

УДК 303.424

*І. І. Колосовська**Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України***ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ  
І ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

*Обґрунтовується специфіка використання засобів впливу на формування позитивного іміджу організації, визначаються етапи його створення та принципи системного підходу до управління.*

*Організація, імідж, формування, процес управління*

Підвищення уваги до проблеми формування іміджу, здатного позитивно впливати на розвиток організації, не є випадковим. Позитивний імідж важливий як для комерційних структур, освітніх закладів, медичних установ, так і для державних інституцій — забезпечує їм підтримку в населення, суб'єктів бізнесу, громадських організацій, засобів масової інформації. Імідж для організації є опосередкованим індикатором ефективності її діяльності. Переваги позитивного іміджу незаперечні. Однак хороша репутація не з'являється і не існує сама по собі, вона вимагає цілеспрямованої систематичної роботи. Суттєве значення має створення ефективної системи управління процесом формування та підтримки іміджу, що потребує насамперед реальної оцінки, розробки і впровадження комплексу невідкладних заходів з його виведення на якісно новий рівень.

Метою цієї статті є обґрунтування необхідності дієвої системи створення й управління іміджем організації як важливого інструменту досягнення стратегічних цілей її розвитку.

Як і будь-яка управлінська система, система управління процесом формування іміджу включає суб'єкт (організація), об'єкт управління (групи впливу — громада, засоби масової інформації, бізнесові структури, інші інституції) та зворотний зв'язок.

Практика роботи з окремими об'єктами впливу вимагає використання відповідних засобів дії на формування іміджу. Їх доцільно класифікувати на комунікаційні, організаційні, психологічні та мотиваційні.

Комунікаційні засоби впливу включають: безпосереднє спілкування; спілкування за допомогою засобів зв'язку (телефон, факс, електронна пошта); опосередковане спілкування через засоби масової інформації (преса, телебачення, радіо тощо). Кожна організація, яка дбає про позитивний імідж в очах громадськості, намагається найефективніше використати можливості розповсюдження відомостей про свою діяльність за допомогою засобів масової інформації. Для розповсюдження інформації про діяльність установи використовуються різні форми її підготовки та отримання, зокрема:

забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ керівників або інших відповідальних осіб;

підготовка та проведення теле- і радіопередач;

проведення прес-конференцій, організація інтерв'ю з керівниками;

випуск і розповсюдження прес-релізів, бюлетенів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації;

формування архівів інформації про діяльність установи;

розміщення WEB-сторінок в Інтернеті про організацію та її діяльність;

інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать чинному законодавству.

Вагома роль у процесі формування іміджу установи відводиться *організаційним* засобам, зокрема, важливе значення має спрощення адміністративних формальностей, що включає: зведення до мінімуму кількості документів, які повинна подавати в установу окрема особа чи то юридична, чи фізична; скорочення кількості відвідувань на прийоми і відомостей, які необхідно подати прохачеві; скорочення тривалості обробки заявних матеріалів тощо.

Іншу групу засобів впливу на формування іміджу організації, яку з успіхом та активно використовують іміджмейкери, становлять *психологічні*. Знання основ психології сприяє правильним та ефективним діям для створення іміджу на всіх етапах процесу від виникнення і до впровадження ідеї. Використання елементів психологічного впливу може бути важливим для вирішення низки завдань за рахунок привертання й утримання уваги аудиторії; використання психологічних особливостей окремих соціальних груп для завоювання довіри; застосування різноманітних навиків комунікації тощо. При ефективному використанні психологічних особливостей окремих соціальних груп необхідно враховувати, попередньо визначивши, певні характеристики: орієнтацію на сприйняття повідомлення з використанням відповідного репрезентативного каналу, форму довіри тощо.

Формуючи довіру аудиторії, іміджмейкери стикаються з проблемою існування стереотипів. Стереотип впливає на прийняття рішення і робить цей процес нелогічним з боку зовнішнього спостерігача, він є більш конкретним на відміну від потреби. Це визначене, сформоване бачення-ставлення споживача до себе, каналів інформації, суб'єктів, що просуваються. Стереотипи відносяться до світу думок, відчуттів, тобто до сфери ідеального, але їх впливи на реальність, вчинки людей завжди дуже сильні. Стереотипи є позитивні і негативні, що змушує при плануванні заходів з формування іміджу знайти відповіді на такі запитання:

як виявлені типові негативні стереотипи заважають адекватному сприйняттю конкретного заходу?

як можна зменшувати вплив цих стереотипів, використовуючи наявні ресурси?

Продумавши відповіді на ці запитання, можна уникнути суттєвих помилок при створенні образу. З розвитком культури зв'язків з громадськістю і

підвищенням вимог до професіоналізму іміджмейкерів знання психології все активніше залучаються до творчого процесу створення образу.

Ще одну групу засобів впливу на формування іміджу організації становлять *мотиваційні* чинники, адже відданий персонал та ентузіазм під час виконання завдань є серцевиною внутрішнього іміджу. Високого рівня мотивації персоналу можна досягнути лише тоді, коли керівництво використовує в своїй діяльності інструменти менеджменту, що базується на задоволенні людських та емоційних потреб працівників. Тільки так можна підняти їх моральний настрій і закріпити відданість організації. Люди, які задоволені організацією й роботою, сповнені енергії, що перетворюється в сприятливе ставлення до відвідувачів.

Серед основних потреб, які необхідно враховувати при формуванні стимулів до ефективної роботи, увагу слід акцентувати на:

- прагненні персоналу знати основні цілі своєї організації й гордитися нею;
- потребі працівників поваги з боку керівництва;
- необхідності чіткого взаємозв'язку між працівниками і керівниками;
- прагненні працівників до творчої роботи, намагання зробити особистий внесок в досягнення організації;

бажанні працівників похвали, визнання, просування по службі й поведіння з ними як з особистістю, а не як з одинницею продуктивності праці.

Ставлення до персоналу з повагою створює стимули до роботи й зміцнює їх відданість структурі, а вони, у свою чергу, починають по-іншому ставитися до відвідувачів. Отже, процес є взаємопов'язаним. Вважається, що жодна потреба працівників не має такого значення для підняття морального настрою і закріплення відданості організації як бажання персоналу бути поінформованими про діяльність своєї структури. Тому завданням керівництва є систематичне інформування працівників про концепцію розвитку установи.

Важливим чинником є потреба в повазі. При опитуванні що проводилось американськими дослідниками менеджерам різних структур задавали запитання, що вони вважають найбільшим порушенням ділового етикету. Перше місце зайняла відповідь «критика підлеглого в присутності інших співробітників» [1, с. 109]. Менеджери, які ефективно працюють, усе чіткіше усвідомлюють, що висока мотивація персоналу залежить від атмосфери взаємної поваги і рівності, а не від авторитарного керівництва.

Потреба працівників зробити власний творчий внесок у справу тісно пов'язана з прагненням до стійкого двостороннього зв'язку. Кожній людині здається, що вона особлива, не подібна на інших. Коли вдається реалізувати свої творчі здібності на роботі, вона відчуває свою значимість для організації. Практично неможливо зберегти сприятливий моральний настрій у колективі, коли працівники відчувають себе маленькими гвинтиками у великому механізмі.

Інша потреба — у тому, щоб роботу цінували. Людина, яка відчуває, що її працю цінують, може робити для організації дуже важливі справи. Такий працівник цінуватиме і споживача, що, безумовно, відчує останній. Ніхто

не може створити кращого іміджу інституції як всередині, так і зовнішній своєю роботою.

Отже, значну роль у процесі управління іміджем організації відіграє комплексний підхід до його формування. Організаційна комунікація з різними об'єктами впливу, як внутрішніми, так і зовнішніми. Для реалізації впливу використовуються відповідні засоби комунікаційного, організаційного, психологічного та мотиваційного характеру. Обов'язковим елементом процесу є наявність зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом. Але вирішальним в цьому процесі є механізм управління, ефективність якого значно залежить від зазначених складових.

Опираючись на теорію та практику управління, можна висвітлити такі етапи процесу формування іміджу організації:

1. **Аналіз ситуації.** Це перший крок будь-якого управлінського процесу, що включає аналіз ситуації та виявлення проблем, пов'язаних з формуванням іміджу, а також з'ясування різних точок зору і інтересів цільових груп. Практично, це аналітична функція організації, яка, використовуючи інформацію для подальших напрямків процесу, з'ясовує, «що відбувається в даній момент?».

2. **Планування заходів.** Зібрана на першому етапі інформація використовується для ухвалення рішень щодо програми роботи з різними цільовими групами, визначення цілей, змісту практичних кроків, стратегії і тактики комунікації зі створення як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу.

3. **Дія і комунікація.** Цей етап охоплює реалізацію програм дій і комунікацій, спрямованої на досягнення конкретних цілей у визначених попередньо цільових групах задля досягнення поставленої мети.

4. **Оцінка програми формування іміджу.** Це останній етап процесу управління, який включає оцінювання підготовки, процесу реалізації та досягнутих результатів програми формування іміджу, її моніторинг. При реалізації програми, як правило, відбуваються постійні коригування стратегії з урахуванням зворотної інформації про те, що спрацьовує, а що ні.

Кожен із зазначених етапів процесу формування іміджу має важливе значення. Однак перший крок в управлінському процесі, що розпочинається з діагностики, є відправним. Звичайно, що подібна діагностична стратегія є досить умовним, оскільки процес формування і підтримки іміджу повинен бути безперервним, циклічним, відбуватися в умовах мінливого середовища та динамічних подій, на які потрібно постійно реагувати.

Розглядаючи перший етап як відправний для подальшої діяльності і з метою забезпечення ефективного управління процесом формування іміджу, важливо правильно проаналізувати й оцінити наявний імідж. При цьому потрібно здійснити аналіз двох аспектів діяльності організації: з одного боку, її сприйняття персоналом і керівним апаратом, а з другого, — громадськістю. ЗМІ, представниками бізнесових структур, громадських організацій. А саме для успішного впровадження в життя кампанії з формування іміджу, як визначив

один із дослідників у сфері іміджології Х. Чайлдз, потрібне комплексне дослідження ситуації [2, с. 269].

Після з'ясування проблем іміджу, виявлення за допомогою збору даних й аналітичної роботи слабких місць, резервів і можливостей перед іміджмейкерами постає завдання виробити стратегію побудови позитивного іміджу з використанням передусім реально існуючих можливостей і резервів. Ефективність планування значною мірою обумовлюється здатністю тих, хто розробляє план, стратегічно мислити, тобто передбачати і формулювати параметри бажаного стану речей у майбутньому, визначати, які сили і чинники сприятимуть або перешкоджатимуть просуванню вперед та обирати стратегію наближення до поставленої мети.

План формування іміджу складається з чотирьох основних частин: *створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу і неосяжного іміджу* [1, с. 34].

Перший крок у розробленні плану формування іміджу включає: визначення цінностей, цілей, принципів і філософії, на яких базуватимуться подальші «конструкції». Так само, як перед побудовою будинку потрібно закласти фундамент, для розробки ефективного імідж-плану потрібно визначитися з базовими засадами діяльності установи, тобто визначити принципи її роботи, цілі діяльності як основу подальших заходів, а також цілі імідж-програми.

Наступний етап — визначення довготермінових цілей, тобто чого прагне досягти інституція в майбутньому в контексті іміджу. І ті цілі повинні бути чітко визначені, вимірювані, реалістичні в досягненні з огляду на наявні ресурсні можливості (тобто відповідати критеріям SMART).

Працюючи над розробленням плану коригування зовнішнього іміджу будь-якої організації, насамперед важливо визначити проблемні зони в цій сфері, потім сформулювати чіткі та реалістичні цілі, які будуть досягатися в процесі виконання розробленого плану, визначити потребу в ресурсах та випрацювати показники оцінки результатів реалізації. Ключ до підтримки позитивного іміджу в свідомості людей — у постійному прагненні наслідувати високі стандарти у всьому, що робиться та оточує інституцію.

Внутрішній імідж — наступна складова плану формування іміджу, на яку часто не звертають належної уваги. Для порівняння, якщо зовнішній імідж — це надводна частина айсберга, то внутрішній — підводна. Вони є майже нероздільними і тому, з точки зору управління процесом формування іміджу, на стадії планування потрібно брати до уваги як зовнішню, так і внутрішню складові іміджу.

Для будь-якої організації важливо, по-перше, періодично проводити оцінку організаційної культури, по-друге, відслідковувати симптоми, які свідчать про погіршення морального клімату. Протистояння керівництва та працівників організації негативно впливають на моральний настрій колективу. Грамотні менеджери уміють поліпшити моральний клімат так само, як вони досягають того, щоб відвідувач був задоволений обслуговуванням. Проте,

якщо ці потреби керівникові невідомі, то їх потрібно спочатку виявити й оцінити. Високого рівня мотивації співробітників можна досягнути тільки тоді, коли керівники візьмуть за основу нову філософію менеджменту, яка базується на задоволенні людських та емоційних потреб працівників. А це, у свою чергу, є основою для створення позитивного внутрішнього іміджу інституції.

І остання складова побудови плану формування іміджу — коригування неосяжного іміджу, який цілком будується на відчуттях, що залишаються в споживача після отримання послуги. Люди ідуть туди, де їх чекають, і залишаються там, де їх поважають. Так, для створення короткотермінового «емоційного контакту» достатньо сказати відвідувачеві комплімент або запитати про його здоров'я. Якщо ставиться за ціль створити міцний діловий імідж, який емоційно впливатиме на відвідувача, персоналу необхідно володіти методикою налагодження трирівневих емоційних зв'язків. Оволодіння першим рівнем включає в себе навчання ввічливої поведінки з відвідувачем. Другий рівень цілком присвячений тому, як подякувати відвідувачеві. І третій рівень — вищий, означає вміння забезпечити у відвідувача відчуття значущості. Проте налагодження емоційних зв'язків важливе не лише для відвідувачів, але й для персоналу.

Після уточнення ситуації і виконання аналітичної роботи, після того як розроблена програма, в якій визначено довго- та короткотермінові цілі й план заходів, необхідно переходити до практичних дій, спрямованих на виконання програми.

При управлінні процесом формування іміджу важливо враховувати такі загальні принципи системного підходу:

необхідні точні та детальні відомості про характеристики керованої підсистеми (об'єкт управління). Якщо в процесі управління є неточні або неповні відомості про особливості керованого об'єкта, то це ставить під сумнів ефективність самого управління;

управління буде ефективним, якщо воно цілеспрямоване. Це означає, що повинні бути чітко сформульовані головні та проміжні цілі на певний період часу. Якщо вони сформульовані нечітко або взагалі відсутні, це ускладнює або унеможливує оцінювання результатів діяльності;

керуюча система повинна володіти управлінським ресурсом, здатним змінювати стан керованої системи. Типовою помилкою є формування цілей і прийняття рішень, які не відповідають можливостям керуючої системи (наприклад, організація масштабних комунікативних заходів без достатнього фінансового забезпечення чи за відсутності фахівців з їх реалізації);

між керуючою та керованою підсистемами повинні існувати відповідні зв'язки. Вони можуть бути прямими і зворотними (відгук, реакція системи на вплив тощо). Але особливо важливим у процесі формування позитивного іміджу є налагодження ефективного зворотного зв'язку;

для успішного управління процесом формування іміджу організації необхідна надійна система критеріїв і показників, які дозволяють постійно оцінювати результативність та ефективність її діяльності.

Отже, керований імідж — це результат складної, психологічно грамотної і зваженої діяльності, спрямованої на створення й підтримку позитивного ставлення до організації, на удосконалення її імідж-репутації. І тут не можна сплутувати уявлення про те, якою повинна бути організація, її керівник, працівники з тим, які саме судження та думки циркулюють про них у суспільстві. Їх насамперед потрібно оцінити і вивчити, а потім вносити корективи.

1. Джи Б. Имя фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. — СПб.: Питер, 2000. 2. Childs H. L. Public opinion: Nature, Formation, and Role / H. L. Childs — N. J., 1995.

## **ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

*Обосновывается специфика использования средств влияния на формирование положительного имиджа организации, определяются этапы его создания и принципы системного подхода к управлению.*

## **IMAGE OF: TECHNOLOGY DEVELOPMENT AND PROCESS MANAGEMENT**

*The article is devoted to the ground of specific of the use of facilities of influence on forming of positive image of organization; to determination of the stages of his creation and principles of systems approach to the management.*

*Стаття надійшла 19.10.09*