

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>

УДК 316.46:659.1:659.126.1:659.4

РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ВНУТРІШНЬОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S INTERNAL IMAGE

Якимова Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>

Марценюк Олеся Віталіївна

старший викладач,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3871-1599>

Кремінський Віктор Олександрович

здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5810-588X>

Yakymova Nataliia, Martseniuk Olesia, Kreminskyi Viktor
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації та висвітлено специфіку цього процесу. Визначено чинники, що впливають на формування позитивного внутрішнього іміджу організації (зовнішні (позаорганізаційні) чинники та внутрішні чинники (організаційні, управлінські, психологічні)). Розроблено перспективні напрями та механізми управління позитивним внутрішнім іміджем організації. Виокремлено етапи формування та управління позитивним внутрішнім іміджем організації (етап формування організаційних установок, методологічний, діагностичний, інструментальний, практичний, контрольний етапи та етап оперативного управління). Важливою особливістю запропонованого підходу є включення у процес управління іміджем організації заходів щодо контролю відповідності внутрішнього та зовнішнього іміджу.

Ключові слова: лідер, імідж організації, позитивний внутрішній імідж, чинники, етапи формування та управління.

The article examines the role of the leader in the formation of the internal image of the organization, highlights the specifics of this process. It has been established that the management of the internal image of the organization in modern conditions becomes an important direction of personnel management and ensures the release of hidden resources of the organization. A number of factors influencing the internal image of the organization are singled out, among which objective factors of the influence of the external environment, as well as organizational, managerial, psychological factors, that is, factors of the internal environment of the organization, can be identified. Identifying the factors that influence the formation and changes of the internal image is one of the key areas of research on the image of the organization, since only on its basis it is possible, firstly, to understand the deep reasons and mechanisms of the emergence of many destructive processes in the organization by managers, and, secondly, development of effective practical tools for managing the internal image of the organization, namely, programs for the formation and management of the internal image. Attention is drawn to the fact that in modern conditions, it is important for the organization to systematize existing improvements in the field of internal image formation and develop a comprehensive program (or strategy) for internal image formation and management. The stages of formation and management of a positive internal image of the organization are singled out (the stage of formation of organizational attitudes, methodological, diagnostic, instrumental, practical, control stages and the stage of operational management). The choice of stages and the definition of the strategy are very important to ensure the success of the formation of the technology of the internal image of the organization because these analytical management procedures largely determine the positive results of management efforts. An important feature of the proposed approach is the inclusion in the image management process of the organization of measures to control the conformity of the internal and external image.

Keywords: leader, image of the organization, positive internal image, factors, stages of formation and management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу необхідною умовою забезпечення стійкого й довгострокового позитивного ділового успіху організації є створення його сильного та вдало сформованого зовнішнього та внутрішнього іміджу. Такий імідж сприяє досягненню організацією певної ринкової сили, захищає від атак конкурентів, зміцнює позиції щодо товарів-замінників, полегшує доступ до різного роду ресурсів, а також запам'ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, що є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття організації. Сьогодні імідж організації стає головним фактором конкурентної боротьби, а для його підтримання й покращення необхідна розробка комплексу відповідних заходів. За окреслених умов важливим при формуванні позитивного зовнішнього та внутрішнього іміджу є присутність в організації такого керівника, який поєднує в собі риси лідера та менеджера, спроможного раціонально думати та ефективно управляти персоналом. Тому необхідно, щоб керівник був не тільки формально обраним менеджером, а й був авторитетним лідером для персоналу, який спроможний забезпечувати постійний розвиток та зростання організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Свій внесок у дослідження сутності іміджу та лідерства зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: І. Альошина, І. Важеніна, О. Виханський, Б. Гарднер, В. Гатило, Д. Гоулман [1], В. Заруба, О. Залевська, В. Королько, Ф. Котлер [2], А. Кузнецов, Д. Огілві, С. Олівер, Л. Орбан-Лембрик [3], А. Семенов, Ч. Сендидж, В. Сизоненко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні проблема формування теоретичних і практичних підходів до розробки заходів з підвищення внутрішнього іміджу організації та визначення ролі лідера у зазначеному процесі залишається актуальною і потребує подальшого пошуку напрямів її вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ролі лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації та розробка перспективних напрямів та механізмів управління позитивним внутрішнім іміджем організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах управління внутрішнім іміджем організації в сучасних умовах стає важливим напрямом управління персоналом та забезпечує вивільнення прихованих

ресурсів організації. Такі показники діяльності персоналу, як організаційна активність, виробничий інтерес, професійне зростання, колективна взаємодопомога, не можуть бути мотивовані лише високою винагородою у вигляді заробітної плати, бонусів, премій та інших матеріальних стимулів. Сучасний персонал часом готовий вибирати дещо меншу оплату праці, віддаючи пріоритет роботі у «хорошому колективі» з «хорошими стосунками». Тому турбота про внутрішній імідж організації означає залучення до роботи в організації керівників, лідерів та співробітників, професійно-компетентних, висококваліфікованих, які поважають себе та своїх колег.

Перш за все, варто зазначити, що внутрішній імідж організації науковці визначають як «сприйняття та психологічне ставлення до організації її співробітників, менеджерів, власників, акціонерів, правління та материнських організацій, що становлять її внутрішнє середовище» [4], «фокусування всередині організації» [5], інструмент формування почуття індивідуальності та відмінних рис організації серед інших, конкуруючих організацій [6].

Таким чином, основною відмінністю внутрішнього іміджу організації від зовнішнього іміджу є його головний адресат – учасники організації. Виходячи з цього, поняття «внутрішній імідж організації» може бути визначено як цілісний, підсумований образ організації у сприйнятті її учасників, що відображає її ключові процеси – від управлінських до виробничих, від індивідуально психологічних – до групових, від інформаційно-технологічних – до комунікативних.

До складових внутрішнього іміджу можна віднести:

1. Образ (імідж) керівника (лідера) організації, який у найзагальнішому вигляді вибудовується на основі уявлення про його здібності, установки, ціннісні орієнтації, соціально-психологічні характеристики, а також про його зовнішні дані. Наразі організації не надають суттєвого значення та не приділяють достатньої уваги проблемі формування такого іміджу лідера, який буде ефективно впливати на персонал та здійснювати якісне ним управління.

2. Образ (імідж) персоналу, який відбиває фізичні, психофізіологічні, соціальні дані, культуру, професійну компетентність, особистісні характеристики, візуально-аудіальні особливості тощо [7].

3. Корпоративна культура організації, її стиль, соціально-психологічний клімат, уяв-

лення персоналу про комфортність і надійність своєї організації, що створюють потужний потенціал на формування позитивного іміджу.

Виявлення чинників, які впливають формування та зміни внутрішнього іміджу, є одним із ключових напрямів дослідження іміджу організації, оскільки лише на його основі можливі, по-перше, розуміння менеджерами організації глибинних причин та механізмів виникнення у ній багатьох деструктивних процесів, а, по-друге, розробка дієвих практичних інструментів управління внутрішнім іміджем організації, а саме – програми формування та управління внутрішнім іміджем [8; 9].

Загалом, підтримуючи такий підхід, доцільно виокремити низку чинників, що впливають на внутрішній імідж організації, серед яких можна виявити об'єктивні чинники впливу зовнішнього середовища, а також організаційні, управлінські, психологічні чинники, тобто чинники внутрішнього середовища організації (табл. 1).

Виходячи з вищезазначеного, у сучасних умовах для організації важливим є систематизація наявних доробок в сфері формування внутрішнього іміджу та розробка комплексної програми (або стратегії) формування та управління внутрішнім іміджем. Вибір етапів та визначення стратегії дуже важливі задля забезпечення успішності формування технології внутрішнього іміджу організації, тому що ці аналітичні управлінські процедури багато в

чому визначають позитивні результати управлінських зусиль.

Ґрунтуючись на результатах порівняльного аналізу та узагальнення уявлень про етапи формування внутрішнього іміджу організації, варто запропонувати наступний підхід до формування позитивного внутрішнього іміджу з урахуванням сучасної практики проектного управління організацією. Доцільним є виділення семи етапів формування внутрішнього іміджу організації, які включають по дві основні складові реалізації кожного з етапів, що розкривають необхідні організаційні заходи (табл. 2).

Кожен із етапів реалізує певні функції, які легко сформулювати виходячи з назви етапу – це настановча, методологічна, діагностична, інструментальна, практична, контрольна функції та функція оперативного управління. Включення у формування внутрішнього іміджу організації етапу оперативного управління необхідно тому, що після оцінки успішності створеного іміджу необхідно сформувати інструменти його підтримки та корекції. Оскільки внутрішній імідж організації є дуже динамічним феноменом, схильним до впливу ситуаційних та багатьох інших чинників, на етапі оперативного управління необхідно проводити систематичні моніторингові заходи, що забезпечують керівників оперативною інформацією про динаміку зміни думок учасників організації [10; 11].

Таблиця 1

Чинники, що впливають на формування позитивного внутрішнього іміджу організації

Зовнішні (позаорганізаційні) чинники	Внутрішні чинники		
	Організаційні чинники	Управлінські чинники	Психологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – Тиск зовнішнього економічного та ділового середовища організації – Специфічні вимоги у сфері професійної діяльності – Вплив громадської думки щодо організації та публікацій у ЗМІ – Сучасні нормативи та вимоги до організації робочого місця та офісів організації 	<ul style="list-style-type: none"> – Цінності та традиції організації – Вплив правил поведінки для працівників та механізмів корпоративного тиску на персонал – Тривалість функціонування організації на ринку, стаж роботи в ній персоналу – Вплив думки більшості співробітників та неформальних лідерів організації 	<ul style="list-style-type: none"> – Увага керівників до управління внутрішнім іміджем організації – Проведення моніторингу внутрішнього іміджу організації серед персоналу – Наявність дієвої програми роботи над формуванням та вдосконаленням внутрішнього іміджу організації – Системна кореляція внутрішнього та зовнішнього іміджу організації 	<ul style="list-style-type: none"> – Психологічний клімат у підрозділах організації – Процеси персоніфікації учасниками організаційних відносин – Вплив закономірностей соціального сприйняття – Етико-психологічні обмеження висловлювання думок працівниками

Таблиця 2

Етапи формування та управління позитивним внутрішнім іміджем організації

Етап	Зміст етапу
1. Етап формування організаційних установок	1.1. Визначення цілей формування внутрішнього іміджу організації 1.2. Корекція цілей формування внутрішнього іміджу з цілями зовнішнього іміджу організації
2. Методологічний етап	2.1. Визначення принципів, методології, форм створення внутрішнього іміджу організації 2.2. Визначення методик та технік формування внутрішнього іміджу організації
3. Діагностичний етап	3.1. Діагностичні заходи 3.2. Визначення ключових компонентів внутрішнього іміджу організації
4. Інструментальний етап	4.1. Розробка програм та планів формування внутрішнього іміджу організації 4.2. Визначення керівників та співробітників, відповідальних за реалізацію заходів щодо формування внутрішнього іміджу організації
5. Практичний етап	5.1. Реалізація програм та планів щодо формування внутрішнього іміджу організації 5.2. Нормативне закріплення обов'язків щодо контролю внутрішнього іміджу організації та його управління
6. Контрольний етап	6.1. Здійснення управлінського контролю за формуванням внутрішнього іміджу організації 6.2. Оцінка результатів формування внутрішнього іміджу
7. Етап оперативного управління	7.1. Моніторинг стану внутрішнього іміджу організації 7.2. Оперативне коригування внутрішнього іміджу з урахуванням особливостей та проблем розвитку організації; коригування внутрішнього іміджу із зовнішнім іміджем організації

Важливою особливістю запропонованого підходу є включення у процес управління іміджем організації заходів щодо контролю відповідності внутрішнього та зовнішнього іміджу. Невідповідність цих компонентів іміджу організації може призводити до виникнення додаткових організаційних проблем, а також сприятиме обнулінню результативності зусиль з управління іміджем внаслідок самопростування характеристик організації та зниження довіри реципієнтів іміджу до інформації про організацію [9; 12].

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах більшість напрямів формування іміджу організації спрямовані переважно на формування зовнішнього іміджу, а формуванню внутрішнього іміджу приділяють мінімальні управлінські зусилля, застосовуючи ситуаційні тактики при виникненні внутрішніх проблем та протиріч. Такий далекий від стратегічного менеджменту підхід є непродуктивним, та в кінцевому рахунку призводитиме до погіршення проблем організації. У сучасних

умовах формування внутрішнього іміджу організації є ключовим напрямом управління персоналом, що забезпечує більш повне і продуктивне використання ресурсів організації. Роль лідера у зазначеному процесі є вкрай важливою та потребує комбінування різних підходів до створення іміджу лідера, виокремлення складових та чинників впливу на його формування, що сприятимуть удосконаленню практики управління як персоналом, так і організацією в цілому.

Отже, зі сказаного вище можна зробити висновки, що внутрішній імідж організації – це цілісний, узагальнений образ організації у сприйнятті її учасників, що відбиває ключові процеси. Формування внутрішнього іміджу організації має здійснюватися поетапно з урахуванням певної стратегії (орієнтованої на основний контингент працівників, на збільшення соціального капіталу, на унікальні переваги організації та з урахуванням інформаційно-технологічної оснащеності організації).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. 2002. 211 с.
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Перекл. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
4. Altman J., Taylor D. Social Penetration: the Development of Interpersonal Relationships. N.Y.: Holt, Rinehart, and Winston. 1973. 212 p.
5. Harris F., Chernatony de L. Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 35. Issue 3/4. P. 441–446.
6. Van Riel C., Balmer J. Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*. 1997. Vol. 31. Issue 5/6. P. 340–355.
7. Петров П. Г. До проблеми визначення змісту понять «імідж», «образ», «бренд». *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 125. С. 386–389.
8. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 45–49.
9. Сілецька Н. В. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку сучасного бізнесу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 59–63.
10. Гатило В. П. Синтез моделі формування іміджу підприємства на ринку праці. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2017. Вип. 5. С. 124–127.
11. Погосян К. В., Литвиненко К. О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 24–28.
12. Залевська О. Розвиток внутрішніх комунікацій за допомогою корпоративного видання, як інструмент впливу на імідж та діяльність компанії. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 4. С. 189–196.

REFERENCES:

1. Houlman, D. (2002) Emotsiine liderstvo. Mysterstvo upravlinnia liudmy na osnovi emotsiinoho intelektu [Emotional leadership. The art of people management based on emotional intelligence]. 211 p. (in Ukrainian)
2. Kotler, F. and Li, N. (2005) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Kyiv: Standart. 302 p. (in Ukrainian)
3. Orban-Lembryk, L. E. (2003) Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Kyiv: Akademvydav. 568 p. (in Ukrainian)
4. Altman, J. and Taylor, D. (1973) Social Penetration: the Development of Interpersonal Relationships. N.Y.: Holt, Rinehart, and Winston. 212 p. (in English)
5. Harris, F. and Chernatony, de L. (2001) Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, Issue 3/4, pp. 441–446.
6. Van Riel, C. and Balmer, J. (1997) Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, Issue 5/6, pp. 340–355.
7. Petrov P. H. (2017) Do problemy vyznachennia zmistu poniat «imidzh», «obraz», «brend» [To the problem of defining the content of the concepts «image», «image», «brand»]. *Hileia: naukovyi visnyk*. Vol. 125, pp. 386–389. (in Ukrainian)
8. Voronko-Nevidnycha T. V., Pomaz O. M., Vasylieva Yu. A., Kovalenko H. O. (2020) Aspekty korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva, shcho spryiaut formuvanniu yoho imidzhu [Aspects of the enterprise's corporate social responsibility that contribute to the formation of its image]. *Modern economics*. Vol. 24, pp. 45–49. (in Ukrainian)
9. Siletska N. V. (2017) Rol imidzhu u zabezpechenni staloho rozvytku suchasnoho biznesu [The role of image in ensuring the sustainable development of modern business]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. Vol. 2, pp. 59–63. (in Ukrainian)
10. Halylo V. P. (2017) Syntez modeli formuvannia imidzhu pidpriemstva na rynku pratsi [Synthesis of the model of enterprise image formation in the labor market]. *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku*. Vol. 5, pp. 124–127. (in Ukrainian)

11. Pohosian K. V., Lytvynenko K. O. (2020) Korporatyvnyi imidzh yak chynnyk konkurentospromozhnosti kompanii [Corporate image as a factor of the company's competitiveness]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Vol. 31(70), Issue 2(2), pp. 24–28. (in Ukrainian)
12. Zalievska O. (2018) Rozvytok vnutrishnikh komunikatsii za dopomohoiu korporatyvnoho vydannia, yak instrument vplyvu na imidzh ta diialnist kompanii [Development of internal communications using a corporate publication as a tool for influencing the company's image and activities]. *Evropský politický a právní diskurz*. Vol. 5, Issue 4, pp. 189–196. (in Ukrainian)