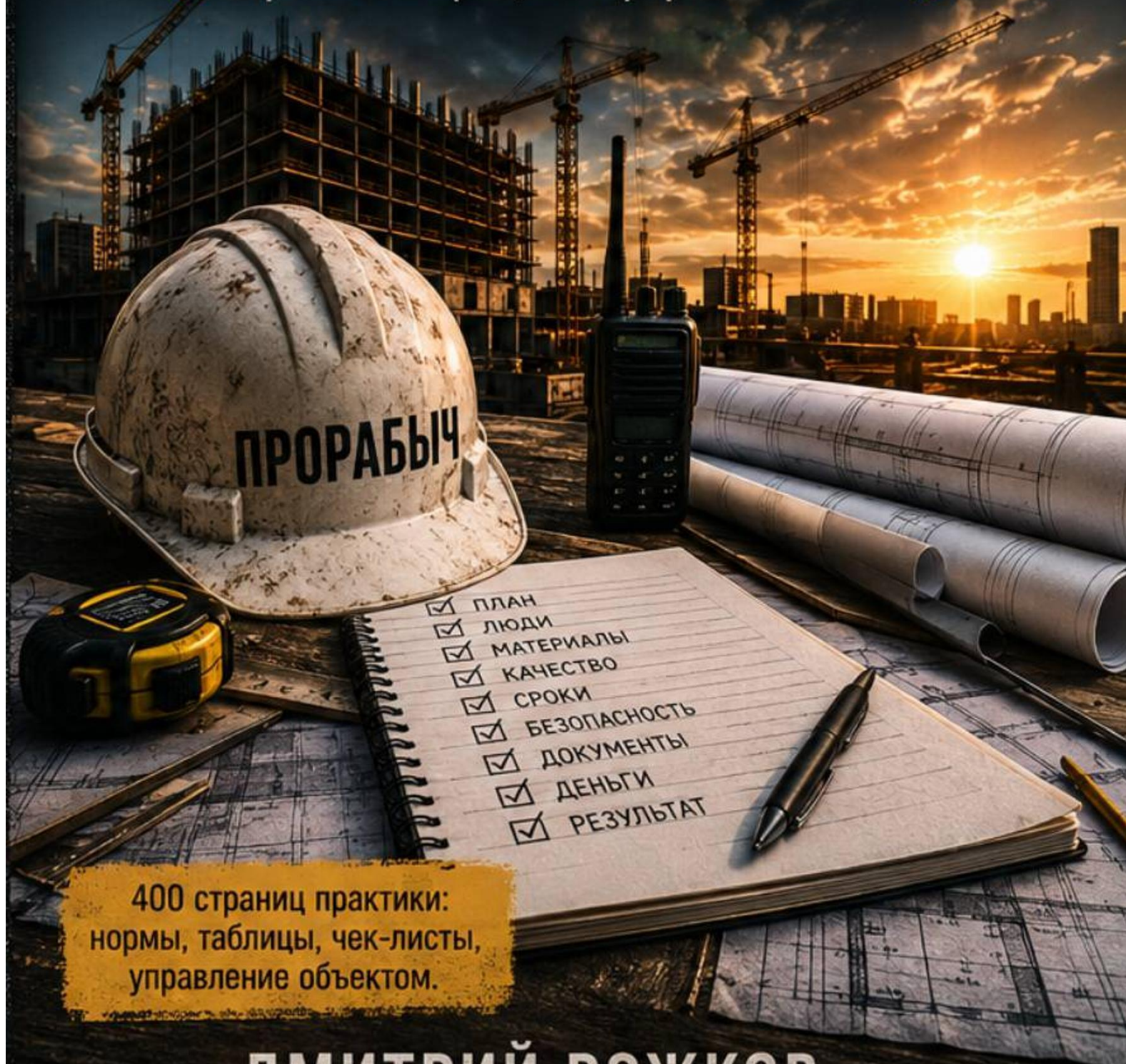


ПРОРАБЫЧ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ПРОРАБА

« Стройка не прощает. Прораб отвечает. »



400 страниц практики:
нормы, таблицы, чек-листы,
управление объектом.

ДМИТРИЙ РОЖКОВ

ДМИТРИЙ РОЖКОВ

ПРОРАБЫЧ НАСТОЛЬНАЯ
КНИГА ПРОРАБА

«Автор»

2026

РОЖКОВ Д.

ПРОРАБЫЧ НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ПРОРАБА /
Д. РОЖКОВ — «Автор», 2026

Практическое руководство для прорабов, мастеров, начальников участков и всех, кто управляет строительным объектом. Содержит конкретные алгоритмы работы, чек-листы, таблицы допусков, шаблоны документов и правила управления людьми, сроками, качеством и безопасностью. Стройка не прощает ошибок. Халтура бригады, срыв сроков или ошибка в проекте стоят миллионы. Эта книга — не теория, а концентрированный опыт реальных объектов. 40 глав о том, как управлять людьми, качеством, деньгами и безопасностью без иллюзий. От котлована до сдачи: чек-листы, шаблоны, правила ПРОРАБЫЧА. Для прорабов, мастеров и всех, кто строит. Прочитал — применил — сдал объект без нервов и потерь.

© РОЖКОВ Д., 2026

© Автор, 2026

ДМИТРИЙ РОЖКОВ

ПРОРАБЫЧ НАСТОЛЬНАЯ

КНИГА ПРОРАБА

ПРОРАБЫЧ

Настольная книга прораба

Дмитрий Рожков

Максимум конкретики. Нормы. Таблицы. Чек-листы. Опыт, который не дают в учебниках.

УДК 69.003 ББК 38.6 Р 62

Рожков, Дмитрий. Прорабыч. Настольная книга прораба / Дмитрий Рожков. — М., 2025. — 400 с.

ISBN 978-5-XXXX-XXXX-X

Практическое руководство для прорабов, мастеров, начальников участков и всех, кто управляет строительным объектом. Содержит конкретные алгоритмы работы, чек-листы, таблицы допусков, шаблоны документов и правила управления людьми, сроками, качеством и безопасностью.

© Рожков Д., текст, 2025

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

Все совпадения с реальными людьми и организациями случайны. Примеры приведены в образовательных целях.

Прораб — это тот, кто знает: если где-то стало тихо, значит, где-то уже что-то отвалилось.

Посвящается всем, кто строит этот мир своими руками.

ОТ АВТОРА

Эта книга не написана в кабинете. Она написана на объекте. Между планёрками, звонками заказчика и проверкой арматуры.

Я не теоретик. Я практик. Я знаю, каково это — стоять под дождём и принимать решение, от которого зависят миллионы. Я знаю, каково это — смотреть в глаза рабочему, который не надел каску. Я знаю, каково это — подписывать акт и понимать, что за этой подпиской — твоя свобода.

Эта книга — не учебник. Это разговор. Разговор двух прорабов. Старого и молодого. Я говорю тебе то, что хотел бы услышать сам, когда впервые вышел на площадку.

Здесь нет воды. Здесь нет красивых фраз ради красивых фраз. Здесь только то, что работает.

Читай. Применяй. Строй.

Дмитрий Рожков

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. КТО ТАКОЙ ПРОРАБ Глава 1. Прораб — не должность, а диагноз Глава 2. Три вида прорабов: командир, инженер, переговорщик Глава 3. Что на самом деле делает прораб Глава 4. Объект начинается не с котлована

ЧАСТЬ II. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ Глава 5. Подготовка стройплощадки Глава 6. Склад и материалы Глава 7. Инструмент и техника Глава 8. Журнал объекта и фиксация фактов

ЧАСТЬ III. ЛЮДИ И БРИГАДА Глава 9. Люди и бригада Глава 10. Как нанимать людей и собирать бригаду Глава 11. Как увольнять и расставаться Глава 12. Дисциплина, пьянство, прогулы и опоздания Глава 13. Конфликты на объекте Глава 14. Мотивация рабочих

ЧАСТЬ IV. ТЕХНОЛОГИЯ И КАЧЕСТВО Глава 15. Контроль качества: как не дать себя обмануть Глава 16. Чтение проекта: как видеть ошибки до начала работ Глава 17. Геодезия и разметка: цена одного сантиметра Глава 18. Земляные работы: котлован, траншеи и обратная засыпка Глава 19. Фундаменты: от опалубки до ухода за бетоном Глава 20. Монолитные перекрытия: как не уронить потолок Глава 21. Кладка стен: блок, кирпич и геометрия Глава 22. Кровля: как не получить потолок с водопадом Глава 23. Фасады: мокрые, вентилируемые и точка росы Глава 24. Инженерные сети: как не превратить объект в клубок конфликтов Глава 25. Отделочные работы: где вскрываются все косяки

ЧАСТЬ V. ДОКУМЕНТЫ, ДЕНЬГИ, СРОКИ Глава 26. Сдача объекта: как передать заказчику и не остаться крайним Глава 27. Договор и его последствия: что читать до подписания Глава 28. Проектная и рабочая документация: что должно быть на объекте Глава 29. График производства работ: как не утонуть в сроках Глава 30. КС-2, КС-3 и деньги: как подтвердить объём и получить оплату Глава 31. Закупки и логистика: как не заморозить объект Глава 32. Субподрядчики: как управлять чужими руками

ЧАСТЬ VI. БЕЗОПАСНОСТЬ И РИСКИ Глава 33. Безопасность на объекте: как не получить труп Глава 34. Опасные работы: высота, краны, траншеи и сварка Глава 35. Аварии и ЧП: что делать в первые минуты

ЧАСТЬ VII. ПСИХОЛОГИЯ, КАРЬЕРА И БУДУЩЕЕ Глава 36. Психология прораба: как не сойти с ума на стройке Глава 37. Карьера прораба: от объекта до директора Глава 38. Будущее стройки: BIM, нейросети и кризисы Глава 39. Настольные документы прораба: шаблоны и образцы Глава 40. Эпилог: Письмо будущему прорабу



ВВЕДЕНИЕ

Есть книги, которые читают за столом. А есть книги, которые должны лежать на столе в бытовке, рядом с журналом производства работ, рулеткой, телефоном и недопитым кофе.

Эта книга — вторая.

Она написана не для красивых разговоров о стройке. Не для презентаций. Не для отчётов, где всё выглядит ровно, чисто и вовремя.

Она написана про настоящий объект. Там, где бетон приехал не тот. Там, где бригада вышла не в полном составе. Там, где проектное решение не сходится с реальностью. Там, где заказчик хочет вчера, поставщик обещает завтра, а прораб должен сделать сегодня.

Прораб — это не просто должность. Прораб — это состояние ответственности.

Когда всё идёт хорошо, кажется, что стройка работает сама. Люди знают, что делать. Материалы приходят вовремя. Техника не ломается. Заказчик спокоен. Бригада работает ровно. Акты подписываются. Сроки двигаются.

Но стоит убирать прораба хотя бы на день — и стройка начинает показывать характер.

Потому что стройка сама по себе не организуется. Стройка тяготеет к хаосу.

Без контроля материалы теряются. Без сроков работы растягиваются. Без качества появляются переделки. Без дисциплины появляется бардак. Без прораба появляется фраза:

— Мы думали, вы имели в виду другое.

Именно поэтому прораб нужен.

Не для того, чтобы просто ходить по объекту и командовать. Не для того, чтобы подписывать бумаги. Не для того, чтобы быть крайним.

Прораб нужен для того, чтобы превращать хаос в процесс.

Он берет проект и превращает его в последовательность работ. Он берет людей и превращает их в бригаду. Он берет материалы и превращает их в результат. Он берет сроки и превращает их в график, за которым можно следить. Он берет ответственность и превращает ее в порядок.

Эта книга — не учебник по строительным нормам в сухом смысле. Нормы, правила, технологии и документация здесь будут. Но не как мёртвый текст, а как рабочий инструмент.

Здесь будет то, что нужно каждый день:

— как проверить фронт работ; — как принять материал; — как поставить задачу бригаде; — как контролировать качество; — как вести журнал объекта; — как работать с проектом; — как не потерять деньги; — как общаться с заказчиком; — как держать сроки; — как сдавать работы; — как не сойти с ума на объекте.

Эта книга построена как настольное руководство.

Её не обязательно читать подряд. Можно открыть нужный раздел и найти ответ. Можно использовать чек-листы. Можно проверять по ним себя, бригаду, подрядчика или объект. Можно спорить с автором. Можно дополнять своими правилами. Но главное — применять.

Потому что стройка не ценит красивые слова. Стройка ценит сделанное.

Книга разделена на семь частей.

Первая часть — о том, кто такой прораб и почему эта роль больше, чем должность.

Вторая часть — про организацию строительной площадки: вход на объект, склад, материалы, инструмент, быт, порядок.

Третья часть — про людей: бригада, дисциплина, конфликты, мотивация, увольнения, авторитет.

Четвёртая часть — про технологию и качество: земля, бетон, кладка, кровля, фасады, инженерные сети, отделка, приёмка работ.

Пятая часть — про документы, деньги и сроки: договор, графики, исполнительная документация, акты, КС, закупки, логистика.

Шестая часть — про безопасность, риски и ответственность.

Седьмая часть — про психологию прораба: как разговаривать с заказчиком, как выдерживать давление, как расти профессионально и не выгорать.

В конце будут приложения: чек-листы, таблицы, формы, шаблоны и короткие памятки на каждый день.

Эта книга для тех, кто хочет быть не просто исполнителем, а хозяином объекта.

Не в смысле собственности. А в смысле ответственности.

Хозяин объекта — это тот, кто понимает, что происходит на каждом участке, кто видит проблему до того, как она стала аварией, кто умеет говорить с людьми, держать сроки и отвечать за результат.

Такой человек и есть прораб.

Настоящий прораб.

ПРОРАБЫЧ.

ЧАСТЬ I. КТО ТАКОЙ ПРОРАБ

ГЛАВА 1

Прораб — не должность, а диагноз

Есть должности, которые можно надеть, как каску. Пришёл на работу — надел. Ушёл домой — снял. Завтра снова надел.

С прорабом так не получается.

Если ты настоящий прораб, объект остаётся в голове даже после смены. Ты едешь домой, а думаешь: закрыли ли бетон, приехал ли материал, почему звонил заказчик, что сказал геодезист, почему бригада завтра может не выйти, где взять технику и кто опять перепутал оси.

Прораб — это не должность. Прораб — это диагноз.

В хорошем смысле слова.

Это такой способ мышления, при котором ты не можешь смотреть на стройку равнодушно. Ты видишь не просто стены, полы и потолки. Ты видишь процесс. Ты видишь последовательность. Ты видишь риски. Ты видишь, где сейчас всё нормально, а где через три дня будет проблема.

Прораб — это человек, который смотрит на объект и думает не только «что сделано», но и «что может пойти не так».

Именно это отличает профессионала от наблюдателя.

1. Прораб — это не просто командир

Многие думают, что прораб — это человек, который ходит по объекту и командует рабочими.

— Ты почему здесь не делаешь? — Почему материал не привезли? — Где бригада? — Когда закончите? — Чтобы завтра всё было готово!

Иногда кажется, что на этом работа прораба заканчивается.

Но это только верхняя часть.

Настоящая работа прораба начинается раньше, чем он открывает рот.

Сначала он должен понять:

— что нужно сделать; — по какому проекту; — в какой последовательности; — какими людьми; — какими материалами; — какой техникой; — в какие сроки; — с каким качеством; — с какими рисками; — за какие деньги.

Если прораб просто командует, но не думает наперёд, объект превращается в вечный аврал.

Сегодня что-то делают. Завтра переделывают. Послезавтра ищут виноватого. Через неделю объект горит. Через месяц все устали. Через два месяца заказчик спрашивает, почему ничего не готово.

Командовать может каждый. Управлять — нет.

Прораб должен управлять.

Не только людьми. Он управляет процессом.

2. Три роли прораба

Хороший прораб всегда выполняет три роли одновременно.

Первая роль — инженер.

Прораб должен понимать технологию. Он должен уметь читать проект. Понимать чертежи, отметки, оси, узлы, спецификации. Знать, как выполняется работа: от подготовки основания до сдачи объекта.

Если прораб не понимает технологию, им начинают управлять рабочие.

А это опасно.

Рабочий может сказать:

— Начальник, тут так не получится. Давай по-простому сделаем.

Если прораб не понимает, что значит «по-простому», он либо согласится, либо будет бояться возразить. И то, и другое плохо.

Инженерная часть — это фундамент авторитета.

Прораб не обязан знать всё лучше всех. Но он обязан понимать достаточно, чтобы управлять процессом и задавать правильные вопросы.

Правильный вопрос часто важнее правильного ответа.

— Почему армирование именно так? — Чем подтверждается марка бетона? — Где отметка чистого пола? — Кто проверял вертикальность? — Почему нет акта скрытых работ? — Чем будем закрывать этот узел? — Что говорит проект? — Где изменения согласованы?

Такие вопросы держат объект в тонусе.

Вторая роль — командир.

Прораб должен уметь организовать людей.

Стройка — это не место для демократических дискуссий в момент, когда кран простаивает, бетон стынет, а заказчик ждёт.

На объекте нужна чёткость.

Люди должны понимать:

— кто за что отвечает; — что нужно сделать сегодня; — что будет завтра; — какой результат считается выполненным; — какие требования к качеству; — какие сроки; — какие правила безопасности; — что будет, если работа сделана плохо.

Прораб не должен быть тираном. Но он должен быть руководителем.

Есть разница.

Тиран давит. Руководитель организует.

Тиран требует, но не объясняет. Руководитель ставит задачу так, чтобы её поняли.

Тиран ищет виноватых. Руководитель ищет решение.

Тиран кричит, когда уже поздно. Руководитель предупреждает заранее.

Хороший прораб умеет быть жёстким, когда нужно. Но он не путает жёсткость с истерикой.

Истерика на объекте не работает. Она показывает слабость.

Жёсткость работает, когда она справедлива, понятна и последовательна.

Третья роль — переговорщик.

Прораб постоянно находится между людьми с разными интересами.

Заказчик хочет дешевле, быстрее и лучше. Подрядчик хочет заработать. Рабочие хотят понятную работу и своевременную оплату. Проектировщик хочет, чтобы всё было по проекту. Поставщик хочет продать и закрыть отгрузку. Инспектор хочет, чтобы было по нормам. А прораб хочет, чтобы объект был сдан.

И все эти интересы сталкиваются на прорабе.

Он должен уметь говорить.

Не болтать. Не обещать лишнего. Не оправдываться без конца. Не скандалить по любому поводу.

Он должен уметь вести переговоры.

С заказчиком — о сроках, деньгах, изменениях и ожиданиях. С бригадой — о задачах, качестве и дисциплине. С поставщиком — о сроках, комплектности и рекламациях. С проектировщиком — об ошибках, узлах и решениях. С руководством — о ресурсах, рисках и реальной картине на объекте.

Прораб без навыков переговоров будет постоянно виноват.

Потому что в строительстве почти всегда есть место спору.

Вопрос только в том, кто умеет переводить спор в рабочее решение.

3. Почему все вопросы к прорабу

На объекте есть одна особенность.

Как только что-то происходит, все смотрят на прораба.

Не привезли материал — вопрос к прорабу. Бригада опоздала — вопрос к прорабу. Проект не бьётся — вопрос к прорабу. Заказчик недоволен — вопрос к прорабу. Бетон не той марки — вопрос к прорабу. Кран сломался — вопрос к прорабу. Дождь пошёл — тоже вопрос к прорабу.

Иногда кажется, что прораб должен отвечать даже за погоду.

И в какой-то степени это правда.

Прораб не может отменить дождь. Но он должен предусмотреть, что делать, если дождь начнётся.

Он не может заставить поставщика не опаздывать. Но он должен иметь запасной вариант.

Он не может гарантировать, что все рабочие будут идеальными. Но он должен управлять ими так, чтобы результат не зависел от одного человека.

В этом и заключается работа прораба: он отвечает не за идеальные условия, а за результат в реальных условиях.

Прораб не может сказать:

— Я не знал.

Если он должен был знать — значит, не знал он по своей недоработке.

Прораб не может сказать:

— Я думал, они сами поймут.

Если не понял исполнитель, значит, задача поставлена плохо.

Прораб не может сказать:

— Мне никто не сказал.

Если процесс не настроен, значит, прораб не построил систему.

Жёстко? Да.

Но стройка — жёсткая среда.

И чем раньше человек это понимает, тем меньше получает по голове.

4. Диагноз: думать на шаг вперёд

Обычный работник видит то, что делает сейчас.

Хороший рабочий видит свой участок работы.

Мастер видит смену.

Начальник участка видит несколько участков.

Прораб должен видеть объект целиком и понимать, что будет дальше.

Сегодня льём бетон — думаем, как будем ухаживать за ним завтра. Сегодня кладём стены — думаем, как потом будут проходить инженерные сети. Сегодня заказываем материал — думаем, где его разгрузить, куда положить и как сохранить. Сегодня принимаем работу — думаем, чем её закроем и что будет дальше. Сегодня обещаем срок — думаем, есть ли для этого люди, техника и фронт работ.

Прораб, который живёт только сегодняшним днём, постоянно тушит пожары.

Прораб, который думает наперёд, пожаров становится меньше.

Не потому что стройка стала идеальной. А потому что часть проблем была убита до рождения.

Это и есть профессионализм.

Не героизм. Не аврал. Не крик: «Срочно все сюда!»

А спокойная, системная работа на опережение.

5. Почему прораб не имеет права паниковать

На объекте часто возникают ситуации, когда всё идёт не по плану.

Материал не пришёл. Техника встала. Рабочие не вышли. Проектное решение оказалось неверным. Заказчик требует ускориться. Деньги заканчиваются. Сроки горят. Акты не подписываются. Инспектор не принимает.

В такой момент кто-то должен сохранять голову.

Этот кто-то — прораб.

Если прораб паникует, объект начинает паниковать вместе с ним.

Бригада чувствует нервозность. Поставщики чувствуют слабость. Заказчик чувствует потерю контроля. Руководство чувствует риск.

Паника на объекте — это как трещина в бетоне. Сначала маленькая, потом идёт дальше.

Прораб может волноваться. Прораб может уставать. Прораб может злиться. Прораб может переживать внутри.

Но наружу он должен выдавать не панику, а решение.

Не:

— Всё пропало.

А:

— Что произошло? — Что делаем прямо сейчас? — Кому звоним? — Что переносим? — Что меняем местами? — Какой вариант лучший на сегодня?

На стройке уважают не того, кто громче всех кричит. На стройке уважают того, кто в трудный момент понимает, что делать.

6. Авторитет прораба

Авторитет не даётся вместе с должностью.

Можно назначить человека прорабом. Но это не значит, что бригада сразу начнёт его уважать.

Авторитет зарабатывается.

Чем?

Во-первых, компетентностью. Если прораб понимает, что делает, люди это чувствуют.

Во-вторых, справедливостью. Если прораб виноватого не назначает, а разбирается, это ценят.

В-третьих, последовательностью. Если сегодня можно, а завтра нельзя без причины — дисциплина разваливается.

В-четвёртых, словом. Если прораб сказал — значит, сделает. Если обещал разобраться — разберётся. Если сказал срок — будет держать его или заранее предупредит.

В-пятых, уважением. Прораб не должен унижать людей. Он может требовать. Может наказывать. Может увольнять. Но он не должен превращать объект в цирк или в унижение.

Хороший прораб умеет быть требовательным без хамства.
Это редкое качество. Именно оно делает из человека настоящего руководителя на объекте.

7. Что отличает настоящего прораба от случайного человека

Случайный человек на должности прораба обычно делает одно из двух:

— либо прячется за бумаги; — либо прячется за крик.

Первый сидит в бытовке и надеется, что объект как-то сам построится. Второй бежит по площадке и надеется, что если громко кричать, работа пойдёт быстрее.

Настоящий прораб делает третье.

Он строит систему.

У него есть порядок в документах. Есть порядок в материалах. Есть порядок в людях. Есть порядок в сроках. Есть порядок в качестве.

Он не надеется на авось. Он проверяет.

Он не говорит:

— Потом разберёмся.

Он говорит:

— Разберёмся сейчас, пока не стало дорого.

Он не боится плохих новостей. Он боится скрытых проблем.

Потому что скрытая проблема на стройке растёт быстрее, чем бетон набирает прочность.

8. Почему прораб должен любить конкретность

Стройка не любит размытых формулировок.

Размытые формулировки — это будущие потери.

Плохо:

— Сделайте красиво. — Привезите немного материала. — Закончите побыстрее. —

Постарайтесь не опаздывать. — Где-то тут надо подровнять.

Хорошо:

— Смонтировать 30 квадратных метров кладки из блока толщиной 200 мм по оси Б, с армированием каждого третьего ряда. — Материал привезти завтра до 10:00, разгрузить краном, складировать на площадке №2, под навес. — Закончить работы сегодня до 18:00, результат — готовая поверхность под приёмку. — Начало смены в 8:00, опоздание фиксируется. — Выровнять плоскость стены в зоне лестничной клетки, отклонение не более 5 мм на 2 метра, проверить двухметровым правилом.

Конкретность экономит деньги. Конкретность экономит нервы. Конкретность экономит время.

Когда задача конкретна, её можно проверить.

Когда задача размыта, её можно трактовать как угодно.

А там, где можно трактовать как угодно, начинается спор.

Прораб должен быть врагом размытых задач.

9. Прораб и ответственность

Есть слово, которое прораб должен понимать лучше всех.

Ответственность.

Не как красивое слово на совещании. А как ежедневная реальность.

Ответственность за людей. За их безопасность. За их работу. За их понимание задачи.

Ответственность за качество. За то, чтобы не пришлось ломать и переделывать.

Ответственность за сроки. За то, чтобы объект не превратился в вечный долгострой.

Ответственность за деньги. За материалы, технику, простои, перерасход.

Ответственность за документы. Потому что без документов работа часто считается невыполненной.

Ответственность за безопасность. Потому что ошибка на стройке может стоить не только денег, но и жизни.

Ответственность за репутацию. Потому что строительный рынок часто меньше, чем кажется.

Прораб, который не чувствует ответственность, опасен.

Он может быть умным. Может быть опытным. Может красиво говорить. Но если он не отвечает за результат, он не прораб.

Он просто человек на объекте.

10. Десять железных правил ПРОРАБЫЧА

Перед тем как перейти к практике, зафиксируем десять базовых правил.

Их можно распечатать и повесить в бытовке.

Правило 1. Не понял задачу — не начинай.

Если задача непонятна, сначала уточни. Ошибка на старте всегда дороже, чем вопрос.

Правило 2. Не записал — значит, не было.

Договорённости, изменения, сроки, объёмы — всё должно фиксироваться. Память хороша для стихов. Для стройки нужна запись.

Правило 3. Не проверил — считай, не сделал.

Проверка не оскорбляет профессионала. Проверка защищает объект.

Правило 4. Обещал срок — держи или предупреждай заранее.

Сорванный срок с предупреждением — это проблема. Сорванный срок внезапно — это провал.

Правило 5. Материал без приёмки — не материал, а проблема.

Не проверил количество, качество и комплектность — готовься платить за чужую ошибку.

Правило 6. Люди работают не за крик, а за понятную задачу и справедливость.

Крик может испугать. Но порядок создаёт не крик, а система.

Правило 7. Безопасность не обсуждается.

Если работа опасна, сначала устраняй опасность, потом требуй результат.

Правило 8. Ошибку прячешь — умножаешь.

Скрытый дефект на стройке растёт в цене с каждым этапом.

Правило 9. Деньги любят учёт, а не надежду.

Надежда — плохой метод управления бюджетом.

Правило 10. Объект сдаётся не в последний день, а каждый день.

Сдача — это не подвиг в конце. Сдача — это результат ежедневного порядка.

Практический блок к главе 1

Чек-лист самопроверки прораба

Ответь себе честно:

☐ 1. Я знаю, какие работы ведутся на объекте сегодня? ☐ 2. Я знаю, какие работы должны начаться завтра? ☐ 3. Я понимаю, где у меня критические сроки? ☐ 4. Я знаю, какие материалы нужны в ближайшие три дня? ☐ 5. Я знаю, какие люди выйдут завтра? ☐ 6. Я проверил качество последнего этапа? ☐ 7. Я знаю, какие документы нужно закрыть на этой неделе? ☐ 8. Я понимаю, где проект расходится с реальностью? ☐ 9. Я знаю, какие риски могут ударить по срокам? ☐ 10. Я могу за пять минут объяснить руководству реальное состояние объекта?

Если на все вопросы ответ «да» — ты держишь объект.

Если хотя бы три ответа «нет» — объект уже начинает держать тебя.

Короткий вывод первой главы

Прораб — это не должность в штатном расписании. Прораб — это роль, в которой соединяются инженер, командир, переговорщик и человек, отвечающий за результат.

Прораб не может быть равнодушным. Он не может плыть по течению. Он не может надеяться, что само рассосётся.

Настоящий прораб видит объект целиком, думает на шаг вперёд, ставит конкретные задачи, держит людей в порядке и отвечает за результат.

Это не профессия для слабых. Это работа для тех, кто умеет держать удар.

И если ты всё ещё здесь, если тебя не пугает объект, если тебе важно довести дело до конца — значит, диагноз подтверждается.

Ты прораб.

А теперь будем делать из этого систему.

ГЛАВА 2

Три вида прорабов: командир, инженер, переговорщик

Каждый прораб — это комбинация трёх ролей. Но у каждого человека одна из них доминирует. И от этого зависит, как он строит объект, как с ним работают люди и где он чаще всего ошибается.

Давай разберём эти три типа.

Тип 1. Прораб-командир

Это человек, который умеет держать людей.

У него твёрдый голос. Он не боится конфликтов. Он может построить бригаду так, что все работают как часы. На его объекте редко бывает бардак, потому что люди знают: с ним шутки плохи.

Сильные стороны:

Жёсткая дисциплина.

Быстрое исполнение задач.

Рабочие его боятся и уважают.

Объект движется в темпе.

Слабые стороны:

Часто не дружит с документами.

Может пропустить техническую ошибку в проекте.

Не любит бумажную работу.

В конфликте с заказчиком может сорваться и нахамить.

Слабо считает деньги и объёмы.

Типичная фраза: — Не нравится — уходи. Найду других.

Чем опасен для объекта: Может построить быстро, но потом возникают проблемы с актами, исполнительной документацией и деньгами. Объект сдан, а деньги не получены, потому что документы не в порядке.

Как такому прорабу расти: Учиться любить бумаги. Завести себе помощника по ПТО. Понять, что документ — это не враг, а защита.

Тип 2. Прораб-инженер

Это человек, который разбирается в технологии.

Он знает СНиПы, СП, читает проект с закрытыми глазами. Он видит коллизии до того, как они станут проблемой. С ним проектировщики говорят на равных, потому что он понимает, о чём речь.

Сильные стороны:

Высокое качество работ.

Мало технических ошибок.

Уважение от технадзора и проектировщиков.

Умение найти оптимальное решение.

Слабые стороны:

Часто слишком мягок с людьми.

Не умеет давить на бригаду.

Может увлечься технической стороной и забыть про сроки.

Плохо ведёт переговоры с заказчиком по деньгам.

Иногда перфекционист: хочет идеально, а сроки горят.

Типичная фраза: — По проекту тут должно быть вот так. Давайте подумаем, как сделать правильно.

Чем опасен для объекта: Объект может быть сделан качественно, но с отставанием по срокам. Или с перерасходом, потому что инженер хотел «как лучше».

Как такому прорабу расти: Учиться жёсткости. Понимать, что «достаточно хорошо, но в срок» часто лучше, чем «идеально, но с опозданием». Освоить навыки переговоров.

Тип 3. Прораб-переговорщик

Это человек, который умеет договариваться.

С заказчиком — о сроках и деньгах. С поставщиками — об отсрочке. С субподрядчиками — о фронте работ. С руководством — о ресурсах. Он умеет сглаживать конфликты, находить компромиссы и делать так, чтобы все были довольны.

Сильные стороны:

Отличные отношения с заказчиком.

Умение выбить деньги и ресурсы.

Конфликты на объекте гасятся быстро.

Хорошая репутация в отрасли.

Слабые стороны:

Часто слаб в технологии.

Может пообещать заказчику то, что нереально выполнить.

Не всегда жёстко контролирует качество.

Бригада иногда чувствует, что прораб «слишком добрый».

Типичная фраза: — Давайте договоримся. Мы пойдём вам навстречу, а вы нам.

Чем опасен для объекта: Может наобещать заказчику слишком много, а потом бригада будет работать на износ. Или пропустить технический брак, потому что не заметил.

Как такому прорабу расти: Углубляться в технологию. Нанимать сильных мастеров, которые кроют техническую часть. Не обещать заказчику того, в чём не уверен.

Идеальный прораб: комбинация всех трёх

Идеальный прораб — это человек, у которого все три роли развиты примерно одинаково.

Он умеет держать людей. Он понимает технологию. Он умеет договариваться.

Таких людей мало. И они стоят дорого.

Но к этому идеалу можно и нужно стремиться.

Как развиваться:

Если ты командир — учись читать проект и вести документы. Если ты инженер — учись жёсткости и переговорам. Если ты переговорщик — учись технологии и контролю качества.

Не нужно быть идеальным во всём. Нужно быть достаточно хорошим в каждом из трёх направлений.

Как понять, какой ты тип

Задай себе три вопроса:

Вопрос 1. Когда возникает проблема на объекте, что ты делаешь первым делом?

а) Собираю людей и жёстко ставлю задачу. → Ты командир. б) Смотрю в проект и думаю, как решить технически. → Ты инженер. в) Звоню заказчику/поставщику и договариваюсь. → Ты переговорщик.

Вопрос 2. Что тебя больше всего раздражает на объекте?

а) Бардак, опоздания, лень рабочих. → Ты командир. б) Технические ошибки, кривые узлы, несоответствие проекту. → Ты инженер. в) Конфликты, недопонимание, срывы договорённостей. → Ты переговорщик.

Вопрос 3. За что тебя чаще всего хвалят?

а) За то, что объект идёт в темпе. → Ты командир. б) За качество и техническую грамотность. → Ты инженер. в) За умение решать вопросы с заказчиком. → Ты переговорщик.

Практический блок к главе 2

Чек-лист развития прораба:

☐ Я умею жёстко ставить задачу бригаде. ☐ Я умею читать проект и находить ошибки. ☐ Я умею вести переговоры с заказчиком. ☐ Я не боюсь конфликтов, но и не создаю их. ☐ Я веду документацию регулярно. ☐ Я понимаю технологию всех основных работ. ☐ Я умею выбивать ресурсы у руководства. ☐ Я умею признавать свои ошибки. ☐ Я умею хвалить людей за хорошую работу. ☐ Я умею увольнять тех, кто разрушает бригаду.

Если больше 7 галочек — ты сильный прораб. Если меньше 5 — тебе есть куда расти.

Короткий вывод главы 2

Прораб — это три в одном: командир, инженер, переговорщик.

У каждого человека одна роль развита сильнее. Это нормально. Но чтобы быть сильным прорабом, нужно подтягивать слабые стороны.

Командир без инженерных знаний строит быстро, но с ошибками. Инженер без командирских навыков строит качественно, но медленно. Переговорщик без технологии обещает много, но не всегда может выполнить.

Идеальный прораб — это баланс всех трёх ролей.



ГЛАВА 3

Что на самом деле делает прораб

Многие думают, что прораб просто ходит по объекту и смотрит, как работают другие. Это иллюзия.

Прораб делает десятки вещей каждый день. И большинство из них невидимы для постороннего глаза.

Давай разберём, из чего состоит рабочий день настоящего прораба.

1. Планирование дня

День прораба начинается не на объекте, а в голове.

Ещё до выхода на площадку он должен понимать:

какие работы сегодня критичны;

где могут быть проблемы;

какие люди выйдут;

какие материалы нужны;

какие встречи и созвоны запланированы.

Если прораб приходит на объект без плана — он уже опоздал.

Правило:

День прораба начинается вечером предыдущего дня.

2. Обход объекта

Первое, что делает прораб на объекте — обход.

Не для того, чтобы «показаться». А чтобы увидеть реальное состояние.

Что он проверяет:

кто вышел на работу;

в каком состоянии участка;

нет ли проблем с безопасностью;

нет ли простоев;

всё ли готово для сегодняшних работ.

Обход занимает 30–60 минут. Но это самые важные минуты дня.

3. Планёрка с бригадами

После обхода — планёрка.

Короткая, 10–15 минут. Не собрание, не лекция, не разбор полётов. А чёткая постановка задач на день.

Что говорит прораб:

что делаем сегодня;

кто за что отвечает;

какой результат ждём к вечеру;

какие есть проблемы;
какие ресурсы нужны.

Планёрка без результата — это потеря времени.

4. Решение текущих проблем

После планёрки начинается настоящая работа.

Звонит поставщик — бетон задерживается. Звонит заказчик — хочет изменить планировку. Пришёл субподрядчик — не может начать работу, потому что смежники не освободили фронт. Рабочий заболел — нужно срочно найти замену. Проектировщик прислал исправленный узел — нужно понять, как это влияет на уже сделанное.

Прораб решает эти проблемы по мере поступления.

Но у хорошего прораба проблем меньше, потому что он предусмотрел их заранее.

5. Контроль качества

Прораб не должен ждать, пока работа будет готова, чтобы проверить качество.

Он проверяет в процессе.

Залили бетон — проверил вибрирование.

Кладут стену — проверил первый ряд.

Делают кровлю — проверил пароизоляцию.

Прокладывают трубы — проверил уклоны.

Правило:

Проверяй работу в процессе, а не в конце. Переделка стоит в три раза дороже.

6. Работа с документами

Прораб ведёт:

журнал производства работ;

акты скрытых работ;

заявки на материалы;

табели учёта рабочего времени;

исполнительные схемы;

переписку с заказчиком и подрядчиками.

Это не бюрократия. Это защита.

Если завтра возникнет спор — кто прав, а кто виноват — документы дадут ответ.

7. Переговоры

Прораб постоянно с кем-то договаривается.

С заказчиком — о сроках и изменениях. С поставщиками — о поставках и рекламациях.

С субподрядчиками — о фронте работ и оплате. С руководством — о ресурсах. С технадзором — о приёмке работ.

Переговоры — это не «поболтать». Это работа.

Хороший прораб умеет:

слушать;

задавать вопросы;

аргументировать;

уступать в малом, чтобы выиграть в большом;

фиксировать договорённости.

8. Вечерний обход

Перед уходом прораб снова обходит объект.

Что проверяет:

что сделано за день;

убраны ли рабочие места;

закрыты ли материалы;

всё ли готово к завтрашнему дню;

нет ли проблем с безопасностью на ночь.

Правило:

День прораба заканчивается не уходом с объекта, а подготовкой к завтрашнему дню.

9. Подведение итогов

Вечером прораб подводит итоги:

что сделано;

что не сделано;

почему;

что делаем завтра.

Это можно делать в голове, в блокноте, в телефоне. Но делать это нужно обязательно.

10. Невидимая работа

Есть работа, которую никто не видит.

Прораб думает об объекте даже дома. Он прокручивает в голове варианты. Он ищет решения. Он переживает за сроки. Он волнуется за людей.

Это тоже работа. И она не оплачивается отдельно. Но без неё объект не построить.

Таблица: типичный день прораба

Время

Действие

7:30

Приезд на объект, обход

8:00

Планёрка с бригадами

8:30–10:00

Решение текущих вопросов

10:00–12:00

Контроль качества, работа с документами

12:00–13:00

Обед, переговоры по телефону

13:00–15:00

Встречи с заказчиком, проектировщиками

15:00–17:00

Контроль работ, приёмка материалов

17:00–18:00

Вечерний обход, подготовка к завтрашнему дню

18:00–18:30

Подведение итогов, отъезд

Практический блок к главе 3

Чек-лист рабочего дня прораба:

☐ Утренний обход сделан. ☐ Планёрка проведена, задачи поставлены. ☐ Журнал производства работ заполнен. ☐ Качество ключевых работ проверено. ☐ Материалы на завтра заказаны. ☐ Документы подписаны (акты, заявки). ☐ Переговоры с ключевыми людьми проведены. ☐ Вечерний обход сделан. ☐ Рабочие места убраны. ☐ Итоги дня подведены, план на завтра готов.

Если хотя бы 8 пунктов из 10 выполнены — день прошёл продуктивно.

Короткий вывод главы 3

Прораб делает десятки вещей каждый день. Большинство из них невидимы. Но именно из них складывается результат.

Планирование, обход, планёрка, контроль, документы, переговоры — это не отдельные задачи. Это единая система работы.

Хороший прораб не просто «ходит по объекту». Он управляет процессом каждую минуту своего рабочего дня.

ГЛАВА 4

Объект начинается не с котлована

Многие думают, что объект начинается с котлована. Выкопали — поехали.

Это ошибка.

Объект начинается гораздо раньше. Он начинается в голове прораба.

1. Что делает прораб до начала стройки

Пока на площадке ещё ничего не происходит, прораб уже работает.

Он изучает проект. Он считает объёмы. Он составляет график. Он подбирает бригады. Он договаривается с поставщиками. Он готовит площадку.

Если прораб выходит на объект без подготовки — он уже проиграл.

2. Изучение проекта

Первое, что делает прораб — открывает проект.

Не для того, чтобы «посмотреть картинки». А чтобы понять:

что мы строим;

какие конструктивные решения;

какие материалы;

какие узлы сложные;

где могут быть ошибки;

где проект расходится с реальностью.

Правило:

Прочитай проект до начала работ. Ошибки, найденные на бумаге, стоят ноль рублей. Ошибки, найденные на объекте, стоят миллионы.

3. Подсчёт объёмов

Прораб должен понимать объёмы.

Сколько кубов бетона. Сколько тонн арматуры. Сколько квадратных метров кладки. Сколько метров труб. Сколько листов гипсокартона.

Без понимания объёмов нельзя:

составить график;

заказать материалы;
оценить сроки;
проконтролировать расходы.

4. Составление графика

График — это не формальность. Это план действий.

Прораб должен понимать:

что делаем в первую неделю;
что делаем в первый месяц;
когда начинаем кровлю;
когда заходим на инженерку;
когда начинаем отделку;
когда сдаём объект.

График должен быть реалистичным. Не «как хочет заказчик». А «как можно сделать без авралов и переделок».

5. Подбор бригад

Прораб подбирает людей.

Не «кого попало». А тех, кто:
умеет делать нужную работу;
держит дисциплину;
не пьёт на объекте;
умеет работать в бригаде;
понимает требования к качеству.

Правило:

Лучше потратить неделю на подбор бригады, чем месяц на переделку за плохими людьми.

6. Договорённости с поставщиками

Прораб договаривается о поставках.

Не в последний момент. А заранее.

Он должен знать:
когда придёт бетон;
когда придёт арматура;
когда придёт кирпич;
какие условия оплаты;
что делать, если поставщик опоздает.

7. Подготовка площадки

До начала работ площадка должна быть готова.

Это значит:

ограждение установлено;
бытовки стоят;
электричество подведено;
вода есть;
подъездные пути готовы;
склад организован;
место для техники определено.

Если площадка не готова — люди будут стоять и ничего не делать.

8. Разрешительные документы

Прораб проверяет, что все документы в порядке:

разрешение на строительство;
ордер на земляные работы;
согласования с коммунальщиками;

допуски СРО;
страховки.

Без документов объект могут остановить в любой момент.

9. Встреча с заказчиком

Перед началом работ прораб встречается с заказчиком.

Они обсуждают:

сроки;
бюджет;
порядок взаимодействия;
порядок приёмки работ;
порядок оплаты;
кто принимает решения.

Правило:

Все договорённости фиксируй письменно. Устная договорённость живёт до первого спора.

10. Встреча с технадзором

Прораб встречается с технадзором.

Они обсуждают:

порядок приёмки работ;
какие акты нужны;
как будут проходить проверки;
какие требования к документации.

Хорошие отношения с технадзором — это не подкуп. Это профессиональный диалог.

Таблица: подготовка к старту объекта

Что

Когда

Кто отвечает

Изучение проекта
За 2–4 недели
Прораб, ПТО

Подсчёт объёмов
За 2–3 недели
Прораб, сметчик

Составление графика
За 2 недели
Прораб

Подбор бригад
За 2–3 недели
Прораб

Договорённости с поставщиками
За 2–4 недели

Прораб, снабженец

Подготовка площадки

За 1–2 недели

Прораб

Разрешительные документы

За 1–2 месяца

Прораб, юрист

Встреча с заказчиком

За 1 неделю

Прораб, директор

Встреча с технадзором

За 1 неделю

Прораб

Практический блок к главе 4

Чек-лист готовности к старту объекта:

☐ Проект изучен, ошибки найдены, вопросы проектировщику заданы. ☐ Объёмы посчитаны. ☐ График составлен и согласован. ☐ Бригады подобраны, договорённости есть. ☐ Поставщики выбраны, договоры подписаны. ☐ Площадка готова (ограждение, бытовки, электричество, вода). ☐ Разрешительные документы получены. ☐ Встреча с заказчиком проведена, договорённости зафиксированы. ☐ Встреча с технадзором проведена. ☐ Журнал производства работ начат.

Если хотя бы 8 пунктов выполнены — можно начинать.

Короткий вывод главы 4

Объект начинается не с котлована. Он начинается с подготовки.

Прораб, который вышел на площадку без подготовки, уже проиграл. Прораб, который подготовился заранее, получает фору в несколько недель.

Изучай проект. Считай объёмы. Составляй график. Подбирай людей. Договаривайся с поставщиками. Готовь площадку.

Это не бюрократия. Это фундамент успешного объекта.

ЧАСТЬ II. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ

ГЛАВА 5

Подготовка стройплощадки

Стройплощадка — это не просто кусок земли. Это производственная площадка. И от того, как она организована, зависит всё: скорость работы, безопасность, потери материалов, настроение людей.

Плохая площадка = потерянное время + потерянные деньги + потерянные нервы. Хорошая площадка = порядок + скорость + безопасность.

1. Ограждение и контроль доступа

Первое, что должно быть на площадке — ограждение.

Не «для галочки». А реальное, закрывающее объект от посторонних.

Зачем:

безопасность (дети не забежали, пьяные не зашли);
сохранность материалов (чтобы не воровали);
контроль доступа (кто пришёл, зачем пришёл);
юридическая защита (если посторонний получил травму, ты не виноват).

Что должно быть:

забор по периметру (высота не менее 2 м);
ворота для техники;
калитка для людей;
охрана или пропускная система;
вывеска с информацией об объекте.

2. Бытовки и санитарные условия

Люди должны где-то:

переодеваться;

есть;

отдыхать;

ходить в туалет;

мыть руки.

Если быта нет — люди работают плохо. Они ищут, где покурить. Они ходят в туалет за забор. Они едят на ходу. Они злятся.

Что должно быть:

бытовка для переодевания;
бытовка для приёма пищи;
биотуалет (или подключённый к канализации);
умывальник с мылом;
чайник или кулер;
микроволновка (опционально, но желательно);
аптечка.

Правило:

Нормальный быт — это не роскошь. Это инвестиция в производительность.

3. Электричество

Без электричества стройка не работает.

Нужно:

подключение к сети (или генератор);
распределительные щиты;
розетки в нужных местах;
освещение для работы в тёмное время;
защита от короткого замыкания.

Правило:

Электрика должна быть сделана профессионалом. Самодельные скрутки = пожар или смерть.

4. Вода

Вода нужна:

для питья;

для мытья рук;
для приготовления растворов;
для ухода за бетоном;
для уборки.
Если воды нет — люди теряют время на её поиск.

Варианты:

подключение к водопроводу;
скважина;
привозная вода в ёмкостях.

5. Подъездные пути

Техника должна заезжать на площадку без проблем.

Что нужно:

подъездная дорога (желательно с твёрдым покрытием);
место для разворота;
место для разгрузки;
парковка для легковых машин.

Если подъездов нет — техника будет буксовать, застревать, ломать заборы.

6. Склад материалов

Материалы должны где-то храниться.

Не «где попало». А в организованном месте.

Что должно быть:

навес от дождя и солнца;
поддоны или прокладки (чтобы не лежало в грязи);
разделение по видам материалов;
учёт (приход, расход, остатки);
ответственный за склад.

7. Место для техники

Техника должна где-то стоять.

Не «где бросил». А в отведённом месте.

Что должно быть:

место для стоянки;
место для заправки (если нужно);
место для мелкого ремонта;
защита от угона (охрана, замок).

8. Знаки и информационные стенды

На площадке должны быть:

план объекта;
график работ;
правила безопасности;
телефоны экстренных служб;
информация об ответственных лицах.

Это не формальность. Это помогает людям ориентироваться.

9. Пожарная безопасность

На площадке должны быть:

огнетушители (проверенные, с действующей датой);
места для курения (оборудованные);
свободные проезды для пожарной техники;
план эвакуации.

10. Уборка и вывоз мусора

Мусор должен вывозиться регулярно.
Не «когда накопится». А по графику.
Если мусор не вывозить:
площадка зарастает;
люди начинают мусорить ещё больше;
увеличивается риск пожара;
технадзор выписывает замечания.

Таблица: что должно быть на стройплощадке

Что

Зачем

Когда должно быть готово

Ограждение
Безопасность, сохранность
До начала работ

Бытовки
Быт людей
До начала работ

Электричество
Работа инструмента, освещение
До начала работ

Вода
Питьё, приготовление растворов
До начала работ

Подъездные пути
Доступ техники
До начала работ

Склад
Хранение материалов
До начала работ

Место для техники
Стоянка, заправка
До начала работ

Знаки
Ориентация, безопасность
До начала работ

Пожарная безопасность
Защита от пожара

До начала работ

Вывоз мусора

Чистота площадки

Регулярно

Практический блок к главе 5

Чек-лист готовности стройплощадки:

☐ Ограждение установлено, ворота и калитка работают. ☐ Бытовки стоят, электричество и отопление есть. ☐ Туалет установлен, чистый. ☐ Умывальник с мылом есть. ☐ Электричество подведено, щиты установлены, розетки работают. ☐ Вода есть (водопровод или ёмкости). ☐ Подъездные пути готовы, техника может заехать. ☐ Склад организован, материалы не лежат в грязи. ☐ Место для техники определено. ☐ Знаки и информационные стенды установлены. ☐ Огнетушители на месте, проверены. ☐ Места для курения оборудованы. ☐ Мусор вывозится регулярно.

Если хотя бы 10 пунктов выполнены — площадка готова к работе.

Короткий вывод главы 5

Стройплощадка — это производственная площадка. От её организации зависит всё: скорость, безопасность, потери, настроение людей.

Ограждение, бытовки, электричество, вода, подъезды, склад, знаки, пожарная безопасность — это не мелочи. Это фундамент нормальной работы.

Хорошая площадка = порядок. Плохая площадка = хаос.

ГЛАВА 6

Склад и материалы

Материал — это деньги, превращённые в физические объекты.

Если материал приходит вовремя, в нужном количестве, нужного качества и правильно хранится — объект движется ровно. Если с материалом проблемы — объект начинает лихорадить.

Прораб, который не умеет работать с материалом, теряет деньги каждый день.

1. Почему материал — это не мелочь

Многие прорабы считают, что материал — это забота снабженца.

— Мне привезли, я работаю.

Это ошибка.

Прораб — конечный пользователь материала. И он отвечает за:

приёмку;

хранение;

выдачу в работу;

контроль расхода;

сохранность;

списание.

Если прораб бросает материал на самотёк, он теряет:

время (поиск нужного материала);

деньги (перерасход, бой, кражи);

качество (использование некондиции);

сроки (ожидание поставки).

2. Приёмка материала: семь шагов

Приёмка — это момент, когда ты принимаешь на себя ответственность за материал. После приёмки все проблемы — твои.

Шаг 1. Проверь документы

У водителя должны быть:

товарная накладная;

счёт-фактура;

транспортная накладная;

паспорт качества или сертификат;

инструкция по применению (если нужно).

Нет документов — не принимай.

Шаг 2. Проверь количество

Пересчитай. Перемерь. Перевесь.

Не верь накладной. Накладная — это намерение поставщика. Факт — это то, что ты проверил.

Шаг 3. Проверь качество

Осмотри каждую упаковку. Проверь:

целостность упаковки;

отсутствие повреждений;

соответствие маркировки;

сроки годности;

внешний вид.

Шаг 4. Сделай фотофиксацию

Сфотографируй:

общий вид поставки;

состояние упаковки;

маркировку;

повреждения (если есть);

процесс разгрузки.

Фото — это доказательство.

Шаг 5. Проверь соответствие проекту

Если материал не тот, что в проекте:

не принимай без согласования;

зафиксируй письменно;

получи согласование от проектировщика и заказчика.

Шаг 6. Подпиши документы

Только после проверки подписывай:

товарную накладную;

акт приёмки;

транспортную накладную.

Если есть замечания — пиши их прямо в накладной. Не подписывай «чистую» накладную, если есть проблемы.

Шаг 7. Скрой в учёт

Сразу после приёмки занеси материал в складской учёт. Иначе он «потеряется» через неделю.

3. Хранение материалов: общие правила

Разные материалы требуют разных условий. Но есть общие принципы.

Правило 1. Не на земле

Материал не должен лежать на земле. Поддоны, прокладки, стеллажи — обязательно.

Правило 2. Защита от влаги

Материалы, боящиеся воды (цемент, сухие смеси, гипсокартон, утеплитель) — под навесом или в закрытом помещении.

Правило 3. Защита от солнца

Материалы, боящиеся ультрафиолета (пластик, плёнка, некоторые утеплители) — в тени или под укрытием.

Правило 4. Разделение

Разные материалы — в разных местах. Не сваливай всё в одну кучу.

Правило 5. Учёт

Каждый материал должен быть учтён:

где лежит;

сколько;

когда принят;

кем принят.

4. Специфика хранения основных материалов

Цемент и сухие смеси

Хранить в сухом закрытом помещении.

На поддонах, не касаясь стен.

Штабель не выше 10 мешков.

Срок хранения — не более 3 месяцев (цемент теряет марку).

Разные марки — в разных местах.

Кирпич и блоки

На поддонах.

Под навесом (от дождя).

Штабель — не выше высоты поддона + 2 ряда.

Разные партии — отдельно (чтобы не было разнотона).

Арматура

На прокладках (не на земле).

Разные диаметры — отдельно.

С защитой от коррозии (если длительное хранение).

С бирками (диаметр, марка, длина).

Пиломатериалы

Под навесом.

С прокладками между рядами (для вентиляции).

Защита от прямых солнечных лучей.

Обработка антисептиком при длительном хранении.

Утеплитель

В сухом закрытом помещении.

В оригинальной упаковке.

Не давить сверху тяжёлым.

Беречь от грызунов.

Окна и двери

В вертикальном положении.

С прокладками.

В закрытом помещении.

Защита от прямых солнечных лучей.

Сантехника и электрика

В закрытом помещении.

В оригинальной упаковке.

С защитой от пыли и влаги.

5. Выдача материала в работу

Материал не должен уходить со склада «просто так». Каждая выдача — под подпись.

Что должно быть:

заявка от бригадира;
подпись получателя;
количество выданного;
дата выдачи;
указание участка, куда пошёл материал.

Правило:

Без подписи материал не выдавать. Выдал без записи — считай, что подарил.

6. Учёт материалов: приход, расход, остатки

Учёт — это фундамент контроля.

Что должно быть в учёте:

Карточка материала:

наименование;
марка;
единица измерения;
место хранения.

Движение:

дата прихода;
количество прихода;
документ-основание;
дата расхода;
количество расхода;
участок расхода;
получатель.

Остаток:

текущее количество;
минимальный запас (для заказа).

Правило:

Инвентаризация — не реже одного раза в неделю. Если остаток по учёту не совпадает с фактом — ищи причину немедленно.

7. Потери материала: где они прячутся

Материал теряется всегда. Вопрос — в каком количестве.

Типичные источники потерь:

Бой при разгрузке. Плохая техника, спешка, неумелые грузчики.

Бой при хранении. Неправильное складирование, штабели, падения.

Бой при работе. Неумелые рабочие, плохой инструмент, халтура.

Перерасход. Кривые стены → толстая штукатурка → перерасход смеси. Кривая опалубка → перерасход бетона.

Кражи. Рабочие, охрана, сторонние лица.

Порча. Неправильное хранение, истёкший срок годности.

8. Как бороться с потерями

Против боя:

Обучай грузчиков.

Используй правильную технику.

Не торопись при разгрузке.

Храни правильно.

Против перерасхода:

Следи за качеством предыдущих работ.

Считай фактический расход на единицу работы.

Сравнивай с нормативным.

Против краж:

Контроль доступа на склад.

Видеокамеры.

Регулярные инвентаризации.

Охрана.

Против порчи:

Правильное хранение.

Контроль сроков годности.

Принцип FIFO (первый пришёл — первый ушёл).

9. Возврат материала и работа с браком

Иногда материал приходится возвращать.

Когда возвращаем:

брак обнаружен при приёмке;

брак обнаружен в процессе работы;

материал не соответствует проекту;

пришёл не тот материал.

Что делать:

Зафиксировать брак (фото, акт).

Написать претензию поставщику.

Изолировать бракованный материал.

Не использовать в работу.

Получить замену или возврат денег.

Правило:

Бракованный материал в работу не идёт. Даже если «вроде ничего, сойдёт».

10. Таблица: нормативные потери материалов

Материал

Норма потерь

Комментарий

Кирпич

1–2%

Бой при разгрузке и работе

Блоки газобетонные

2–3%

Бой при резке и транспортировке

Бетон

1–2%

Остатки в миксере, разбрызгивание

Арматура

2–3%

Обрезки, нахлёсты

Плитка

5–10%

Резка, бой

Сухие смеси

2–5%

Перерасход, просыпание

Пиломатериалы

5–10%

Обрезки, отбраковка

Утеплитель

3–5%

Резка, укладка

Если фактический расход превышает норму в 2 раза — ищи причину.

11. Практический блок к главе 6

Чек-лист приёмки материала:

☐ Документы проверены (накладная, счёт-фактура, паспорт качества). ☐ Количество пересчитано / перемерено / перевешено. ☐ Качество проверено (упаковка, внешний вид, маркировка). ☐ Фотофиксация сделана. ☐ Соответствие проекту проверено. ☐ Документы подписаны (с замечаниями, если есть). ☐ Материал занесён в складской учёт. ☐ Материал складирован правильно. ☐ Ответственный за хранение назначен.

Чек-лист еженедельной инвентаризации:

☐ Остатки по учёту сверены с фактом. ☐ Расхождения выявлены и объяснены. ☐ Брак изолирован. ☐ Истёкшие сроки годности выявлены. ☐ Места хранения в порядке. ☐ Доступ посторонних исключён.

12. Десять правил ПРОРАБЫЧА по материалам

Материал — это деньги. Относись к нему соответственно.

Без приёмки материала нет. Принял — отвечаешь.

Проверяй количество и качество при каждой поставке.

Храни материал правильно. Иначе он испортится.

Выдавай только под подпись.

Веди учёт. Инвентаризация — каждую неделю.

Сравнивай фактический расход с нормативным.

Бракованный материал не используй в работу.

Принцип FIFO: первый пришёл — первый ушёл.

Потери материала — это индикатор порядка на объекте.

13. Короткий вывод главы 6

Материал — это не просто «то, из чего строят». Это деньги, время и качество.

Прораб, который умеет работать с материалом:

принимает правильно;

хранит правильно;
учитывает правильно;
контролирует расход;
борется с потерями.

Такой прораб экономит объекту до 10% бюджета только на материалах.
А это — миллионы рублей на крупных объектах.

ГЛАВА 7

Инструмент и техника

Инструмент и техника — это руки объекта.

Если они работают — объект движется. Если они ломаются, теряются, простаивают — объект стоит.

Прораб, который не умеет управлять инструментом и техникой, теряет время и деньги каждый день.

1. Почему инструмент и техника — это не мелочь

Многие прорабы считают инструмент расходником.

— Сломался — купим новый. — Потерялся — найдём другой.

Это ошибка.

Инструмент стоит денег. Инструмент влияет на качество. Инструмент влияет на скорость работы. Инструмент влияет на безопасность.

Техника стоит ещё дороже. И простой техники стоит ещё дороже.

2. Учёт инструмента: база порядка

Весь инструмент должен быть учтён.

Что должно быть в учёте:

Инвентарный номер. Каждый инструмент помечен.

Карточка инструмента:

наименование;
марка;
серийный номер;
дата покупки;
стоимость;
состояние;
местонахождение.

История:

когда выдан;
кому выдан;
когда возвращён;
ремонт.

Правило:

Инструмент без учёта — это инструмент, который скоро потеряется.

3. Виды инструмента на объекте

Ручной инструмент

Молотки, кувалды, киянки, рулетки, уровни, шпатели, кисти, ножовки, ключи, отвёртки, топоры, ломы.

Особенности:

Дешёвый.

Часто теряется.

Требует регулярной замены.

Легко воруют.

Электроинструмент

Дрели, перфораторы, шуруповёрты, болгарки, лобзики, рубанки, фрезеры, пылесосы, тепловые пушки.

Особенности:

Дорогой.

Требует обслуживания.

Опасен при неправильном использовании.

Требует проверки перед выдачей.

Измерительный инструмент

Лазерные уровни, нивелиры, теодолиты, дальномеры, влагомеры, тепловизоры.

Особенности:

Очень дорогой.

Требует аккуратного обращения.

Требует периодической поверки.

Хранится в специальном месте.

Расходные материалы

Буры, диски, биты, коронки, свёрла, наждачная бумага, отрезные круги.

Особенности:

Расходятся быстро.

Требуют постоянного пополнения.

Часто «уходят» домой.

4. Выдача инструмента: как не потерять

Правило выдачи:

Выдаётся под задачу.

Выдаётся конкретному человеку.

Под подпись.

С проверкой состояния.

С указанием срока возврата.

Что должно быть в журнале выдачи:

дата выдачи;

наименование инструмента;

инвентарный номер;

кому выдан;

подпись получателя;

срок возврата;

дата возврата;

подпись приёмщика;

состояние при возврате.

Правило:

Выдал без записи — считай, что подарил.

5. Проверка инструмента перед выдачей

Перед выдачей прораб или кладовщик проверяет:

Для ручного инструмента:

целостность;

отсутствие трещин;
надёжность крепления рукоятки;
работоспособность.

Для электроинструмента:

целостность корпуса;
состояние кабеля и вилки;
работоспособность кнопки;
наличие защитных кожухов;
отсутствие посторонних звуков.

Для измерительного инструмента:

поверка;
заряд аккумулятора;
комплектность;
работоспособность.

Правило:

Не выдавай неисправный инструмент. Это не экономия — это риск травмы.

6. Обслуживание инструмента

Инструмент требует ухода.

Ежедневное обслуживание:

очистка от пыли и грязи;
проверка состояния;
зарядка аккумуляторов.

Еженедельное обслуживание:

смазка движущихся частей;
проверка креплений;
замена расходников.

Ежемесячное обслуживание:

ревизия;
мелкий ремонт;
списание непригодного.

Правило:

Инструмент без ухода умирает в три раза быстрее.

7. Техника на объекте: управление

Техника — это серьёзный ресурс. И серьёзная ответственность.

Виды техники:

краны (башенные, автокраны, манипуляторы);
экскаваторы;
погрузчики;
самосвалы;
бетононасосы;
генераторы;
компрессоры;
вышки;
подъёмники.

8. Аренда техники: правила

Большую технику чаще арендуют, чем покупают.

До аренды:

понять, какая техника нужна;
выбрать надёжного поставщика;

согласовать сроки;
согласовать цену;
проверить документы поставщика;
проверить документы на технику.

При приёмке техники:

осмотр технического состояния;
проверка документов (ПТС, страховка, осмотр);
проверка допуска оператора;
фиксация начального состояния (фото, акт);
фиксация начальных показаний счётчиков.

Во время работы:

контроль времени работы;
контроль расхода топлива;
контроль простоя;
контроль соблюдения техники безопасности.

При возврате:

осмотр состояния;
фиксация конечного состояния;
подписание акта;
расчёт стоимости.

9. Типичные проблемы с техникой

Проблема 1. Техника приехала не та. Решение: отказываться от приёмки, требовать замену.

Проблема 2. Техника сломалась в процессе. Решение: фиксировать простой, требовать замену или перерасчёт.

Проблема 3. Оператор некомпетентен. Решение: требовать замены оператора, фиксировать брак работы.

Проблема 4. Техника простаивает. Решение: планировать работу заранее, не заказывать «на всякий случай».

Проблема 5. Расход топлива завышен. Решение: контролировать заправку, использовать свои топливные карты.

10. Ответственность за технику

На объекте должен быть ответственный за технику. Это может быть:

сам прораб;
мастер;
механик;
отдельный человек.

Ответственный должен:

вести учёт техники;
контролировать её состояние;
планировать её использование;
взаимодействовать с арендодателями;
вести документацию.

11. Техника безопасности при работе с инструментом и техникой

Это не формальность. Это жизнь и здоровье людей.

Общие правила:

Работать только исправным инструментом.
Использовать СИЗ (очки, перчатки, наушники).
Не работать в состоянии опьянения.

Не передавать инструмент неподготовленным людям.
Не снимать защитные кожухи.
Не работать на высоте с тяжёлым инструментом без страховки.
Отключать электроинструмент при смене оснастки.
Не работать мокрыми руками с электроинструментом.

Для техники:

Работать только с допущенными операторами.
Соблюдать опасные зоны.
Не находиться под поднятым грузом.
Использовать сигнальщика при плохой видимости.
Не работать при сильном ветре (для кранов и вышек).

12. Таблица: контроль инструмента и техники

Что контролируем

Как часто

Кто отвечает

Наличие инструмента на складе
Ежедневно
Кладовщик

Состояние электроинструмента
Перед каждой выдачей
Кладовщик / прораб

Журнал выдачи инструмента
Ежедневно
Кладовщик

Поверка измерительного инструмента
По графику
Прораб

Учёт техники
Ежедневно
Механик / прораб

Состояние арендованной техники
При приёмке / возврате
Прораб

Расход топлива
Ежедневно
Прораб

Время работы техники
Ежедневно
Прораб / мастер

Техника безопасности
Постоянно
Все

13. Практический блок к главе 7

Чек-лист приёмки арендованной техники:

☐ Техника соответствует заявке. ☐ Документы проверены (ПТС, страховка, ТО). ☐ Допуск оператора проверен. ☐ Техническое состояние осмотрено. ☐ Повреждения зафиксированы фото и актом. ☐ Начальные показания счётчиков зафиксированы. ☐ Начальный уровень топлива зафиксирован. ☐ Комплектность проверена. ☐ Опасная зона определена. ☐ Схема движения согласована. ☐ Связь с оператором установлена. ☐ Ответственный назначен.

Чек-лист ежедневного осмотра техники:

☐ Утечек нет. ☐ Уровень топлива в норме. ☐ Уровень масла в норме. ☐ Шланги целые. ☐ Провода целые. ☐ Тормоза работают. ☐ Сигналы работают. ☐ Освещение работает. ☐ Обзор в норме. ☐ Рабочие органы исправны. ☐ Нет посторонних шумов. ☐ Нет трещин. ☐ Нет ослабленных креплений. ☐ Опасная зона определена.

14. Десять правил ПРОРАБЫЧА по инструменту и технике

Инструмент любит учёт. Без учёта он теряется.

Техника любит планирование. Без плана она простаивает.

Не выдавай инструмент без проверки.

Не принимай технику без осмотра.

Не работай на неисправном оборудовании.

Веди журнал выдачи инструмента.

Фиксируй простой техники письменно.

Контролируй расход топлива.

Безопасность — это не мелочь.

Ответственный должен быть конкретным.

15. Короткий вывод главы 7

Инструмент и техника — это производительность, деньги и безопасность объекта.

Прораб, который умеет работать с инструментом и техникой:

ведёт учёт;

контролирует состояние;

планирует использование;

фиксирует простои;

обеспечивает безопасность.

Такой прораб экономит объекту до 15% бюджета только на инструменте и технике.

А это — серьёзные деньги.

ГЛАВА 8

Журнал объекта и фиксация фактов

Стройка — это место, где память короткая.

Сегодня договорились. Завтра забыли. Сегодня приняли. Завтра нашли дефект. Сегодня пообещали. Завтра отказались.

Если у прораба нет фиксации — он живёт в чужой памяти. А чужая память — вещь ненадёжная.

Фиксация фактов — это не бюрократия. Это дисциплина памяти.

1. Почему память объекта короткая

Каждый день на объекте происходит десятки событий:
пришли материалы;
вышла бригада;
сломалась техника;
пошёл дождь;
перенесли сроки;
изменили узел;
не подписали акт;
приехал представитель;
высказал замечание;
пообещал согласовать;
не прислал решение.

В моменте кажется, что всё запомнится.

Через неделю память упрощает: — Мы же говорили. — Я думал, вы поняли. — Вы же обещали. — Никто не предупреждал.

И тогда выясняется, что правда у каждого своя.

А нужна одна — фактическая.

2. Запись как инструмент управления

Запись нужна не для отчёта. Запись нужна для управления.

Когда прораб записывает, он лучше понимает:

что происходит;
что сделано;
что не сделано;
кто виноват;
кто отвечает;
где проблема;
где риск;
что нужно завтра.

Запись превращает хаос в структуру.

Если событие не записано — оно остаётся туманом. Если событие записано — оно становится фактом.

3. Три уровня фиксации

Уровень 1. Рабочая фиксация

Для ежедневного управления:

план на день;
список задач;
заявки;
выход людей;
замечания;
договорённости.

Уровень 2. Договорная фиксация

Для подтверждения обязательств:

договор;
допсоглашения;
графики;
акты;
КС;
письма;
согласования изменений.

Уровень 3. Доказательная фиксация

Для защиты в споре:

фото;
видео;
журналы;
акты;
переписка;
подписи;
даты;
замеры.

Хороший прораб ведёт все три уровня.

4. Журнал производства работ: сердце документации

Журнал производства работ — это дневник объекта.

Если журнал ведётся правильно, по нему можно восстановить:

кто работал;
что делал;
в каких условиях;
какие материалы использовал;
какая техника была;
какие события происходили;
какие решения принимались.

Что должно быть в журнале:

Дата.
Погода и температура.
Состав работающих.
Выполняемые работы.
Материалы (приход, использование).
Техника (работа, простои).
Замечания.
Препятствия.
Решения.
Подписи ответственных.

5. Как писать в журнале: стиль факта

Журнал не должен быть эмоциональным.

Плохо: — Заказчик опять начал чудить и мешать работе.

Хорошо: — Представитель заказчика высказал замечание по устройству армирования плиты на отм. +3.000. Замечание зафиксировано. Работы приостановлены до уточнения проектного решения.

Плохо: — Бригада Иванова опять опоздала и ничего не сделала.

Хорошо: — Бригада Иванова вышла на объект в 10:40 вместо 08:00. Фронт работ по кладке перегородок на 3 этаже не был начат до 11:00. Причина выхода с опозданием объяснена отсутствием транспорта.

Плохо: — Бетон привезли поздно, всё сорвалось.

Хорошо: — Поставка бетона была запланирована на 09:00. Фактически бетон поступил в 12:20. Простой бригады и вибраторов составил 3 часа 20 минут. Причина задержки — поломка миксера у поставщика.

Эмоцию можно оспорить. Факт — сложнее.

6. Правило пяти слов

Хорошая запись отвечает на пять вопросов:

Когда?

Где?

Что произошло?

Кто участвовал?

Что сделано или что требуется?

Если запись отвечает на эти вопросы — она уже полезна.

7. Примеры записей

Пример 1. Приёмка материала

Плохо: — Привезли блоки, вроде норм.

Хорошо: — 12.05. Принят блок газобетонный 600×300×200 в количестве 4 поддона по накладной №123. Повреждений упаковки не выявлено. Материал складирован в зоне склада №2 под навесом. Ответственный — Петров.

Пример 2. Препятствие

Плохо: — Опять не дали фронт.

Хорошо: — 12.05. Работы по устройству стяжки на 4 этаже не начаты из-за неготовности основания. Основание не очищено от мусора и не передано подрядчиком. Уведомление направлено. Срок передачи фронта — 13.05.

Пример 3. Погода

Плохо: — Дождь, работать невозможно.

Хорошо: — 12.05. С 14:00 до 17:30 сильный дождь. Работы по устройству кровли приостановлены. Открытые участки закрыты плёнкой. Простой бригады кровельщиков — 3,5 часа.

Пример 4. Скрытые работы

Плохо: — Арматуру проверили, залили.

Хорошо: — 12.05. Выполнено армирование плиты перекрытия на отм. +6.000, оси 1–5/А–В. Диаметр арматуры, шаг и защитный слой соответствуют проекту. Акт скрытых работ оформлен. Замечаний нет. Бетонирование разрешено.

8. Входной контроль и фиксация материалов

Входной контроль материалов должен фиксироваться.

Что фиксировать:

Дата и время.

Поставщик.

Материал.

Количество.

Документ.

Состояние.

Соответствие проекту.

Фото.

Место складирования.

Ответственный.

Решение: принять, вернуть, принять с замечанием.

9. Акты скрытых работ

Скрытые работы — это работы, которые закрываются следующими этапами.

Примеры:

основание под фундамент;

армирование;

гидроизоляция;

утепление;

прокладка сетей;

пароизоляция;

подготовка под стяжку.

Если скрытые работы не активированы — доказать их качество потом сложно.

Что должно быть в акте:

Объект.

Наименование работ.

Место (оси, отметка, помещение).

Дата выполнения.

Дата проверки.

Проектное решение.

Фактическое исполнение.

Использованные материалы.

Результат проверки.

Замечания.

Разрешение на закрытие.

Подписи ответственных.

Правило:

Не закрывай то, что не проверено. Закрыв без проверки — принял риск на себя.

10. Фотофиксация: глаза объекта

Фотография — это свидетель. Свидетель, который не спорит, не забывает, не меняет показания.

Что фотографировать:

Исходное состояние объекта.

Соседние здания.

Существующие дефекты.

Въезд и ограждение.

Приёмку материалов.

Повреждения при поставке.

Скрытые работы.

Армирование.

Гидроизоляцию.

Прокладку сетей.

Дефекты.

Простой техники.

Аварийные ситуации.

Факт выполнения работ.

Финальное состояние этапов.

Правила фотофиксации:

Привязка к месту. Ось. Этаж. Помещение. Участок.

Привязка ко времени. Дата и время важны.

Привязка к этапу. До работы. В процессе. После работы. Дефект.

Понятность. Общий план, средний план, крупный план, деталь, линейка для масштаба.

Хранение. По папкам: объект, дата, этап, участок, вид работ.

11. Письма и переписка

Письмо — это сильная фиксация.

Когда нужно писать письмо:

Есть риск срыва сроков.

Есть препятствие не по твоей вине.

Нужно согласовать изменение.

Есть замечание к подрядчику.
Есть претензия по материалам.
Есть спор по объёмам.
Есть запрос проектного решения.
Есть уведомление о простое.
Есть передача фронта.
Есть подтверждение договорённости.

Что должно быть в письме:

Кому.
От кого.
Дата.
Объект.
Тема.
Факт.
Последствия.
Просьба или требование.
Срок ответа.
Подпись.

12. Рабочая переписка в мессенджерах

Многое решается в чатах. Это удобно, но опасно.

Правило чата: Если вопрос влияет на:

деньги;
сроки;
качество;
безопасность;
объёмы;
изменения проекта;
ответственность;
— зафиксируй его письменно или в журнале.

В чате можно быстро договориться. Но для серьёзных вещей нужна нормальная фиксация.

13. Заявки и замечания

На объекте постоянно что-то нужно.

Заявка должна содержать:

Что нужно.
Сколько нужно.
Куда нужно.
Когда нужно.
Зачем нужно.
Кто ответственный.
Кто согласовал.
Срок исполнения.

Замечание должно содержать:

Где выявлено.
Что не соответствует.
Чем не соответствует.
Фото или ссылка на фото.
Срок устранения.
Ответственный.

Повторная проверка.
Замечание не должно быть оскорблением. Замечание должно быть задачей на исправление.

14. Фиксация простоев

Простой — это потеря денег. Если простой не зафиксирован — он остаётся ничейным.

Что фиксировать:

Дата и время начала.
Кто или что простаивает.
Причина простоя.
Кто виноват или что помешало.
Сколько людей было.
Какая техника была.
Сколько времени потеряно.
Какие последствия.
Что сделано для устранения.
Когда работа возобновлена.

Пример записи: — 12.05. С 09:00 до 12:20 бригада бетонщиков в количестве 6 человек простаивала по причине задержки поставки бетона поставщиком. Техника: бетононасос, вибраторы. Простой 3 часа 20 минут. Причина — поломка миксера у поставщика. Работы возобновлены в 12:30.

15. Таблица фиксации фактов

Событие

Что фиксировать

Где фиксировать

Зачем

Выход людей
Состав, время, участки
Журнал, табель
Управление и оплата

Приёмка материала
Количество, качество, документы
Журнал входного контроля, фото
Защита от недостачи

Выполнение работ
Где, что, объём, ответственный
Журнал, акты
Подтверждение объёмов

Скрытые работы
Основание, армирование, изоляция
Акт, фото
Качество и доказательства

Замечание
Где, что, срок, ответственный

Журнал, письмо, чат
Исправление

Простой
Время, причина, виновник
Журнал, письмо
Деньги и сроки

Изменение проекта
Что, кто согласовал
Письмо, схема, журнал
Защита от спора

Погода
Условия, влияние на работы
Журнал
Объяснение сроков

16. Как не утонуть в бумагах

Документация должна быть регулярной, а не героической.

Лучше каждый день 20 минут, чем один раз три дня в конце месяца.

Ежедневный минимум:

Записать дату и погоду.

Записать состав людей.

Записать основные работы.

Записать приход материалов.

Записать технику.

Записать замечания.

Записать препятствия.

Записать решения.

Сделать ключевые фото.

Сохранить переписку по важным вопросам.

Это 20–30 минут. Но эти минуты защищают недели работы.

17. Практический блок к главе 8

Чек-лист ежедневной фиксации:

☐ Дата записана. ☐ Погода записана. ☐ Состав бригад записан. ☐ Выполненные работы записаны. ☐ Материалы прихода зафиксированы. ☐ Техника зафиксирована. ☐ Замечания записаны. ☐ Препятствия записаны. ☐ Простой зафиксирован. ☐ Изменения зафиксированы. ☐ Скрытые работы активированы. ☐ Фото сделаны. ☐ Фото разложены по папкам. ☐ Важная переписка сохранена. ☐ План на завтра записан.

Чек-лист приёмки материала:

☐ Дата и время зафиксированы. ☐ Поставщик зафиксирован. ☐ Материал зафиксирован. ☐ Количество проверено. ☐ Документ проверен. ☐ Состояние проверено. ☐ Соответствие проекту проверено. ☐ Фото сделаны. ☐ Место складирования определено. ☐ Ответственный назначен. ☐ Решение принято и зафиксировано.

18. Десять правил ПРОРАБЫЧА по фиксации фактов

Не записал — значит, не было.

Фиксируй в тот же день.

Пиши факты, а не эмоции.

Фотографируй спорное.
Акты скрытых работ оформляй до закрытия.
Препятствия фиксируй сразу.
Простой без записи — потерянный простой.
Изменение без согласования — будущий спор.
Переписка по важным вопросам сохраняется.
Журнал должен быть читаемым.

19. Короткий вывод главы 8

Журнал объекта и фиксация фактов — это не бумажная работа ради бумажной работы. Это защита прораба, объекта и результата.

Память людей короткая. Память эмоций ненадёжная. Память договорённостей без записи живёт до первого спора.

Запись, акт, фото и письмо живут дольше.

Хороший прораб не надеется, что всё запомнит. Он фиксирует.

Потому что на стройке побеждает не тот, кто громче спорит. На стройке побеждает тот, у кого факты на руках.

Правило:

Факт без записи — это слух. Факт с записью — это позиция.

ЧАСТЬ III. ЛЮДИ И БРИГАДА

ГЛАВА 9

Люди и бригада

Стройка делается руками. Но руками управляет голова. А голова у всех разная.

Материал можно посчитать. Технику можно проверить. Проект можно открыть. Сроки можно увидеть в графике.

А людей нужно понимать.

Люди — это самый сложный и самый ценный ресурс стройки.

Они могут вытащить объект. Могут завалить объект. Могут работать так, что всё идёт ровно. Могут работать так, что прораб живёт в постоянном конфликте.

Поэтому прораб должен быть не только инженером и организатором. Он должен быть руководителем людей.

Не надсмотрщиком. Не просителем. Не крайним. А руководителем.

Хороший прораб знает:

Если люди не поняли задачу — это не люди плохие. Это задача не поставлена. Если люди не держат дисциплину — значит, дисциплина не построена. Если бригада разваливается — значит, ею не управляют.

1. Люди — самый сложный материал

На стройке есть материалы, которые ведут себя предсказуемо.

Бетон ведёт себя по технологии. Арматура лежит, пока её не возьмут. Кирпич не спорит. Утеплитель не обижается. Плитка не требует уважения.

Люди — другое дело.

Люди:

устают;

ошибаются;

обижаются;

спорят;

халтурят;
боятся;
скрывают проблемы;
конкурируют;
помогают;
вытаскивают объект;
уходят;
возвращаются;
запоминают отношение.

Прораб работает не только с конструкциями. Прораб работает с характерами.

И если он думает, что людьми можно управлять только командой «делай», он быстро получит либо страх, либо саботаж, либо бардак.

Люди должны понимать:
что делать;
зачем делать;
как делать;
до какого срока;
какой результат ожидается;
кто отвечает;
что будет, если сделано плохо;
что будет, если сделано хорошо.

Когда это понятно, люди работают лучше. Когда это непонятно, начинается самостоятельность.

2. Бригада — это не толпа

Толпа — это люди, которые оказались рядом. Бригада — это люди, которые работают как одно целое.

Разница большая.

Толпа ждёт, кто громче крикнет. Бригада понимает задачу и делает.

Толпа ищет виноватого. Бригада решает проблему.

Толпа работает по настроению. Бригада работает по порядку.

Чтобы толпа стала бригадой, нужны три вещи:

Понятная цель.

Понятные роли.

Понятная ответственность.

Если цель непонятна, люди не понимают, куда идут. Если роли непонятны, люди начинают мешать друг другу. Если ответственность непонятна, ошибки становятся ничьими.

Прораб должен превращать людей в бригаду. Не надеяться, что они сами станут бригадой. А строить её.

3. Роли в бригаде

В бригаде люди не одинаковые. У каждого своя роль, даже если она не записана в бумагах.

Бригадир или старший

Это человек, через которого прораб управляет участком.

Старший должен:

понимать задачу;
передавать её людям;
распределять работу;
следить за качеством;
контролировать порядок;
сообщать прорабу о проблемах;

останавливать опасную работу;
показывать результат.

Если старший сильный, прораб получает опору. Если старший слабый, прораб получает лишнюю нагрузку.

Опытный рабочий

Это человек, который знает ремесло. Он может не быть старшим, но к нему прислушиваются.

Такой человек может усилить бригаду. А может стать центром сопротивления, если прораб его потеряет.

С опытными нужно разговаривать уважительно. Не заискивать. Не давить без причины. А вовлекать.

Молодой или новый работник

Он пока не знает объект, людей и порядок.

Ему нужно:

объяснить правила;
показать фронт;
дать наставника;
проверить понимание;
не бросать в пекло без поддержки.

Если новичка бросают без присмотра, он либо ошибается, либо уходит.

Исполнительный тихий работник

Такой человек не шумит, но делает. Иногда его не замечают, потому что он не создаёт проблем.

Ошибка прораба — замечать только громких. Тихих исполнителей нужно ценить. На них часто держится работа.

Проблемный работник

Это человек, который регулярно создаёт напряжение.

Он может:
опаздывать;
спорить;
халтурить;
пить;
конфликтовать;
настраивать других;
не выполнять договорённости.

Проблемного нельзя игнорировать. Если его игнорировать, он начинает портить всю бригаду.

Случайный человек

Он пришёл временно. Не понимает стройку. Не хочет понимать. Ждёт, что всё само рассосётся.

Такие люди не всегда плохие. Иногда просто не их место. Задача прораба — быстро понять, есть ли у человека шанс вписаться в работу.

4. Что люди ждут от прораба

Люди не обязаны любить прораба. Но они должны понимать, чего от него ждать. Нормальная бригада ждёт от прораба нескольких вещей.

1. Понятных задач

Люди хотят понимать, что делать.

Не «работайте». Не «ускорьтесь». Не «наведите порядок».

А конкретно:

где;
что;
как;
к какому сроку;
какой результат.

2. Фронта работ

Бригада не может работать, если фронт не готов.

Если людям говорят: — Начинайте.

А на участке мусор, нет материала, нет доступа, нет решения — это не задача. Это ловушка.

3. Материала и инструмента

Если человек пришёл работать, дайте ему чем работать.

Простой из-за отсутствия инструмента или материала быстро убивает мотивацию.

4. Справедливости

Люди остро чувствуют несправедливость.

Если один косячит, а ему ничего не будет, остальные это запомнят. Если один вытаскивает работу, а его не замечают, это тоже запомнят.

Справедливость не значит мягкость. Справедливость значит последовательность.

5. Уважения

Прораб может требовать. Прораб может наказывать. Прораб может увольнять.

Но он не должен унижать.

Унижение не создаёт дисциплину. Унижение создаёт злобу.

6. Решений

Люди не любят работать в неопределённости.

Если прораб не принимает решение, бригада начинает принимать решения сама. И эти решения часто не в интересах объекта.

5. Авторитет прораба

Авторитет не даётся приказом.

Можно назначить человека прорабом. Но это не значит, что его будут уважать.

Авторитет зарабатывается поведением.

Из чего складывается авторитет

1. Компетентность

Люди чувствуют, понимает прораб работу или нет.

Если прораб понимает технологию, задаёт правильные вопросы и может объяснить решение — его слушают.

Если прораб говорит пустое — его начинают терпеть или обходить.

2. Последовательность

Если сегодня можно, а завтра нельзя без причины, люди перестают понимать правила.

Правила должны быть стабильными.

3. Слово

Сказал — сделай. Обещал — держи. Предупредил — выполни.

Если прораб бросает слова, люди перестают им верить.

4. Справедливость

Не ищи виноватого раньше, чем разберёшься. Не наказывай невиновного. Не поощряй хитрость за чужой счёт.

5. Умение защищать бригаду

Если прораб только требует, но не защищает людей от несправедливых претензий, он становится чужим.

Иногда прораб должен сказать заказчику или руководству: — Люди работают нормально. Проблема не в них.

Это ценят.

6. Требовательность без хамства

Жёсткость нужна. Хамство не нужно.

Жёсткость держит границы. Хамство разрушает уважение.

6. Постановка задач людям

Большинство проблем с людьми начинается не с лени. Они начинаются с плохой постановки задачи.

Если задача непонятна, человек делает то, что понял. А понял он может не то, что ты имел в виду.

Правило постановки задачи

Задача должна быть:

Конкретной.

Понятной.

Измеримой.

Ограниченной по времени.

Обеспеченной ресурсами.

Закреплённой за ответственным.

Пример плохой задачи

— Сделайте там перегородки побыстрее и нормально.

Это не задача. Это пожелание.

Пример хорошей задачи

— Сегодня с 9:00 начать кладку перегородок из блока 200 мм на третьем этаже, оси 2–5. Бригада из четырёх человек. Материал подан в зону А. К 18:00 выполнить 25 квадратных метров. Вертикальность и толщина швов по проекту. Старший — Иванов. После завершения убрать мусор и доложить мне.

Вот это задача.

Проверка понимания

После постановки задачи не всегда достаточно спросить: — Всё понятно?

Человек может сказать «да», чтобы не выглядеть глупо.

Лучше спросить: — Повтори, что нужно сделать. — Какой срок? — Кто старший? — Что делать, если материал закончится? — Кому сообщить о проблеме?

Это не унижение. Это контроль понимания.

7. Дисциплина без унижения

Дисциплина на объекте нужна.

Без дисциплины стройка превращается в хаос.

Но дисциплина должна быть не спектаклем силы, а системой правил.

Что входит в дисциплину

Время работы.

Выход на объект.

Внешний вид и СИЗ.

Порядок на рабочем месте.

Отношение к инструменту.

Отношение к материалу.

Безопасность.

Выполнение задач.

Сообщение о проблемах.

Уборка после работы.

Правила должны быть известны заранее

Нельзя наказывать человека за правило, о котором он не знал.

Правила нужно объявить:

- при выходе на объект;
- на первом совещании;
- в письменной памятке;
- в рабочем чате;
- в журнале инструктажа;
- на стенде, если есть.

Если правила не объявлены, прораб не управляет дисциплиной. Он импровизирует.

Последовательность важнее жёсткости

Если прораб один раз простил нарушение без причины, он создал прецедент.

Люди запоминают не слова. Люди запоминают последствия.

Если за опоздание ничего не будет, опоздания станут нормой. Если за пьянство ничего не будет, пьянство станет риском. Если за бардак ничего не будет, бардак станет привычкой.

Наказание должно быть понятным

Нельзя наказывать так, чтобы человек не понял за что.

Правильно: — Ты опоздал на два часа. Вчера предупреждал, что сегодня критичная подача бетона. Сегодня работаешь сверхурочно, если потребуется. Если повторится — будем расставаться.

Неправильно: — Ты достал уже. Ещё раз так — вылетишь.

Первое — управление. Второе — эмоция.

8. Мотивация: не только деньги

Деньги важны. Но не только деньги заставляют людей работать хорошо.

Если бы всё решали только деньги, богатые объекты всегда были бы идеальными. Но это не так.

Люди работают лучше, когда есть:

- понятная работа;
- уважение;
- справедливость;
- порядок;
- стабильность;
- признание;
- перспектива;
- нормальные условия;
- ощущение, что их не обманут.

Что мотивирует бригаду

1. Понятность

Когда человек понимает, что от него хотят, он меньше нервничает.

2. Обеспеченность

Если есть материал, инструмент и фронт, человек может работать.

3. Уважение

Простое «спасибо» за сделанную работу иногда работает сильнее, чем кажется.

4. Признание

Если человек сделал хорошо, это можно отметить.

Не обязательно премией каждый раз. Иногда достаточно сказать при бригаде: — Этот участок закрыли хорошо. Молодцы.

5. Справедливое распределение

Если кто-то тянет, а кто-то отсиживается, сильные теряют желание.

6. Порядок

Люди лучше работают там, где не нужно постоянно воевать с бардаком.

7. Прозрачность оплаты

Если человек не понимает, сколько получит и за что, появляется недоверие.

9. Конфликты на объекте

Конфликты будут. Это нормально.

На объекте слишком много людей, интересов, сроков и напряжения, чтобы всё всегда было гладко.

Вопрос не в том, будут ли конфликты. Вопрос в том, как прораб их решает.

Типичные конфликты

Рабочий против рабочего.

Бригада против бригады.

Бригада против прораба.

Подрядчик против подрядчика.

Прораб против заказчика.

Рабочий против решения прораба.

Спор по оплате.

Спор по качеству.

Спор по фронту работ.

Спор по срокам.

Алгоритм решения конфликта

Шаг 1. Остановить эскалацию

Если конфликт горячий, сначала нужно остановить крик, угрозы и взаимные оскорбления.

Нельзя разбирать конфликт в состоянии кипения.

Шаг 2. Разделить людей и факты

Не «ты виноват». А «что произошло».

Нужно собрать факты:

кто;

где;

когда;

что сказал;

что сделал;

кто видел;

какие последствия.

Шаг 3. Выслушать стороны

Каждая сторона должна коротко объяснить свою версию.

Не перебивать без нужды. Не обвинять сразу. Не принимать чью-то сторону демонстративно.

Шаг 4. Найти интерес

За конфликтом часто стоит интерес.

Один спорит из-за денег. Другой — из-за уважения. Третий — из-за страха наказания. Четвёртый — из-за фронта работ.

Если понять интерес, решение находится быстрее.

Шаг 5. Принять решение

Прораб не должен бесконечно слушать. Он должен принять решение.

Решение должно быть:

понятным;

справедливым;

выполнимым;
зафиксированным.

Шаг 6. Зафиксировать

Если конфликт серьёзный, его нужно записать.

Кто участвовал. Что произошло. Какое решение. Какие сроки. Какие последствия при повторении.

Чего нельзя делать в конфликте

оскорблять;
кричать без цели;
унижать при людях;
обещать лишнего;
принимать решение в ярости;
игнорировать;
делать вид, что ничего не произошло;
позволять одной стороне давить на другую;
перекладывать ответственность на бригаду;
бояться быть неудобным.

10. Когда расставаться с человеком

Расставаться с человеком неприятно. Иногда трудно. Иногда страшно.

Но иногда необходимо.

Если человек регулярно вредит работе, он становится не членом бригады, а источником потерь.

Признаки, что пора расставаться

Систематические прогулы.
Пьянство на объекте.
Воровство.
Опасное нарушение безопасности.
Постоянные конфликты.
Хроническое невыполнение задач.
Саботаж.
Ложь.
Настройка бригады против порядка.
Отсутствие реакции на предупреждения.

Правило расставания

Расставаться нужно спокойно, чётко и по делу.

Не устраивать публичный суд. Не оскорблять. Не угрожать. Не давать пустых обещаний.

Нужно сказать: — Работа не подходит. Причины такие-то. Сегодня последний день. Расчёт и документы — в таком-то порядке.

Если человек опасен или ситуация конфликтная, лучше не оставаться один на один. Пусть рядом будет ответственный или охрана, если есть.

11. Как не стать тираном или тряпкой

Прораб может впасть в две крайности.

Крайность первая: тиран

Тиран давит. Кричит. Унижает. Требуя невозможного. Не слушает. Ищет виноватых.

Сначала люди боятся. Потом начинают прятать проблемы. Потом теряют уважение.

Потом уходят или саботируют.

Крайность вторая: тряпка

Тряпка боится конфликта. Не требует. Не наказывает. Обещает всем. Не держит слово. Закрывает глаза.

Сначала люди спокойны. Потом садятся на шею. Потом перестают уважать. Потом объект выходит из-под контроля.

Правильная позиция

Прораб должен быть твёрдым, но справедливым.

Не жестоким. Не мягким. А ясным.

Ясные правила. Ясные задачи. Ясные последствия. Ясное уважение.

12. Таблица управления бригадой

Ситуация

Ошибка прораба

Правильное действие

Новый человек вышел

Бросить без объяснений

Провести вводный инструктаж, дать старшего

Бригада не поняла задачу

Свалить на людей

Проверить постановку задачи

Человек опоздал

Сделать вид, что ничего

Зафиксировать, предупредить, применить правило

Конфликт между рабочими

Ждать, пока сами разберутся

Остановить, собрать факты, принять решение

Человек халтурит

Ругаться без последствий

Показать дефект, дать срок, проверить

Сильный работник тянет на себе слабых

Не замечать

Перераспределить нагрузку, оценить вклад

Бригада устала

Гнать без остановки

Дать короткий отдых, пересмотреть план

Пьянство

Игнорировать

Остановить работу, удалить с объекта

Воровство

Бояться разбираться

Фиксировать, проверять, принимать меры

Хорошая работа

Молчать

Отметить результат

13. Чек-лист прораба по людям

Утро

Кто вышел на объект.

Кто не вышел.

Кто опоздал.

Кто в каком участке.

Кто старший.

Есть ли допуски.

Есть ли СИЗ.

Понимают ли люди задачу.

Есть ли фронт.

Есть ли инструмент и материал.

День

Работа идёт по задаче.

Нет ли конфликтов.

Нет ли нарушений безопасности.

Нет ли простоев.

Нет ли халтуры.

Есть ли замечания.

Есть ли у людей вопросы.

Есть ли усталость или перегруз.

Есть ли пересечение бригад.

Есть ли опасные ситуации.

Вечер

Что сделано каждой бригадой.

Есть ли качество.

Убран ли фронт.

Есть ли замечания.

Кто отличился.

Кто нарушил.

Кто завтра выйдет.

Кому поставить задачу на завтра.

Кому дать обратную связь.

Какие кадровые риски видны.

14. Десять ошибок прораба в работе с людьми

Ошибка 1. Думать, что люди сами всё поймут

Не поймут. Если не сказано конкретно, будет понято по-своему.

Ошибка 2. Ставить задачу без фронта

Люди не могут работать там, где работать невозможно.

Ошибка 3. Не проверять понимание

Спросить «понятно?» — мало. Нужно проверить.

Ошибка 4. Ругать при всех

Критика должна быть точной. Унижение при всех создаёт злобу.

Ошибка 5. Хвалить только деньги

Деньги важны, но людям нужно и признание.

Ошибка 6. Игнорировать конфликты

Конфликт сам не рассасывается. Он зреет.

Ошибка 7. Не наказывать за серьёзные нарушения

Если серьёзное нарушение прощено без причины, правило умирает.

Ошибка 8. Бояться сильного работника

Сильный работник — это опора, если с ним правильно работать.

Ошибка 9. Обещать лишнего

Пустые обещания разрушают доверие.

Ошибка 10. Не увольнять тех, кто разрушает бригаду

Иногда один человек портит работу десяти.

15. Правила ПРОРАБЫЧА по людям

Люди работают лучше, когда задача понятна.

Бригада — это механизм, а не толпа.

У бригады должен быть старший.

Фронт, материал и инструмент — обязанность управления.

Справедливость важнее доброты без правил.

Уважение не отменяет требовательности.

Конфликт нужно решать, а не копить.

Пьянство и опасные нарушения не терпят.

Хорошую работу нужно замечать.

Плохую работу нужно исправлять.

Слово прораба должно быть надёжным.

Люди запоминают не крик, а последствия.

Авторитет зарабатывается делами.

Унижение не создаёт дисциплину.

Иногда увольнение — это защита бригады.

16. Короткий вывод главы 9

Люди — это не приложение к стройке. Люди — это сама стройка.

Без людей не будет стен. Не будет бетона. Не будет кровли. Не будет отделки. Не будет объекта.

Прораб может знать технологию. Может уметь считать сроки. Может красиво говорить с заказчиком. Но если он не умеет работать с людьми, объект будет страдать.

Управлять людьми — значит:

ставить понятные задачи;

давать фронт;

обеспечивать ресурсами;

требовать результат;

держат дисциплину;

быть справедливым;

решать конфликты;

ценить сильных;

расставаться с разрушителями;

сохранять человеческое лицо.

Это непросто. Но именно поэтому прораб — не должность, а диагноз.

Правило:

Сильная бригада не та, где никто не ошибается. Сильная бригада та, где ошибки видят, исправляют и не повторяют.

ГЛАВА 10

Как нанимать людей и собирать бригаду

Ошибка в найме — одна из самых дорогих ошибок прораба.

Плохой материал можно вернуть. Сломанный инструмент можно починить. Неудачную технику можно заменить. Неверное решение можно пересмотреть.

Но плохой человек на объекте — это не просто плохой человек. Это будущие конфликты, халтура, потери времени, испорченная дисциплина, недоверие в бригаде и постоянная головная боль прораба.

Хороший работник усиливает объект. Сильная бригада вытаскивает даже сложный объект. Слабая или токсичная бригада может завалить даже простую работу.

Поэтому прораб должен уметь не только руководить людьми. Он должен уметь их выбирать.

Правило:

Нанял не того — плати дважды: сначала за его работу, потом за переделку.

1. Найм начинается не с человека, а с задачи

Первая ошибка — искать «кого-нибудь нормального».

Нормальный — это не профессия.

Прежде чем искать человека, прораб должен понять, кто именно нужен.

Нужно ответить себе на простые вопросы:

Какую работу будет делать человек?

На каком участке?

В какой бригаде?

Какой уровень навыков нужен?

Какой инструмент он должен знать?

Нужен ли допуск?

Нужна ли физическая выносливость?

Нужна ли самостоятельность или человек будет работать под старшим?

Как долго нужен человек?

Какой результат ожидается через неделю?

Если прораб не может ответить на эти вопросы, он ищет не работника, а неизвестность.

Пример плохой заявки на человека

— Нужен нормальный рабочий, чтобы работал.

Это не заявка.

Пример нормальной заявки на человека

— Нужен каменщик с опытом кладки газоблока. Работа на перегородах, третий этаж. Нужен свой ручной инструмент. Понимание уровня и разметки. Работа в бригаде из четырёх человек. Старший — Иванов. Испытательный срок — три дня.

Вот это уже заявка.

2. Кого мы берём: руки, голову или отношение

Любой работник — это три вещи:

Руки — навыки и умение делать.

Голова — понимание, сообразительность, способность учиться.

Отношение — дисциплина, ответственность, характер.

Идеальный работник сочетает все три.

Но на практике бывают разные варианты.

Вариант 1. Руки есть, головы нет

Такой человек может делать знакомую работу. Но если задача чуть меняется, он теряется.

Ему нужен старший. Ему нужна конкретная инструкция. Его нельзя бросать на сложные решения.

Вариант 2. Голова есть, рук нет

Такой человек может быть полезен, если его учить. Но он не сразу даст результат.

Если объект горит, учить некогда. Если объект спокойный и есть наставник — можно брать.

Вариант 3. Руки и голова есть, отношения нет

Это самый опасный вариант.

Такой человек может быть хорошим специалистом, но:

спорит;

не держит слово;

настраивает других;

хамит;

игнорирует правила;

считает, что ему всё должны;

создаёт напряжение.

Брать такого в бригаду — большой риск.

Иногда кажется: — Ну, он сложный, зато мастер.

Но сложный мастер может стоить дороже, чем его мастерство.

Вариант 4. Отношение есть, рук и головы пока мало

Такой человек может вырасти.

Если он:

не пьёт;

не врёт;

слушает;

учится;

приходит вовремя;

не боится работы;

уважает порядок;

— из него может получиться хороший работник.

Но ему нужно время и наставник.

3. Бригада собирается не из звёзд, а из совместимых людей

Многие думают: — Соберу самых сильных, и всё будет лететь.

Не всегда.

Если собрать пять сильных, но каждый хочет быть главным, бригада может начать воевать внутри себя.

Сильная бригада — это не набор лучших. Это набор совместимых.

В бригаде должны быть:

старший;

опытные исполнители;

рабочие руки;

человек, который учится;

спокойный исполнитель;

иногда человек, который может поднажать в аврал.

Если все лидеры — будет конфликт. Если все тихие — может не быть инициативы. Если все молодые — может не хватить опыта. Если все старые и уставшие — может не хватить темпа.

Прораб должен собирать бригаду как механизм.

Не просто людей. А роли.

4. Где искать людей

Есть несколько каналов.

У каждого свои плюсы и минусы.

1. Рекомендации

Это один из лучших способов.

Если человек работал у знакомого мастера, прораба или бригадира, о нём можно узнать заранее.

Но рекомендация не заменяет проверку.

Даже хороший человек может не подойти под твой объект, темп и требования.

2. Свои старые работники

Если есть люди, которые уже работали с тобой и показали себя нормально, это ценный ресурс.

Но и тут нельзя брать вслепую.

Нужно помнить:

как человек работал;

почему ушёл;

на каких условиях возвращается;

не изменился ли он;

не создаст ли конфликт.

3. Объявления

Объявления дают поток, но дают и много случайных людей.

Тут нужно фильтровать жёстко.

Не верить красивым словам. Проверять навыки. Смотреть документы, если требуются. Давать пробный день или задание.

4. Подрядные бригады

Иногда проще взять готовую бригаду. Но тогда прораб должен понимать, кто внутри бригады главный, как они работают и кто отвечает за результат.

Готовая бригада может быть хорошей. А может быть группой людей, которые просто вместе пришли.

5. Молодые и обучающиеся

Если есть возможность обучать, молодые могут дать результат не сразу, но в перспективе стать надёжными.

Главное — не бросать их без наставника и не ждать, что они сами всё поймут.

5. Первый фильтр: телефонный разговор

Первый разговор нужен не для того, чтобы нанять. Он нужен для того, чтобы понять, стоит ли встречаться.

Что спросить по телефону

Какой у человека опыт?

Какие работы он выполнял?

Какой инструмент знает?

Есть ли свои инструменты, если нужно?

Есть ли допуски, если требуются?

Когда может выйти?

Готов ли к условиям объекта?

Понимает ли график и оплату?

Есть ли ограничения по здоровью для конкретной работы?

Готов ли пройти пробный день?

Красные флаги по телефону

не может объяснить, что умеет;

постоянно ругает прошлых работодателей;

не хочет называть контакты для рекомендации;

не понимает условия;

просит аванс до выхода без причины;
уходит от вопросов;
ведёт себя агрессивно;
не считает нужным выходить вовремя;
обещает всё сразу без деталей;
отказывается от пробного задания.

6. Собеседование на стройке

Собеседование на стройке — это не разговор о жизни. Это проверка пригодности. Не нужно задавать сто вопросов. Нужно задавать правильные вопросы.

Вопрос 1. Где работал и что делал?

Не просто: — Я стройкой занимаюсь десять лет.

А конкретно: — Какие объекты? — Какие этапы? — Какие объёмы? — В какой бригаде?

— Кто был старший? — Что именно делал ты?

Если человек не может назвать детали, его опыт может быть преувеличен.

Вопрос 2. Каким инструментом владеешь?

Не просто: — Всем.

А конкретно: — Болгарка. — Перфоратор. — Лазерный уровень. — Нивелир. — Плиткорез. — Сварка. — Шуруповёрт. — Миксер. — Штукатурная станция.

Нужно понять уровень.

Вопрос 3. Как проверяешь качество своей работы?

Хороший ответ обычно конкретный.

Например: — Проверяю уровнем. — Смотрю плоскость правилом. — Отбиваю разметку.

— Проверяю шов. — Сверяю с проектом.

Если человек отвечает: — Ну, по месту видно.

Это слабый ответ.

Вопрос 4. Что делаешь, если видишь, что работа идёт не так?

Нужно понять, как человек относится к проблемам.

Хороший работник скажет: — Остановлюсь, скажу старшему или прорабу.

Плохой работник скажет: — Сделаю как-нибудь, чтобы не стоять.

Вопрос 5. Были ли конфликты на прошлых объектах?

Не нужно верить, если человек говорит, что всегда все виноваты, кроме него.

Нужно смотреть, как он рассказывает.

Если он обвиняет всех подряд — это тревожный знак.

Вопрос 6. Готов ли работать по правилам объекта?

Нужно сразу обозначить:

каска;

выход вовремя;

запрет алкоголя;

уборка;

порядок;

инструктажи;

допуски.

Если человек сразу морщится — лучше понять это до выхода на объект.

7. Практическая проверка

Слова на стройке стоят недорого.

Лучше проверить человека в деле.

Как проверять

1. Дать простое задание

Не нужно сразу давать ответственный участок.

Дай задачу, которую можно проверить за короткое время.

Например:

разметить линию;
выставить маяк;
собрать простой щит;
сделать небольшой шов;
подготовить основание;
собрать инструмент;
показать работу с уровнем.

2. Смотреть не только результат, но и процесс

Важно не только что сделал, но и как сделал.

Смотри:

понимает ли задачу;
спрашивает ли, если непонятно;
готовит ли рабочее место;
использует ли инструмент правильно;
следит ли за безопасностью;
убирает ли за собой;
не пытается ли скрыть косяк.

3. Проверить отношение к замечанию

Скажи спокойно: — Вот тут нужно поправить.

И посмотри на реакцию.

Если человек нормально воспринимает и исправляет — хорошо. Если начинает спорить без дела, обижаться или делать вид, что ты не понимаешь — это риск.

8. Испытательный срок

Испытательный срок — это не формальность. Это время, когда обе стороны смотрят друг на друга.

Прораб смотрит:

как человек работает;
как держит слово;
как понимает задачу;
как относится к порядку;
как ладит с бригадой;
как реагирует на замечания;
как соблюдает безопасность.

Человек смотрит:

есть ли работа;
есть ли оплата;
есть ли порядок;
есть ли уважение;
есть ли обещанные условия.

Что оценивать в испытательный срок

Выход вовремя.

Выполнение задач.

Качество работы.

Понимание инструкций.

Отношение к инструменту.

Отношение к материалу.

Отношение к людям.

Реакция на замечания.

Соблюдение безопасности.

Уборка рабочего места.

Если по этим пунктам всё плохо, не нужно ждать месяц. Чем раньше понять, тем меньше потери.

9. Адаптация нового человека

Мало взять человека. Нужно ввести его в объект.

Новый работник не должен гадать:

куда идти;

кого слушать;

где инструмент;

где бытовка;

где туалет;

что можно, а что нельзя;

кто старший;

к кому обращаться;

когда обед;

как оплачивается работа.

Если адаптации нет, человек теряется. А потерянный человек либо уходит, либо косячит.

Первый день нового работника

В первый день нужно:

Познакомить с объектом.

Показать бытовку.

Показать санузел.

Показать место приёма пищи.

Показать склад инструмента.

Показать опасные зоны.

Представить старшему.

Провести инструктаж.

Дать первую задачу.

Проверить понимание.

Первая неделя

В первую неделю нужно:

не бросать человека без контроля;

давать понятные задачи;

проверять качество;

смотреть, как он общается;

смотреть, как он держит темп;

вовремя давать обратную связь;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.