

## ЧТО СЕГОДНЯ НА ПОВЕСТКЕ ДНЯ? (РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ)



Марк Семенович Подольский

генеральный директор Консультационного центра «ЦНИО-проект» (Москва)

Методы менеджмента качества. - № 10.2016. - с.36-37

Конечно, очень легко волноваться о русском мире, духовных скрепах, собирании земель, национальной идее и т. п. Но это как-то не связано с теми проблемами, которые приходится решать каждый день проектировщику, строителю, монтажнику, эксперту и представителю заказчика. Их волнует трудоустройство, зарплата, карьерный рост и в конечном счете что находится в холодильнике. Все это в первую очередь зависит от того, насколько организация смогла продемонстрировать на рынке свои конкурентные преимущества и заполнить «портфель заказов».

Формирование «портфеля заказов», в частности проектных организаций (ПО), непосредственно зависит от их РЕПУТАЦИИ, которая складывается из репутации руководства, главных инженеров проектов (ГИП), начальников и ведущих специалистов производственных подразделений ПО. От того, как воспринимают заинтересованные стороны (инвесторы, заказчики, строительные подрядчики, страховые компании, экспертиза, финансирующие банки,

администрация региона, инспектирующие и саморегулируемые организации и т. д.) ПО и ее руководителей, зависит благополучие организации (мы не берем в расчет коррупционные схемы).

На интуитивном уровне важность репутации понимают все профессионалы. Однако целенаправленной и планомерной работы по формированию положительной репутации собственной организации, как правило, не проводят. Это сложный, непрерывный процесс, позитивный результат которого может быть разрушен одномоментным проявлением непрофессионализма. Опыт нашей организации показывает, что зачастую руководители ПО правильно оценивают ситуацию, но не трансформируют свое понимание в конкретные действия по управлению репутационными рисками, а это является частью риск-менеджмента — требования стандарта ISO 9001:2015.

Формирование положительной репутации — объективная потребность каждого профессионала-проектиров-

щика, в том числе (и в первую очередь) — молодых специалистов. Именно репутация становится конкурентным преимуществом при решении вопросов трудоустройства и карьерного роста.

Репутация выстраивается объективно непосредственно в процессе жизнедеятельности организации. Однако инициировать процесс формирования именно положительной репутации, «запустить» его должно руководство ПО. В таком случае, все участники процесса воспримут это как необходимость.

Казалось бы, репутация — нечто не фиксируемое и не поддающееся измерению. В действительности же это вполне конкретный результат наших целенаправленных усилий, от которого зависит все, что мы имеем в жизни. И нельзя не сказать о РИСКАХ, с которыми сталкиваются руководители и специалисты при создании репутации. Непонимание этого приводит к тому, что мы как бы отодвигаем проблемы репутации на периферию ежедневно решаемых задач. При этом, как показывает практика, возможный

репутационный ущерб очень сложно исправить.

Основная группа репутационных рисков — риски, связанные с невыполнением должностных обязанностей. Важный совет для снижения их негативных последствий: должностные обязанности должны быть конкретно сформулированы, а измеряемый и контролируемый результат деятельности необходимо документально зафиксировать.

Другая группа — риски непрофессионального поведения: невыполнение обязательств, опоздания,

некорректная критика, неконструктивное ведение деловых (в том числе телефонных) переговоров, неумение выстраивать деловые отношения, неадекватные рекомендации сослуживцам, некорректное использование интернета, в том числе публикация недостоверной информации и т. п.

Репутационные риски поддаются качественной оценке, разработке приоритетных сценариев снижения негативных последствий при их возникновении. Данные вопросы будут интересовать аудиторов органов по сертификации.

Консультанты нашей организации выделили несколько групп таких сценариев и проработали последовательность их реализации в сотрудничестве с руководителями и специалистами нескольких ПО. Это позволяет рекомендовать конкретные действия для формирования положительной репутации.

У всех этих рекомендаций одна особенность: они легко воспринимаются, их сложно реализовать на практике. Трудная задача, коллеги, осознать, что «спасение утопающих — дело рук самих утопающих»!