых качеств, которые люди ассоциируют с определённой индивидуальностью личности. Имидж руководителя может быть позитивным, негативным и нечетким (завуалированным)[[4]](#footnote-4).

Руководитель любой организации, как правило, стремится к созданию позитивного личного имиджа, но известны случаи, когда индивидуум целенаправленно идет на создание отрицательного, скандального образа. Такой шаг, как правило, свойственен политическим, общественным деятелям, а также представителям шоу бизнеса, реже он свойственен руководителям коммерческих структур, так как в данном случае клиент задумается, стоит ли отдавать свои деньги за товар или услугу, производимые компанией, руководитель которой имеет негативный имидж.

Таким образом, отрицательный имидж руководителя организации чаще всего только усиливает недоверие потребителей к продукту или услугам коммерческой организации. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя организации будет являться ее конкурентным преимуществом.

Можно выделить следующие составляющие имиджа руководителя организации:

* персональные характеристики: физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.д.;
* социальные характеристики: статус руководителя организации, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием и т.д. Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Также социальные характеристики включают связь лидера с различными социальными группами: с теми, интересы которых он представляет; с теми, которые поддерживают его и являются союзниками; а также с теми, которые являются его оппонентами и открытыми врагами. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель;
* личная миссия руководителя: своего рода конституция, выражающая стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем. Личная миссия руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей организации;
* ценностные ориентации руководителя: наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа лидера и в различной степени поддается сознательному конструированию. Так очевидно, что персональные характеристики различаются от индивида к индивиду, и многие из них почти невозможно изменить. Однако, в связи с тем, что общение лидера и общественности опосредуется СМИ, подавляющая часть нежелательных персональных качеств всячески скрывается, сглаживается или просто не попадает на глаза широкой общественности.

Одной из немногих характеристик, приобретающих в телевизионную эпоху большой вес, является внешность лидера. Восприятие внешнего вида является очень существенным при первом впечатлении об индивиде. Если это восприятие оказалось положительным, то вся последующая информация будет наслаиваться на этот так называемый «скелет», независимо от того, будет она оказывать положительное или отрицательное воздействие. Главное, что основа уже создана, «первое впечатление – оно самое яркое». Но если восприятие оказалось отрицательным, то все, что будет сказано и сделано впоследствии, будет восприниматься через призму уже созданного негативного имиджа.

Другие качества, существенные для имиджа руководителя организации, – социальные характеристики. Они связаны с обстановкой вокруг организации. Руководитель, ориентируясь на определённую целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямого отношения к продукции или услуге организации, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования.

Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение лидера организации. К сожалению, в нашей стране на протяжении 70 лет семейные ценности всячески подавлялись, и им не придавалось особого значения. Советские политические лидеры, единственные, кто имел в то время публичный имидж, тщательно скрывали от общества своих жен и детей. Однако очень часто семейные ценности, проповедуемые лидером организации, играют важную роль в формировании его положительного имиджа. Одним из первых людей, кардинально изменившим эту ситуацию, стал Михаил Горбачев. Этот факт в числе других способствовал формированию его положительного имиджа в глазах российской и мировой общественности.

Следующая составляющая имиджа – это личная миссия руководителя. Руководитель организации может иметь либо не иметь такой миссии, он может также не понимать назначения миссии.

Миссия организации, по определению Питера Друкера[[5]](#footnote-5), отвечает на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?». Что касается руководителя организации, то, если он не будет осознавать, в чем смысл его деятельности, он никогда не сможет создать положительный имидж управленца.

Кибанов А.Я. определяет миссию как «способ выделения среди конкурентов». Это также важный момент при создании имиджа руководителя, так как людям свойственно запоминать что-то особенное и уникальное[[6]](#footnote-6). Личная миссия руководителя – это, как правило, какая-либо идея или набор идей, которые он собирается реализовать в своей деятельности, и которые в совокупности наполняют миссию организации.

Ярким примером может служить миссия компании «Форд»: «Предоставление людям дешевого транспорта», которая перекликается с основной идеей Генри Форда: «Снабдить каждого работающего дешевым автомобилем». Это способствовало созданию положительного имиджа Форда в глазах общественности, как способного предпринимателя и помогло Форду превратить крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество.

Еще одной важной составляющей имиджа являются ценностные ориентации руководителя. Базовые предположения и ценностные ориентации руководителя организации, безусловно, оказывают влияние на организационную культуру. Лидер пытается привести организационную культуру в соответствие со своими нормами и ценностями. Этот процесс, происходящий внутри организации, формирует «внутренний» имидж руководителя.

Что касается влияния ценностных ориентаций на «внешний» имидж руководителя, то тут следует отметить аспекты национальной культуры. У различных культур существуют совершенно разные критерии положительного имиджа. Например, в американской культуре ценятся такие качества как динамичность, умение действовать самостоятельно в собственных интересах, японской же культуре присущи такие качества как коллективизм, приверженность организации, умение работать в команде и в интересах компании. Если, согласно критериям американской культуры, руководителем может быть молодой человек, в том числе и женщина, то в Японии это практически невозможно, так как положительный имидж руководителя тесно связан с его зрелым возрастом.

М. Деревлева предлагает следующую процедуру оценки влияния вышеперечисленных характеристик на формирование имиджа руководителя[[7]](#footnote-7). Вначале каждая организация, исходя из сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде, методом экспертной оценки выделяет по каждой группе характеристик те факторы, которые оказывают воздействие на создаваемый образ руководителя этой организации. Полученные данные заносятся в таблицу 1. После этого определяется соответствие (или несоответствие) существующего имиджа руководителя тем факторам, которые были выделены. В таблице 1 отмечаются положительные и отрицательные качества уже существующего образа лидера. Затем необходимо выявить, какие из отмеченных факторов поддаются изменению, а какие изменить невозможно. С учетом этого, отмеченные качества, попавшие в третью и пятую колонки таблицы, заносятся в матрицу, представленную на рисунке 2. По результатам такого анализа можно дать рекомендации по дальнейшему улучшению имиджа руководителя.

Таблица 1. Характеристики, влияющие на создание имиджа руководителя, и их соответствие характеристикам лидера

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы характеристик | Желаемые (положительные) характеристики | Соответствие характеристикам лидера | Нежелательные (отрицательные) характеристики | Соответствие характеристикам лидера |
| Персональные характеристики | 1. Высокий рост  2. Поставленная речь  3. Умение одеваться  4…. | 1. Высокий рост 2…. | 1. Низкий рост  2. Слова-паразиты  3. Плохой вкус в выборе одежды  4…. | 1. Слова-паразиты  2. Плохой вкус в выборе одежды  3…. |
| Социальные характеристики | 5. Женат  6. Занятие благотворительностью  7…. | 3. Женат  4…. | 5. Холост  6. Национализм  7…. | 4. Национализм  6…. |
| Личная миссия руководителя | 8. Наличие миссии  9. Ориентация на будущее  10…. | 5. Наличие миссии  6. Ориентация на будущее  7…. | 8. Отсутствие миссии  9. Сиюминутная выгода  10…. | 7…. |
| Ценностные ориентации руководителя | 11. Честность  12. Доверие к людям  13…. | 8. Честность  9…. | 11. Алчность  12. Подозрительность  13…. | 8. Подозрительность  9…. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Характеристики, положительно влияющие на имидж руководителя | Характеристики, отрицательно влияющие на имидж руководителя |
| Поддаются изменению | Женат  Ориентация на будущее  Наличие миссии  2 | Слова-паразиты  Плохой вкус  Национализм  3 |
| Не поддаются изменению | Высокий рост  Честность  1 | Национальность  Подозрительность  4 |

Рис. 2. Характеристики лидера, положительно и отрицательно влияющие на его имидж

Квадрант 1 включает факторы, положительно влияющие на имидж руководителя. Так как эти факторы практически невозможно изменить, необходимо постоянно отслеживать, чтобы они не начали отрицательно влиять на имидж лидера.

Факторы в квадранте 2 положительно влияют на имидж, но так как они поддаются изменению, то требуют всяческой поддержки.

С факторами в квадранте 3 необходимо бороться. Это можно сделать, если тщательно работать над собой и привлекать внешних консультантов.

Самого пристального внимания при формировании имиджа требуют факторы из квадранта 4. Хотя их и невозможно изменить самому лидеру, но их можно нивелировать с помощью PR-технологий. Например, если у человека маленький рост, его можно показывать по телевидению, снимая снизу, или в отдалении от высоких людей.

Как уже упоминалось выше, имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала организации, точнее, восприятием руководителя работниками организации. Лидер должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа. В небольшой организации руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем прямого взаимодействия со всеми сотрудниками организации. В крупных же компаниях руководитель взаимодействует в основном с менеджерами высшего и реже среднего звена. Они, в свою очередь, формируют имидж руководителя у низших звеньев. Здесь могут возникать определенные проблемы, так как возможны искажения информации в виду того, что каждая ступень управления придает имиджу руководителя свою окраску. Чтобы избежать данных искажений, в организациях создаются легенды и истории о руководителе, которые доносятся до сотрудников через различные информационные каналы, такие как корпоративные буклеты с обращениями первого лица компании, информационные бюллетени, электронная почта, «птичий» язык и т.д.

Сотрудники организации, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Поэтому в легендах лучше показывать руководителя именно в этом ракурсе. Во многих организациях принято оповещать сотрудников о публичных выступлениях первых лиц на телевидении, по радио, а также о публикациях в периодических изданиях. В этих случаях формированию образа у сотрудников способствуют профессиональные консультанты по имиджу.

Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду. «Внешний» имидж – это восприятие руководителя внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

«Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на «общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на «непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: покупателями, поставщиками, конкурентами, деловыми партнерами). Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри организации, не противоречил истинному положению ее бизнеса.

Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя часто отличатся от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям организаций, не становятся достоянием общественности и их можно выявить только при вхождении в организацию и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами. Структура этого взаимного влияния отражена на рисунке 3.

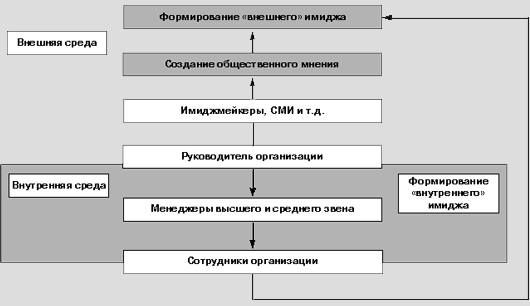


Рис. 3. Формирование «внутреннего» и «внешнего» имиджей руководителя

Процесс формирования имиджа достаточно универсален как для коммерческих, так и для государственных структур. Что касается выделенных групп характеристик, влияющих на создание имиджа руководителя, то они носят ситуационный характер и зависят от специфики деятельности руководителя и организации в целом.

**Заключение**

Корпоративный, или организационный имидж – это образ организации в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций.

Имидж компании формируется, прежде всего, для партнеров, потенциальных клиентов и общества. Но знакомство с персоналом предприятия, с теми, кто производит продукт, важно и с точки зрения и партнеров, и клиентов. Следовательно, важен также имидж предприятия как работодателя. Для формирования позитивного имиджа компании необходимо уделять внимание корпоративной культуре и имиджу ее руководителей.

Научно обоснованная работа по управлению корпоративным имиджем должна вестись на основе моделирования имиджа. Построение модели имиджа, ее наполнение конкретной информацией об организации, четкая идентификация «целевого» имиджа организации для целевых групп общественности необходимы для результативности имиджевой работы. Только на основе и в результате моделирования имиджа может вестись успешная работа по созданию и оптимизации материальных и виртуальных носителей имиджа.

Моделирование имиджа и процесса управления имиджем компании – основа профессионального имиджмейкинга. Такое моделирование, как и собственно управление корпоративным имиджем требует фундаментальных и системных знаний менеджмента и маркетинга.

**Список использованных источников**

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Тандем, Гном-Пресс. 1997.

Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб, 2000.

1. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры. // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №4.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1994.
3. Деревлева М. Формирование имиджа руководителя. // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №7.
4. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. Учеб. пособие. – М., 2000.
5. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. – М., 1997.
6. Кошелева С., Клемина Т. Контролируйте имидж, или… // Кадровый менеджмент. 2002. №4.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1996.

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Тандем, Гном-Пресс. 1997. С. 18-20. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кошелева С., Клемина Т. Контролируйте имидж, или…// Кадровый менеджмент. 2002. №4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры.// Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №4. [↑](#footnote-ref-3)
4. Деревлева М. Формирование имиджа руководителя. // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. Учеб. пособие. – М., 2000. С. 134. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. – М., 1997. С. 86. [↑](#footnote-ref-6)
7. Деревлева М. Формирование имиджа руководителя. // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №7. [↑](#footnote-ref-7)