

ISSN: 2686-7818

# **ЭКСПЕРТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**2022, №1 (16)** НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

*Expert:  
theory and practice*

12+

**АНО «ИССТЭ»**  
Тольятти/Tolyatti





Научная статья  
УДК 69  
doi:10.51608/26867818\_2022\_1\_82

## ГИП - БЕСЦЕННЫЙ АКТИВ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. РЕЦЕПТЫ УСПЕХА

**Марк Семёнович Подольский**

**Аннотация.** В данной работе автор особое внимание уделяет формированию рецептов успеха, защите имиджа и репутации ГИПа - главного инженера проекта, одной из ключевых фигур в активе проектной организации. По мнению автора, проблемы квалификации специалистов и, как следствие, репутации и имиджа, перерастают в комплексную проблему строительной отрасли, от которой полностью зависит результат и качество выполняемых работ.

**Ключевые слова:** ГИП, репутация, квалификация, имидж, проектирование и инженерные изыскания, строительство, строительная отрасль, качество работ, системы менеджмента качества, экспертиза, арбитражная практика, судебное решение

**Для цитирования:** Подольский М.С. ГИП - бесценный актив проектной организации. рецепты успеха // Эксперт: теория и практика. 2022. № 1 (16). С. 82-88. doi:10.51608/26867818\_2022\_1\_82.

### Введение

Признание, соблюдение и защита прав и свобод гражданина - обязанность государства, а их гарантом является Президент Российской Федерации [1].

Актуальность заявленной темы объясняется тем, что репутация и имидж Главного инженера проекта (ГИП), как гражданина РФ, в значительной степени обеспечивают его права и свободы, достойное место в профессиональной среде, внимание работодателей, карьерный рост, величину заработной платы и другие конкурентные преимущества (удобный график, возможность выбора престижных проектов, тип и объем управления субпроектировщиками и т.п.).

ГИП, разумеется, имеет общее представление о важности репутации и имидже, интуитивно внимателен к этим составляющим своей личности и при благоприятном стечении обстоятельств к пятидесяти-шестидесяти годам "нарабатывает" их должный уровень, при котором его право выполнять свои обязанности

### Из опыта

Наш опыт общения с Главными инженерами проектов молодого и среднего возраста (30-40 лет), а также обсуждение профессиональных проблем на площадке Международной школы Главных инженеров проектов при Национальной палате инженеров позволяют утверждать, что, к сожалению, проблемы репутации и имиджа находятся на периферии как самооценки сегодняшних ГИПов, так и оценок профессионального сообщества. Принцип "само собой разумеется, следует иметь хорошую репутацию", носит декларативный характер: традиции реально формировать репутацию и имидж специалиста на практике не сложились.

ГИП как ключевая фигура процесса проектирования имеет многочисленные контакты с внешними системами (заказчики, субпроектировщики, экспертиза и т.п.), в процессе которых формируется его репутация и имидж, непосредственно влияющие на репутацию проектной организации. Успешные руководители высоко оценивают, в частности, экономический эффект безупречной репутации проектной организации, учатся сами и учат подчиненных относиться к её формированию со всей серьезностью.

© Подольский М.С., 2022

не ставится под сомнение.



Профессиональный успех рассматривается большинством людей как обязательное условие достойной жизни. Оптимальная реализация всех возможных ресурсов личности - гарантия достижения такого успеха. Поэтому представляется важным под этим углом зрения рассмотреть значение таких характеристик, как репутация и имидж, в становлении, функционировании и карьерных продвижениях профессионала.

Следует иметь в виду, что репутация формируется в границах профессии работника, а имидж индивидуален, но инвариантен для работника с любой профессией.

Остановимся на проблеме формирования репутации и имиджа Главного инженера проекта (ГИПа) как ключевой и очень сложной с профессиональной точки зрения фигуры в процессе проектирования.

Репутация ГИПа - субъективное мнение о нем заинтересованных сторон (в нашем случае это заказчики, аутсорсеры, поставщики продукции (услуг), население территорий, где реализуется продукция (услуги), банки, страховые компании, акционеры, Советы директоров, персонал проектной организации, администрация регионов, лидеры общественного мнения, инспектирующие организации, согласующие организации, конкуренты, партнеры, спонсоры и т.п.). Это мнение складывается из оценки разными людьми его компетентности (в рамках выполнения должностных обязанностей), в которой доминирует конкретная оценка профессионализма ГИПа.

Имидж ГИПа (для целей настоящей статьи мы сократили определение понятия) - совокупность не только рациональных, но и эмоциональных представлений, формирующих у заинтересованных сторон его образ в процессе взаимоотношений. При этом личные качества часто выходят на первый план и являются решающими, определяют либо заинтересованное благожелательное внимание, либо недоверие и отторжение, часто непреодолимые.

Репутация является фундаментальной

частью личности ГИПа, её годами зарабатывают, она кажется очень прочной. Однако имидж, который постоянно формируется, изменяется, имеет текучую природу, способен эту репутацию разрушить непоправимо.

Имидж позволяет идентифицировать любого члена социума по выработанным этим социумом критериям. Имидж ГИПа формируется в профессиональной среде по таким же правилам. Важно ориентироваться на эти правила и создавать предпосылки для создания своего благоприятного имиджа, т.е. управлять его формированием, добиваться позитивного восприятия собственной личности заинтересованными сторонами.

Репутацию от имиджа достаточно просто отличить. Например, "ГИП - крепкий профессионал" - это репутация, а "ГИП, которому всегда не везет" - это имидж. "ГИП - компетентный специалист" - это репутация, а "ГИП - эмоционально неуравновешенный человек" - это имидж.

Иногда Главному инженеру проектов с плохой деловой репутацией удается, к сожалению, имитировать имидж успешного специалиста, что объективно очень вредит делу. С другой стороны, у ГИПа может быть отличная репутация и при этом имидж специалиста, с которым не следует иметь дела, которому, например, нельзя доверять. Главному инженеру проектов, естественно, представляется это несправедливым, мешает ему работать, однако такова логика жизни: нельзя недооценивать ошибки и просчеты в личном поведении, оправдываемые зачастую особенностями характера.

Опыт показывает, что ГИПы готовы согласиться с необходимостью целенаправленного влияния на формирование собственной репутации, управление ею. Репутация воспринимается ГИПом как нечто имеющее фактические параметры, она конкретна. Но относительно имиджа согласиться с понятием "управление" большинство ГИПов не готовы. Это объяснимо. Имидж - понятие ситуационное, тактическое, избыточное эмоциональными ха-



### Экспертные оценки

ра характеристиками, его можно поменять, под-  
корректировать. Но как им управлять? Имидж,  
конечно, уязвим, личностное начало делает его  
хрупким. Нередки случаи, когда  
сформированный годами положительный  
имидж разрушается одномоментно.  
Профессиональные потери, связанные с  
отрицательным восприятием образа ГИПа,  
бывает трудно, или почти невозможно  
исправить. Поэтому снова возвращаемся к  
обоснованию необходимости управлять  
формированием оценки ГИПа заинте-  
ресованными сторонами, т.е. репутацией и  
имиджем, целенаправленно и постоянно.  
Подчеркнем еще раз, репутация и имидж -  
важнейшие оценки ГИПа заинтересованными  
сторонами, но управлять этими оценками  
должен сам ГИП.

Важно осознать, что репутация и имидж -  
это сложные системы, для управления  
которыми нужно иметь необходимые ресурсы и  
компетенции и ставить четкие целевые  
ориентиры. Репутацию и имидж нужно  
формировать, защищать и отслеживать  
индикаторы, которые дают представление об  
успехах и неудачах в этой деятельности.  
Существуют соответствующие техники и  
инструменты.

#### Управление репутацией

##### **Формирование репутации.**

Репутация  
Главного инженера проектов зависит от ка-  
чества, сроков и цены проектной (рабочей)  
документации, выполнение которой он ор-  
ганизует. "Управление" в данном случае  
означает, что ГИП предпринимает действия  
(планирует, выполняет, контролирует),  
направленные на реализацию процессов,  
которые влияют на его репутацию.

К этим процессам относятся:

- соответствие ГИПа квалификации,  
установленной ст. 55.5-1 ГрК РФ [2], профес-  
сиональными и квалификационными стан-  
дартами для специалистов в сфере инженерных  
изысканий и архитектурно-строительного  
проектирования;

- **качественное выполнение должностных  
обязанностей, перечень которых определятся**

квалификационными стандартами саморегули-  
руемых организаций - членов НОПРИЗ (ФЗ от  
3.07.2016 № 372), а также профессиональным  
стандартом, утвержденным Приказом Минтруда  
и соцзащиты РФ от 19.04.2021 г. № 257н [3] и  
др.;

- целевое повышение удовлетворен-  
ности заказчиков (делать лучше, чем заказчик  
ожидает, ГОСТ Р ИСО 9001-2015);

- систематическое самообразование,  
приобретение знаний по экономике проек-  
тирования, строительства и эксплуатации  
построенных объектов, а также из смежных  
областей (технология проектируемых объектов,  
архитектурные и конструкторские разделы,  
санитарно-технические, электротехнические и  
т.п.);

- обеспечение положительных реко-  
мендаций (подписание рекомендательных  
писем) коллег работодателям или заинте-  
ресованным сторонам.

**Защита репутации.** Защищать про-  
фессиональную репутацию следует немед-  
ленно, обязательно здесь и сейчас. Предпо-  
ложим, что ГИП допустил ошибку. В этом случае  
рекомендуется быстрое реагирование: личная  
встреча с коллегами, от мнения которых зависит  
репутация ГИПа, с признанием своей ошибки,  
выражением сожаления о случившемся,  
извинениями и заверением, что это не  
повторится; с целью недопущения вторичного  
"прокола"- осуществление необходимых  
корректирующих действий, "извлечение  
уроков", ведение реестра своих и чужих ошибок  
[см. практику, 4 - 7].

Пример другого рода: кто-то умышленно  
или не умышленно распространяет негативное  
мнение о ГИПе или порочащие его слухи.  
Следует быстро оценить значимость  
негативной информации и аудиторию её  
распространения. В зависимости от степени  
возможных негативных для репутации  
последствий можно просто не обратить  
внимания, но для себя зафиксировать про-  
исшедшее с целью недопущения повторений; в  
более сложных случаях полезно инициировать  
совещание с участниками эпизода и четко

Добавлено примечание ([АЛ1]):



дезаурировать информацию; в случае её "закрепления" и явного вреда для репутации ГИПа - использовать СМИ, Интернет, суд и т.д. Важно не вовлекаться в длительные разборки, инициированные либо судьями, либо недоброжелателями. Подобные эпизоды должны быть на периферии основной производственной деятельности ГИПа. Лучшей формой защиты репутации является документальное подтверждение качества выполненной работы, в том числе: реализованные проекты, построенные по проектам объекты, отзывы заказчиков, рецензии, положительные заключения экспертизы, решения (протоколы совещаний, конференций, "круглых столов" и т.п.), предисловия коллег к монографиям, методическим документам, отчетам и т.п., ссылки коллег на работы ГИПа (цитирование), грамоты, дипломы профессиональных конкурсов, и благодарственные письма (т.е. формирование личного портфолио).

#### **Управление имиджем**

Кропотливая работа над собой, систематические занятия физической культурой и физические упражнения вносят основной вклад в *здоровый образ жизни каждого человека*, так как движение - ключ к успешному формированию как имиджа ГИПа, так и позитивных результатов от производственной деятельности в ходе, планирования, выполнения, контроля процессов проектирования.

Можно выделить до трех десятков таких процессов. Мы предложили в данной статье несколько рекомендаций для одного из них, чтобы проиллюстрировать наш подход к этой важной проблеме. Более полно и системно тема имиджа ГИПа представлена в новом методическом документе Консультационного центра Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект" [8].

#### **Мотивационное управленческое общение**

В общении Главного инженера проектов с

коллегами значительная часть коммуникаций приходится на долю замечаний по качеству, срокам и цене проектной (рабочей) документации, по недостаткам в процессе проектирования (примерно, 50%-60%). В таком управленческом общении в значительной степени формируется и "работает" имидж ГИПа. В зависимости от того, КАК Главный инженер проекта делает замечания, в какой форме и когда это происходит, подчиненный или воспринимает замечание, благодарен Главному инженеру проектов, осознано исправляет ошибку и продолжает работать в благоприятном психологическом климате, или подозрительно реагирует на замечание, в явной или не явной форме сопротивляется, отрицательно воспринимает ГИПа, чувствует себя униженным и оскорбленным. Этого не происходит, если ГИП не делает замечания в тот момент, когда обнаружил ошибку, и откладывает разговор на следующий день, не делает замечания, находясь в раздраженном состоянии, опирается только на факты, избегая озвучивать мнения и точки зрения иных лиц, если не напоминает "к случаю" другие оплошности подчиненного по типу "вот так вы всегда" и т.п. Тональность мотивационного управленческого общения по должности полностью определяется ГИПом и является важной составляющей его имиджа.

#### **Защита имиджа**

Имиджу ГИПа по разным причинам может угрожать, например, клевета, как результат конкурентного соперничества, зависти или ревности. В любом коллективе встречаются персонажи, которые реализуются через ложь, сплетни, передачу непроверенной информации, просто получают удовольствие от того, что делают кому-то гадость, и охотно присоединяются к любой форме нападок на успешного коллегу. Совет относиться к этому с юмором носит формальный характер. Разумеется, правильно не втягиваться в опровержение клеветы, что воспринимается как оправдание. Однако в подобных ситуациях трудно избежать имиджевых потерь. Идеальная рекомендация - заблаговременно диагностировать возможные неприятности, что



### Экспертные оценки

в рабочем порядке, как правило, не удается. И все-таки клевету нужно опровергать, адресуясь не к клеветникам, а к той аудитории, которая важна для ГИПа и для его дела. Утешением может служить очевидное: ложь и клевета - спутники любого успеха. Если на вас набрасываются с ложью и клеветой, это доказывает, что вы успешный.

Ещё один важный аспект в проблеме, которой посвящена настоящая статья, относится к действиям самой проектной организации (ПО), где ГИП выполняет свои обязанности по организации процесса проектирования. Работодатель должен не просто четко и однозначно ОПРЕДЕЛИТЬ обязанности и полномочия ГИПа, но также четко и однозначно ОПРЕДЕЛИТЬ, и СОБЛЮДАТЬ условия, которые он должен сам создать и без которых ГИП не может в полной мере функционировать и, как следствие, формировать свою репутацию и имидж. Другими словами, работодатель не должен "подставлять" ГИПа при общении его с заинтересованными сторонами, дезавуировать обещания ГИПа, пренебрежительно отзываться о нем, публично сравнивать его с другими коллегами (не в пользу ГИПа) и т.п.

Значение вклада имиджа ГИПа в имиджевый капитал проектной организации (ПО) трудно переоценить. Функционируя, в том числе в пространстве публичных коммуникаций ПО из своего нематериального имиджевого капитала извлекает вполне ощутимую экономическую выгоду за счет реализации конкурентных преимуществ высокой репутации и достойного имиджа.

#### Заключение

Способность к самодисциплине и адекватной самооценке - одна из важнейших составляющих положительной характеристики человека. Быть образцом, примером для окружающих, особенно в созидательной деятельности и в оперативном решении вопросов, быть требовательным к себе и подчиненным. Практика показывает, что люди, наделенные такой способностью, самими

значимыми собственными свойствами называют профессиональную компетентность, умение строить правильные отношения с людьми, работать в "команде" и в необходимых случаях идти на компромиссы, даже значительные. Именно эти профессиональные и личные качества в первую очередь формируют имидж. К этому мы добавим честность, оптимистический настрой, уверенность в успехе, если работа начата, способность подчеркнуть и оценить свои и чужие достижения, доброжелательность и чувство собственного достоинства. Человек с положительным имиджем буквально заражает окружающих настроением успеха и удачи. Он контролирует свое поведение, умеет не попадать в ситуации, которые плохо заканчиваются, избегает ситуаций, в которых может показаться окружающим невезучим, не присоединяется к коллективной травле неугодных, не заикливается на мелочах. Противоположный пример: на предприятии проверяют время прихода персонала на работу, делается это периодически, но кто-то обязательно попадает в эту периодичность, хотя во всех остальных случаях приходит на работу вовремя; в его принтере в самое неподходящее время заканчивается картридж, а в телефоне - деньги; сам телефон может оказаться не заряженным, а денег до зарплаты всегда не хватает, и занимает он их регулярно. Все неприятности, даже самые незначительные, он подробно обсуждает, почти смакует, жалуясь на несправедливость судьбы и людей. Даже если нет серьезных претензий к его деловым качествам, премиями, повышением по службе его обходят: человек воспринимается как неприятный даже руководству.

Положительный имидж специалиста-профессионала - важнейшее конкурентное преимущество. Имидж надо строить, создавать, улучшать, сохранять. Это серьезная цель среди других целей личности.

Цель создания имиджа - досье успехов, в котором отражается все интересное и достойное из того, что происходит в жизни



специалиста-профессионала. Портфолио в век технологий информационного моделирования – это, как минимум, персональный сайт или блог ГИПа. Он не только информирует Ваших клиентов, но и демонстрирует в динамике жизненного пути наиболее значимые результаты практической деятельности, необходимые для оценки профессиональной компетенции ГИПа, такие как реализованные проекты, участия в профессиональных конкурсах. Личное портфолио позволяет профессионалу обобщить и систематизировать результаты своей работы, проанализировать и объективно оценить свои профессиональные достижения и возможности для планирования дальнейших действий по достижению более высоких результатов\*.

Цель предполагает в первую очередь работу над собой, ведет к таким изменениям в поведении человека, которые социум оценит, как полезный для себя, что в конечном счете определит достойную судьбу обладателя крепкого физического здоровья и позитивных качеств.

Убежден, что в большинстве жизненных случаев, только ведущий здоровы образ жизни, дисциплинированный, требовательный, успешный, организатор деятельности коллектива - ГИП обеспечивает в результате своевременно и высоко качественную продукцию.

#### Список источников

1. Конституция Российской Федерации

(принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

2. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 30.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2021).

3. Приказ от 19 апреля 2021 г. № 257н Министрство труда и социальной защиты РФ. Об утверждении профессионального стандарта. «Специалист по организации архитектурно-строительного проектирования».

4. Фундаментальные и прикладные исследования проблемы качества выполненных работ (арбитражная практика) / С.М. Анпилов, А.Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. 2020 № 4 (7). С. 10-25.

5. Экспертные исследования по определению качества строительной продукции в рамках арбитражного судопроизводства / С.М. Анпилов, А.Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. 2020 № 5 (8). С. 9-14.

6. Строительном контроль, как правовое средство, обеспечивающее надлежащее исполнение подрядных работ / С.М. Анпилов, А.В. Михайлов, А.Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. 2021 № 2 (11). С.77-91.

7. О строительном контроле. По материалам судебной практики. Часть 1 / С.М. Анпилов, А.Н. Федорова, А.Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. 2021 № 6 (15). С.77-86.

8. Подольский М.С. Как формировать и защищать репутацию ГИПа - конкурентный актив проектной организации. Рекомендации. // Справочник проектировщика. Выпуск 57. - М: Консультационный центр Марка Подольского "ЦНИО-проект", 2021. 27 с.

\* Смотрите, например, сайты: <http://www.totan.ru> и др.

**Информация об авторе**

*М.С. Подольский* - научный руководитель Международной школы Главных инженеров (Главных архитекторов) проектов при Национальной палате инженеров, аудитор систем качества, Русский Регистр, Технический эксперт по системе менеджмента качества в проектировании и строительстве TUV-CERT, член Комитета по инжинирингу и малому предпринимательству НОПРИЗ, кандидат экономических наук

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 10.01.2022; одобрена после рецензирования 17.01.2022; принята к публикации 17.01.2022.

Original article

**CHIEF PROJECT ENGINEER - PRICELESS ASSET  
OF THE PROJECT ORGANIZATION. RECIPES FOR SUCCESS**

**Mark Semenovich Podolsky<sup>3</sup>**

**Annotation.** In this work, the author pays special attention to the creation of recipes of success, protection of the image, and reputation of the project's chief engineer - one of the key figures of the project organization. According to the author, problems of qualification of specialists and, as a consequence, reputation and image, turn into a complex problem of the construction industry, on which the result and quality of the works are completely dependent.

**Keywords:** chief project engineer, reputation, qualification, image, design and engineering research, construction, construction sphere, quality of works, quality management systems, expertise, arbitration practice, judicial decision