**Внутренний имидж компании**

Именно сотрудники фирмы являются крупными информаторами потенциальных клиентов фирмы о ее внутренней атмосфере и реальной работе. Заботясь о внешнем имидже компании, внутренний ее имидж необходимо рассматривать как неразрывную составляющую первого.

Алексей Эдуардович Бинецкий, кандидат экономических наук, руководитель фирмы "Бинецкий и партнеры".

Внутренний имидж представляет собой восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании. Внутренний имидж является не менее важным, нежели имидж во внешней сфере, поскольку наличие положительного представления вышеупомянутых субъектов к компании сплачивает коллектив, дает уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, стимулируя его тем самым к большей степени идентификации с фирмой, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации, что, в свою очередь, положительно отражается на внешнем облике компании как устойчивой, профессиональной организации, хорошем работодателе и т.д.

Кроме того, именно сотрудники фирмы являются крупными информаторами потенциальных клиентов фирмы о ее внутренней атмосфере и реальной работе. Через друзей, знакомых, случайных собеседников можно очень многое узнать о компании и создать или изменить свое мнение о ней. Именно поэтому внутренний имидж является одним из важных факторов, воздействующих на внешний образ компании. Внешний имидж компании, подтвержденный положительными отзывами прессы, клиентов и т.д., подкрепляет уверенность в коллективе и качество внутреннего имиджа компании в целом.

Успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей. Таким образом, заботясь о внешнем имидже компании, внутренний ее имидж необходимо рассматривать как неразрывную составляющую первого.

Вкладывать средства во внешний PR и не заботиться о внутреннем — бесполезная трата денег. Приведем характерный для российских организаций пример явной недооценки силы и влияния внутреннего имиджа компании. Руководство одного московского мясоперерабатывающего комбината пожелало укрепить позиции на рынке, а для этого — повысить качество продукции, ужесточив требования к сырью. Казалось бы, что проще: спускай соответствующую директиву и старайся как можно громче оповестить общественность о своих достижениях. Не тут-то было. Подготовка рекламной кампаний и сама кампания шли весьма успешно, а вот с качеством продукции ровным счетом ничего не произошло. Рабочие продолжали безбожно нарушать технологию, кидая мясо без разбору в чаны для разных видов фарша. Им было плевать на то, какую колбасу они производят и кто ее будет покупать. Так и закончилась не успевшая начаться борьба за рынок.

Очевидно, что современный работник должен быть не менее заинтересован в успехах фирмы, в результатах своего труда, нежели ее руководство. Г. Воробьев в работе «Человеческие ресурсы и современная служба персонала» выделил следующие мотивы, способствующие повышению интереса работника в качестве собственной работе:

соответствие, характера работы характеру работника; зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающая на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях;

комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;

чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте;

самоуправление — уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала.

Несколько отличные подходы выделяет Сэм Блэк:

1. Полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику.

2. Атмосфера доверия между работником и работодателем.

3. Условия труда, безопасные и безвредные для здоровья.

4. Достойное вознаграждение.

5. Отсутствие конфликтов.

6. Удовлетворенность работой.

7. Гордость за свою организацию и уверенность в будущем.

Отмеченные выше факторы подтверждает также исследование, проведенное среди работников агропромышленного комплекса Нижегородской области, результаты которого показали важность следующих факторов, расположенных в порядке убывания их значимости:

1. Стремление к получению большого материального вознаграждения.

2. Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки.

3. Хорошее отношение среди товарищей.

4. Уважение со стороны руководителя.

5. Желание проявить творчество в работе.

6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы.

7. Осознание общественной значимости своего труда.

8. Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе.

9. Потребность в продвижении по службе.

10. Желание избегать ответственности самостоятельного принятия решения.

11. Стремление проявить себя, выделиться.

Функционально работа по внутреннему имиджу делится между двумя службами компании: кадровыми работниками и службой PR. Менеджеры службы кадров обладают ценнейшей информацией о каждом сотруднике и с самого начала ориентируют новичков на принятые в компании правила. Специалисты по внутреннему PR призваны налаживать связи между отдельными субъектами внутренней среды организации и поддерживать процесс двусторонних коммуникаций. Для осуществления своих задач они используют следующие средства и каналы распространения имиджесозидающей информации.

Выпуск внутренней газеты, главной задачей которой является «создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации», иными словами, информирование с целью ориентации общественного мнения внутренней среды, способствующей достижению целей компании. В Великобритании издается свыше 1800 газет предприятий и организаций общим тиражом более 23 млн. экз. и общей стоимостью около 15 млн. ф. ст.; в США, как полагают, 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн. экз.; в Японии 3000 таких газет; во Франции — 700.

Из практики российских компаний преимущества данного коммуникативного канала можно проследить на примере компании «Аэрофлот», где были недавние кадровые перестановки. В коллективе распространялись всевозможные слухи. Это подтолкнуло менеджеров к выпуску корпоративной газеты, где печатался неформальный комментарий событий внутри «Аэрофлота». В одном из номеров, скажем, был опубликован такой анекдот: «Объявление: лечу нетрадиционными методами. Подпись: Аэрофлот». В газете открыли дискуссии на производственные темы с участием как рядовых сотрудников, так и руководства компании. Это снизило накал обстановки, помогло руководству взять под контроль неформальные коммуникации в компании.

Использование доски объявлений, которая призвана служить инструментом оперативности донесения информации, приводит к степени персонализации общения. Набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн определяют круг вопросов, выносимых руководством для обеспечения гласности бизнеса. Данный канал коммуникаций является особенно эффективным в кризисных условиях, когда необходимо постоянное и своевременное информирование работников.

Организация личных встреч управляющих фирмой со своими сотрудниками, которые имеют огромное эмоционально психологическое значение для работников фирмы. Барбара Джи, автор классической книги в области формирования имиджа компании «Имидж фирмы», отмечает важность эмоциональной связи таких встреч, которые помогают руководителю расположить к себе сотрудника, создать почву для менее критического восприятия тех или иных мер и соблюдения принципов управления и т.п.

Проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций менеджеров и других сотрудников фирмы, для обмена информацией, мнениями и идеями. Так, на годовых собраниях главы фирм обычно благодарят своих сотрудников, подчеркивая их значимость и вклад в общее дело, рассказывают о том, какую роль играет их труд в получении конечного продукта, где будут использованы те приспособления, над которыми они работают, посвящают сотрудников в особенности и перспективы будущих проектов, что, в свою очередь, дает ощущение причастности к большому делу, собственной полезности и выступает в качестве одного из инструментов мотивации и стимулирования работников.

Замечательной иллюстрацией формирования внутреннего имиджа компании из западной практики с использованием выше изложенных методов может послужить пример компании внутреннего PR, проведенной при слиянии двух химических предприятий, обладающих не только различными корпоративными, но и национальными культурами, где роль внутренних коммуникаций играла первостепенное значение, поскольку прежде чем переходить к созданию внешнего образа новой компании, необходимо было разъяснить сотрудникам их роли, ориентации в условиях обновленной компании, иерархию подчинения и подотчетности в условиях соединения правления, новые цели, политику и перспективы развития компании (см.: Блэк С. PR. Международная практика). Подобные кардинальные изменения без предварительной подготовки создания и внедрения нового внутреннего имиджа компании может привести к внутренней разноголосице, непониманию политики компании, сопротивлению, невыполнению внутренних предписаний.

Все эти средства будут эффективны только в том случае, если работает обратная связь, т.е. идет не односторонняя пропаганда, а двусторонний обмен информацией, мнениями. Работа по внутреннему PR носит долгосрочный характер. Созданный имидж организации необходимо поддерживать постоянно, не рисковать им для получения краткосрочной прибыли, так как испорченный внутренний имидж, как, впрочем, и внешний, очень трудно восстановить. Исследования, проведенные бостонской консалтинговой компанией Forum Corporation, показывают, что сохранение стабильного положительного имиджа и постоянного покупателя стоит в 5 раз меньше создания нового.

Основываясь на мировой и российской практике, можно утверждать, что для создания позитивной внутренней оценки, облика компании необходимо выполнение следующих рекомендаций:

постоянно поддерживать хороший психологический климат в коллективе, что во многом зависит от умения руководителя, способствовать не только профессиональному, но и личностному общению среди сотрудников отдельных подразделений, осуществлять всевозможные акции совместного проведения нерабочего времени, создавать среду здоровой, а не враждебной конкуренции между сотрудниками, взаимоуважения, взаимопомощи, взаимодоверия и т.п.; кроме того, руководители должны избегать конфликтных столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива;

способствовать повышению квалификации работников, демонстрировать потребность в высококвалифицированных кадрах, стимулируя тем самым работников на профессиональные достижения, предъявлять высокие требования при приеме на работу, что дает сотрудникам чувство особой ценности рабочего места, высокие стандарты увеличивают привлекательность компании в глазах кандидатов на вакантные места. Компания, которая использует политику последовательного продвижения своих сотрудников и ценит их заслуги, получает преданного, высокомотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет высокую производительность труда и финансовые успехи;

информировать и привлекать работников, акционеров, других субъектов внутренней среды к инновационным проектам, давать возможность творческой и профессиональной реализации людей. Потребность сотрудников в творчестве и возможность внести личный вклад в дело компании тесно связаны с чувством собственной значимости для компании, осознанием доверия к ним со стороны руководства, что повышает их моральный настрой, стремление привнести свою лепту в общее дело. Инновационная работа, в свою очередь, не только положительно влияет на внешний имидж компании, но и на внутренний, определяя ее как компанию, обращенную в будущее, ориентированную на развитие и поиск новых решений производственных, организационных или управленческих задач;

давать систематические сведения о последних достижениях фирмы и ее успехах, делать акцент на способностях и особенностях фирмы и ее работников, на специфических производственных навыках и «ноу-хау» в технологии, на разъяснении будущих проектов и целях компании и т.д.;

информировать работников об истории создания компании, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, посредством разъяснения данных элементов корпоративной культуры в соответствующих инструкциях, внутреннем уставе. Так, директор Нижегородского имидж-центра Е. Курепина отмечает, что ни в одной из фирм, интервьюированных в процессе исследования по имиджу компании, не было соблюдено правил делового этикета «Все максимально раздеты, плечи, колени оголены до предела, сарафаны, шорты — т.е. совершенно недопустимая для делового человека, особенно для руководителя фирмы, одежда. Существуют определенные правила, как одеваться летом». Во избежание конфликтных ситуаций и ситуаций неблагоприятного влияния внешнего вида сотрудников или этикета их поведения на имидж компании подобные моменты необходимо учитывать и четко определить в предписаниях сотрудникам компании. Для компаний, предоставляющих униформу для своих работников, необходимо определить стандарты поведения служащих в униформе даже за пределами компании. Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения. Международные специалисты в этой области считают, что 70 процентов выгодных сделок срывается из-за того, что многие не соблюдают этих правил и не владеют культурой поведения. Принадлежность к компании с высокими стандартами внешнего вида и поведения поднимает моральный настрой сотрудников и дает им чувство большей самооценки, повышая их личностный имидж, как элемент внутреннего имиджа компании;

оценивать результаты деятельности, своих сотрудников и поощрять их работу. Нельзя забывать о психологической потребности в ощущении ценности трудовых и моральных затрат каждым отдельным сотрудником и о том, что недооценка итогов работы сотрудников снижает трудовую мотивацию, влечет за собой моральную неудовлетворенность, апатию в отношении работы, является благоприятной почвой возникновения конфликтов среди работников и руководства. Внимание к сотрудникам возвращается преданностью работников компании, удовлетворению, получаемому от своей работы, а стало быть, и повышению в их глазах имиджа и престижа компании. Никто не может принести большую пользу имиджу компании, чем сотрудники, которые гордятся ею, своей работой в ней.

Основным и необходимым механизмом осуществления упомянутых принципов является двусторонняя связь между отдельными субъектами внутренней среды и коммуникационная работа в организации, которая требует серьезных затрат. Экономия на ней может вести к несоизмеримым потерям из-за неясного, несформированного и неуправляемого в соответствии с целями, миссией и задачами имиджа организации, негативного психологического климата, недостатка во взаимном уважении, доверии между служащими и руководством. Попытки руководства преподнести свою точку зрения работникам, не проявляя интереса к их позиции, как правило, не приносит успеха, рано или поздно вызывает сопротивление и отторжение сотрудниками, исполняющими в данном случае лишь роль механических исполнителей.