



ДМИТРИЙ РОЖКОВ

НАЧАЛЬНИК УЧАСТКА

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ, ДЕНЬГАМИ
И ХАОСОМ НА КОММЕРЧЕСКОЙ СТРОЙКЕ –
И НЕ СТАТЬ КРАЙНИМ

ДМИТРИЙ РОЖКОВ

Начальник участка. Как управлять людьми, деньгами и хаосом на коммерческой стройке — и не стать крайним

<https://litres.ru/74585659>

SelfPub; 2026

Аннотация

Практическая книга о том, как управлять коммерческой стройкой, людьми, сроками, деньгами и рисками — и не стать крайним.

Книга поможет вам научиться держать под контролем субподрядчиков и команду, видеть проблемы до того, как они превратятся в убытки, не допускать срывов сроков и авралов, контролировать материалы, технику и логистику, понимать экономику объекта и находить причины перерасхода.

Вы узнаете, как грамотно оформлять дополнительные работы, вести деловую переписку, защищать свои решения документами, фото и перепиской, действовать при проверках, авариях и кризисах, а также уверенно доводить объект до сдачи.

В книге — реальные рабочие ситуации, алгоритмы принятия решений, чек-листы, реестры, формы документов и сценарии сложных разговоров.

Главная цель — превратить начальника участка в руководителя, который управляет объектом системно и предсказуемо

Для прорабов, начальников участков, руководителей проектов и специалистов, готовых перейти на новый уровень ответственности.

Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ	5
ПРОЛОГ	25
ВВЕДЕНИЕ	32
СУБПОДРЯДЧИКИ	34
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	47
КАК ПОНЯТЬ, КТО ТЕБЯ ПОДВОДИТ	60
СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ	67
КАК СОБРАТЬ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ	74
Конец ознакомительного фрагмента.	76

ДМИТРИЙ РОЖКОВ
Начальник участка.
Как управлять людьми,
деньгами и хаосом на
коммерческой стройке
— и не стать крайним

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОЛОГ

Ты ещё думаешь, что ты прораб

ВВЕДЕНИЕ

Кто такой начальник участка на самом деле?

ЧАСТЬ I. ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В АД

Глава 1. Ты больше не прораб

Что меняется после назначения

Почему хорошего прораба может не хватить

Ответственность начальника участка

Объект как система

Пять правил начальника участка

Глава 2. Первые 7 дней на новом объекте

Что нужно узнать в первый день

Кто реально управляет объектом

Карта людей и ответственности

Проверка сроков

Проверка ресурсов

Первичная карта рисков

План первых семи дней

ЧАСТЬ II. ЛЮДИ — ТВОЙ ГЛАВНЫЙ РИСК

Глава 3. Субподрядчики

Как выбирать подрядчика

Почему самая низкая цена может оказаться самой дорогой

Как проверить реальную мощность подрядчика

Контроль обязательств

Если подрядчик сорвал срок

Когда подрядчика нужно менять

Глава 4. Как понять, кто тебя подводит

Ошибка, некомпетентность или саботаж

Как проверять ответственность

Сигналы проблемного сотрудника

Кого нельзя терять

Как строить карту влияния

Глава 5. Сложные разговоры

Как говорить о проблемах без скандала

Разговор с опоздавшим

Разговор с нарушителем договорённостей

Разговор о дополнительных деньгах

Что делать, если на тебя кричат

Что отвечать на «я уйду»

Как профессионально говорить «нет»

Глава 6. Как собрать сильную команду

Правила команды

Дисциплина без самодурства

Мотивация

Двойные стандарты

Культура «проблема + решение»

Как оценивать сотрудников

Глава 7. Как определить, кто тебя саботирует

Первые признаки

Проверка фактами

Разговор один на один

Границы ответственности

Когда давать второй шанс

ЧАСТЬ III. ОБЪЕКТ КАК СИСТЕМА

Глава 8. Планирование

План от результата

Пять горизонтов планирования

План объекта

План месяца

План недели

План дня

Ограничения и ресурсы

Глава 9. Критический путь

Какие задачи действительно важны

Что может остановить объект

Критические ресурсы

Цепочка последствий

Главный вопрос начальника участка

Глава 10. Ежедневное управление

Утренний контроль

Планёрка на 15 минут

Обход объекта

Контроль людей, материалов и фронтов

Вечерний контроль

Глава 11. Как не допускать аврала

Как начинается строительный аврал

Ранние сигналы

Почему нельзя скрывать задержки

Как докладывать о проблеме руководству

Как вернуть объект под контроль

ЧАСТЬ IV. БУМАГА, КОТОРАЯ СТОИТ ДЕНЕГ

Глава 12. ПТО

Зачем начальнику участка понимать документацию

Что должно быть на объекте

Кто за что отвечает

Связка производства и ПТО

Глава 13. Исполнительная документация

Принцип «сделал — зафиксировал»

Акты

Журналы

Схемы

Протоколы

Паспорта и сертификаты

Фотофиксация

Документы красной зоны

Глава 14. Договоры

Что должен знать начальник участка

Сроки

Объём работ

Ответственность

Приёмка

Дополнительные работы

Основные договорные риски

Глава 15. Переписка как оружие

Как писать деловые письма

Факт, дата, действие, срок

Подтверждение устных договорённостей

Протокол совещания

Журнал решений

Реестр договорных рисков

ЧАСТЬ V. МАТЕРИАЛЫ. ТЕХНИКА. ЛОГИСТИ-

КА

Глава 16. Материалы: не что купить, а чтобы не встал объект

Планирование поставок

Критические материалы

Заявка на материал

Приёмка

Замены

Резерв

Контроль потерь

Глава 17. Склад: место, где деньги могут исчезнуть

Организация склада

Приёмка

Хранение

Выдача

Инвентаризация

Материальная ответственность

**Глава 18. Техника: не железо, а производственная
мощность**

Планирование техники

Загрузка

Простои

Поломки

Резерв

Контроль эффективности

**Глава 19. Логистика: как доставить всё туда, где это
нужно**

Окна поставок

Разгрузка

Внутренняя логистика

Последняя миля

Аварийные поставки

Единая система МТО

ЧАСТЬ VI. ДЕНЬГИ

Глава 20. Смета для начальника участка

Что нужно видеть в смете

План и факт

Финансовый радар

Отклонения

Стоимость простоя

Стоимость переделок

Глава 21. Деньги объекта

Где теряется прибыль

Ранние финансовые сигналы

Прогноз до окончания объекта

Как начальник участка влияет на экономику

Глава 22. Перерасход

Виды перерасхода

Почему перерасход нельзя скрывать

Карточка перерасхода

Поиск причины

Корректирующие действия

Глава 23. Дополнительные работы

Как появляются дополнительные работы

Почему нельзя начинать «потом оформим»

Фиксация

Согласование

Реестр дополнительных работ

Глава 24. Кассовый разрыв

Когда на объекте заканчиваются деньги

Приоритеты

Критические платежи

Влияние НУ на денежный поток

Глава 25. Как начальник участка влияет на прибыль компании

Производительность

Качество

Сроки

Ресурсы

Документы

Цена управленческой ошибки

ЧАСТЬ VII. БЕЗОПАСНОСТЬ

Глава 26. Охрана труда: не папка, а система

Реальная безопасность

Контроль объекта

Опасные зоны

Предсменный контроль

Остановка опасных работ

Глава 27. Если произошла травма

Первые действия

Безопасность людей

Фиксация фактов

Что нельзя делать

Разбор причин

Глава 28. Пожар

Первые минуты

Эвакуация

Вызов экстренных служб

Огневые работы

Профилактика

Глава 29. Проверка

Как подготовить объект

Документы

Ответственные

Работа с замечаниями

Что делать после проверки

Глава 30. Красная кнопка

Когда нужно немедленно останавливать работы

Угроза жизни

Пожар

Авария

Электроопасность

Угроза обрушения

Глава 31. После ЧП

Что произошло

Почему произошло

Где система дала сбой

Пять вопросов

Как не допустить повторения

ЧАСТЬ VIII. КРИЗИС

Глава 32. Объект встал

Первые 60 минут

Поиск причины

Кризисная команда

План восстановления

Глава 33. Субподрядчик исчез

Что делать сразу

Защита производства

Защита документов

Поиск замены

Глава 34. Денег нет

Что останавливать нельзя

Приоритеты

Денежный светофор

Как сохранить управляемость

Глава 35. Заказчик не платит

Поиск причины

Технический и финансовый конфликт

Фиксация задолженности

Производственная стратегия

Глава 36. Сроки сорваны

Разбор задержки

Ресурсы

Параллельные работы

Производительность

Восстановление графика

Глава 37. Руководство требует невозможного

Факт

Требование

Разрыв

Необходимые ресурсы

Как фиксировать решения

Глава 38. Конфликт на объекте

Люди и проблема

Факты вместо эмоций

Переговоры

Управление конфликтом

Глава 39. На объекте ЧП

Первые действия

Безопасность

Экстренные службы

Фиксация

Возобновление работ

Глава 40. Первые 24 часа кризиса

Первые 15 минут

Первый час

Первые 3 часа

Первые 8 часов

Первые сутки

Глава 41. После кризиса

Разбор ситуации

Ошибки

Изменение системы

Кризисный журнал

ЧАСТЬ IX. СДАЧА ОБЪЕКТА

Глава 42. Последние 30 дней

Обратное планирование

Финальный график

Качество

Документы

Материалы

Деньги

Глава 43. Замечания

Единый реестр

Приоритеты

Исправление

Фотофиксация

Заккрытие замечания

Глава 44. Заказчик на финише

Управление ожиданиями

Финальный обход

Новые замечания

Дополнительные работы

Передача объекта

Глава 45. Финальные документы

Структура папки

Реестр документов

Последняя проверка

Что нельзя оставлять «на потом»

Глава 46. Как забрать деньги

Выполнено

Принято

Оплачено

Финальная финансовая карта

Заккрытие объекта

ЧАСТЬ X. ЕСЛИ ДЕЛО ДОШЛО ДО СУДА

Глава 47. Три следа

Документ

Фото и видео

Переписка

Как строить доказательную историю

Глава 48. Как готовить доказательства

Хронология

Факты

Документы

Фото

Переписка

Глава 49. Конфликт с субподрядчиком

Фиксация нарушений

Уведомления

Сроки

Последствия

Глава 50. Конфликт с заказчиком

От эмоций к фактам

Замечания

Договор

Хронология

Глава 51. Если тебя делают крайним

Что произошло

Что было известно

Что ты сделал

Когда предупредил

Какой результат

Глава 52. Если тебя вызвали к юристу

Что подготовить

Какие документы собрать

Как восстановить хронологию

Почему нельзя додумывать факты

Глава 53. Претензия: что должен понимать начальник участка

Обязательство

Нарушение

Фиксация

Уведомление

Последствия

Требование

Глава 54. Суд с субподрядчиком

Подготовка

Доказательства

Хронология

Документы

Глава 55. Суд с заказчиком

Факты

Решения

Переписка

Исполнительная документация

Глава 56. Как не дойти до суда

Раннее предупреждение

Переговоры

Письменная фиксация

Эскалация

Глава 57. Папка трёх следов

Сроки

Люди

Материалы

Качество

Документы

Переписка

Деньги

Риски

Дополнительные работы

ЧАСТЬ XI. САМ НАЧАЛЬНИК УЧАСТКА

Глава 58. Ты не должен быть везде

Исполнитель

Контролёр

Управленец

Руководитель системы

Глава 59. Как не утонуть в телефоне

Приоритеты

Коммуникация

Голосовые сообщения

Информационный шум

Глава 60. Делегирование

Что передавать

Как ставить задачу

Контрольные точки

Ответственность

Глава 61. Утро начальника участка

Первые вопросы

Утренний обход

Критические точки

Что может остановить объект

Глава 62. Вечерний контроль

План

Факт

Отклонения

Завтрашние риски

Глава 63. Умение говорить «нет»

Когда нужно отказать

Как отказать профессионально

Альтернативы

Цена необоснованных обещаний

Глава 64. Личная система управления

Четыре списка

День

Неделя

Ожидание

Риски

Глава 65. Выгорание

Как его распознать

Почему сильные специалисты ломаются

Восстановление

Личные границы

Глава 66. Карьерный лифт

Следующий уровень

Какие навыки нужны

Начальник участка

Руководитель проекта

Руководитель направления

Строительный директор

Глава 67. Сколько стоит хороший начальник участ-

ка

Цена простоя

Цена переделок

Цена задержек

Цена ошибок

Цена управленца

Глава 68. Репутация

Как формируется профессиональная репутация

Надёжность

Честность

Ответственность

Долгосрочные отношения

Глава 69. Начальник участка, которому доверяют

Как выглядит доверие

Почему плохие новости нужно сообщать первыми

Решения вместо оправданий

Управление без героизма

Глава 70. Кресло начальника участка

Исполнитель

Контролёр

Менеджер

Системный руководитель

Лидер

ПРИЛОЖЕНИЯ. ПАПКА НАЧАЛЬНИКА УЧАСТ-

КА

Приложение 1. Чек-лист первого дня

Приложение 2. План первых 7 дней

Приложение 3. Ежедневный обход объекта

Приложение 4. Планёрка на 15 минут

Приложение 5. Карточка задачи

Приложение 6. Карточка контроля субподрядчика

Приложение 7. Таблица план/факт

Приложение 8. Реестр рисков

Приложение 9. Реестр замечаний

Приложение 10. Реестр дополнительных работ

Приложение 11. Реестр материалов

Приложение 12. Чек-лист склада

Приложение 13. Контроль техники

Приложение 14. Реестр переписки

Приложение 15. Журнал решений

Приложение 16. Финансовый радар

Приложение 17. Календарь платежей

Приложение 18. Красная кнопка: алгоритм действий при ЧП

Приложение 19. Чек-лист охраны труда

Приложение 20. Служебная записка

Приложение 21. Уведомление о риске

Приложение 22. Письмо подрядчику

Приложение 23. Подтверждение телефонного разговора

Приложение 24. Сценарии сложных разговоров

Приложение 25. Карта кризиса

Приложение 26. Последние 30 дней до сдачи

Приложение 27. Последние 14 дней

Приложение 28. Последние 7 дней

Приложение 29. Последний день перед сдачей

Приложение 30. Финальный осмотр объекта

Приложение 31. 10 вопросов о деньгах объекта

Приложение 32. 100 вопросов начальнику участка

Приложение 33. Готов ли ты стать начальником участка?

Приложение 34. Еженедельный контроль начальника участка

Приложение 35. Итоговый чек-лист начальника участка

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стройка не прощает. Но хаос можно управлять.

ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Рожков

ПРОЛОГ

ТЫ ЕЩЁ ДУМАЕШЬ, ЧТО ТЫ ПРОРАБ

Если ты сейчас прораб и тебе предложили должность начальника участка, не спеши радоваться.

Тебе могут сказать:

— Повысим зарплату.

— Дадим людей.

— Будешь руководить объектом.

— Наконец-то вырастешь из прораба.

Звучит красиво.

Но есть одна проблема.

Начальник участка — это не «прораб с большей зарплатой».

Это совершенно другая профессия.

Прораб отвечает прежде всего за выполнение конкретно-го фронта работ.

Начальник участка отвечает за систему.

А система включает всё:

людей;

сроки;

материалы;

технику;

документы;

деньги;

качество;

безопасность;

субподрядчиков;

отношения с заказчиком;

отношения с генеральным подрядчиком;

ПТО;

руководство;

проверяющих;

и, самое неприятное, последствия чужих ошибок.

В восемь утра ты ещё можешь обсуждать с мастером арматуру.

В восемь двадцать тебе звонит ПТО:

— Где исполнительная?

В восемь тридцать звонит снабжение:

— Почему заявка на бетон изменилась?

В восемь сорок звонит субподрядчик:

— Мы сегодня не выйдем. У нас люди заболели.

В девять звонит заказчик:

— Почему отставание по графику?

В девять пятнадцать звонит директор:

— Нам доложили, что объект встал.

В девять тридцать приходит инженер по охране труда:

— На третьем этаже нарушение.

А в десять утра ты узнаёшь, что вчера кто-то залил конструкцию без необходимой фиксации скрытых работ.

И вот здесь начинается настоящая работа начальника

участка.

Потому что вопрос уже не в том, **кто виноват.**

Вопрос:

что ты будешь делать прямо сейчас?

НАЧАЛЬНИК УЧАСТКА НЕ МОЖЕТ СКАЗАТЬ.

«Я НЕ ЗНАЛ»

Это одна из самых неприятных особенностей профессии.

Ты можешь действительно не знать.

Ты мог находиться в другом корпусе.

Мог вести совещание.

Мог разбираться с поставкой.

Мог получать десятки звонков.

Но объект продолжал жить без тебя.

И если система управления построена плохо, проблемы будут появляться быстрее, чем ты успеваешь их тушить.

Поэтому главный переход от прораба к начальнику участка происходит не тогда, когда тебе выдают новый пропуск.

Он происходит тогда, когда ты перестаёшь думать:

«Как мне самому успеть всё сделать?»

И начинаешь думать:

«Как построить систему, в которой нужные действия будут происходить без моего постоянного ручного вмешательства?»

Вот это и есть управление.

ПЯТЬ ПРАВИЛ НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

За годы работы можно написать сотни правил.

Но пять из них определяют практически всё.

ПРАВИЛО 1

НЕ ЖДИ ПРОБЛЕМУ. ИЩИ ЕЁ ЗАРАНЕЕ.

Если ты узнал о проблеме от заказчика — ты опоздал.

Если о проблеме рассказал директор — ты опоздал ещё сильнее.

Если проблема уже попала в официальный документ — ситуация стала дорогой.

Сильный начальник участка ищет будущие проблемы до того, как они стали проблемами.

ПРАВИЛО 2

НЕ ВЕРЬ СЛОВАМ. ПРОВЕРЯЙ ФАКТЫ.

«Материал завтра будет».

«Люди выйдут утром».

«Всё готово».

«Документы отправили».

«Заказчик согласовал».

«Мы почти закончили».

На стройке слово «почти» может стоить миллионы.

Поэтому вместо:

— Всё готово?

нужно спрашивать:

— Покажи.

Вместо:

— Материал будет?

— Дай подтверждение поставки.

Вместо:

— Исполнительная сделана?

— Покажи комплект.

Управление начинается там, где заканчивается вера в устные обещания.

ПРАВИЛО 3

КАЖДАЯ ПРОБЛЕМА ДОЛЖНА ИМЕТЬ ВЛАДЕЛЬЦА.

Если проблема принадлежит «всем», значит, она не принадлежит никому.

Не:

«Нужно разобраться с бетоном».

А:

«Иванов до 14:00 получает подтверждение поставки. Если подтверждения нет — запускаем резервный вариант».

Не:

«Надо закрыть исполнительную».

А:

«Петров до четверга формирует реестр документов по секции Б и показывает незакрытые позиции».

Ответственный.

Срок.

Результат.

Вот язык управления.

ПРАВИЛО 4

НЕ БОЙСЯ ПЛОХИХ НОВОСТЕЙ.

Плохая новость утром лучше катастрофы вечером.

Если субподрядчик говорит:

— Мы не успеваем.

Это неприятно.

Но это информация.

Если он молчит до последнего, а ты узнаёшь о срыве в день монтажа — это уже проблема управления.

Поэтому сильный начальник участка создаёт атмосферу, в которой плохие новости можно сообщать быстро.

Не потому, что он добрый.

А потому, что **ранняя плохая новость дешевле поздней катастрофы.**

ПРАВИЛО 5

НЕ ПЫТАЙСЯ БЫТЬ ГЕРОЕМ.

Это ловушка, в которую попадают лучшие прорабы.

Ты видишь проблему.

Сам берёшь инструмент.

Сам звонишь поставщику.

Сам едешь за материалом.

Сам решаешь вопрос.

Сам проверяешь.

Сам исправляешь.

Сам составляешь документ ночью.

В итоге объект держится.

Но держится на тебе.

И как только ты заболеешь, уедешь или просто физически

не выдержишь — система рухнет.

Герой на стройке хорош для аварийной ситуации.

Для нормальной эксплуатации объекта нужен не герой.

Нужна система.

ВВЕДЕНИЕ

КТО ТАКОЙ НАЧАЛЬНИК УЧАСТКА НА САМОМ ДЕЛЕ?

Начальник участка — это человек, который находится в очень странной точке строительной системы.

Сверху на него давит руководство.

Снизу — рабочие и субподрядчики.

Сбоку — ПТО, снабжение, бухгалтерия, охрана труда, механизация.

Спереди — заказчик.

Сзади — сроки.

А где-то рядом всегда находится человек, который говорит:

— Дмитрий, тут небольшая проблема.

После этих слов обычно начинается самое интересное.

НУЖНО ПЕРЕСТАТЬ БЫТЬ «САМЫМ УМНЫМ ПРОРАБОМ»

Это болезненный переход.

Прораб часто ценен тем, что умеет решить проблему руками и головой.

Начальник участка ценен другим.

Он должен уметь:

предвидеть;

планировать;

**распределять;
контролировать;
фиксировать;
требовать;
эскалировать;
принимать решения;
защищать интересы проекта.**

И главное — понимать взаимосвязь между всеми этими действиями.

Например.

Субподрядчик задержал монтаж.

Кажется, проблема простая.

Но на самом деле это цепочка:

задержка монтажа сдвиг следующего вида работ простой людей перенос техники изменение поставок нарушение графика риск штрафов дополнительное финансирование конфликт с заказчиком.

Поэтому начальник участка не должен смотреть на проблему только там, где она возникла.

Он должен смотреть **на всю цепочку последствий.**

ГЛАВА 1

СУБПОДРЯДЧИКИ

Как перестать покупать обещания и начать покупать результат

Субподрядчик — это не враг.

И не друг.

Это партнёр по выполнению конкретного обязательства.

Проблемы начинаются тогда, когда начальник участка путает человеческие отношения с управлением обязательствами.

Можно отлично общаться с человеком.

Пить вместе кофе.

Шутить.

Обсуждать футбол.

Знать его семью.

И при этом он может сорвать тебе срок.

Не потому, что он плохой.

А потому, что его бизнес-интересы отличаются от твоих.

И это нормально.

Твоя задача — не сделать так, чтобы все тебя любили.

Твоя задача — сделать так, чтобы работа была выполнена.

1.1. ГЛАВНАЯ ОШИБКА — ВЫБИРАТЬ СУБПОДРЯДЧИКА ПО ЦЕНЕ

Допустим, у тебя есть три предложения.

Компания А:

10 млн.

Компания Б:

11 млн.

Компания В:

12 млн.

На совещании кто-то говорит:

— Берём А. Экономия два миллиона.

Звучит логично.

До тех пор, пока не начинаешь считать последствия.

Компания А:

— задержала начало на 10 дней;

— не вывела необходимое количество людей;

— потребовала дополнительные работы;

— допустила переделки;

— сорвала смежный фронт;

— потребовала ускорения за дополнительные деньги.

В итоге «экономия» исчезла.

А компания В, которая была дороже на старте, могла выполнить работы вовремя и без переделок.

Поэтому правильный вопрос:

«Сколько будет стоять нам этот субподрядчик целиком?»

А не:

«Сколько стоит его предложение?»

1.2. КАРТА СУБПОДРЯДЧИКА

Перед привлечением субподрядчика оцени его минимум

по семи параметрам.

Параметр

Что проверять

Цена

Насколько реалистична

Срок

Есть ли ресурс выполнить

Люди

Сколько работников реально выйдет

Опыт

Какие объекты уже выполнены

Финансовая устойчивость

Может ли работать без постоянных авансов

Документы

Способность закрывать исполнительную документацию

Дисциплина

Как работает с требованиями и сроками

Но есть ещё один показатель, который редко записывают в таблицы.

Предсказуемость.

Самый дешёвый субподрядчик, который каждую неделю создаёт сюрприз, может оказаться самым дорогим.

1.3. ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА

Не начинай переговоры с вопроса:

— Сколько стоит?

Начни с вопросов:

Сколько людей реально можете вывести?

Кто руководитель работ на объекте?

Кто отвечает за качество?

Какой срок выполнения?

Какое оборудование ваше?

Что потребуется от нас?

Какие материалы нужны?

Какие работы должны быть готовы до вашего выхода?

Как вы закрываете объёмы?

Кто готовит исполнительную документацию?

Как фиксируются дополнительные работы?

Какой максимальный объём одновременно вы способны вести?

Где у вас сейчас работают бригады?

Какие объекты вы закончили за последний год?

Почему закончились отношения с предыдущим заказчиком?

Последний вопрос иногда даёт больше информации, чем десять остальных.

1.4. НЕ СПРАШИВАЙ: «ВЫ УСПЕЕТЕ?»

На этот вопрос практически любой подрядчик ответит:

— Конечно.

Лучше спросить:

— Покажи, как именно ты собираешься это сделать.

И дальше:

— Сколько человек?

- С какой даты?
- Какая техника?
- Какой объём в день?
- Какой график?
- Кто руководит?
- Что является критическим ресурсом?

Вот тогда разговор превращается из обещания в план.

1.5. ПРОВЕРКА РЕАЛЬНОЙ МОЩНОСТИ

Допустим, подрядчик говорит:

«Мы можем поставить 30 человек».

Не записывай это как факт.

Разложи:

30 человек × 8 часов × количество рабочих дней.

Затем спроси:

- Где эти люди находятся сейчас?
- Они ваши штатные или привлечённые?
- Сколько реально выйдет в первый день?
- Кто будет мастерами?
- Кто отвечает за табель?
- Кто обеспечивает инструмент?
- Кто заменяет заболевших?

Очень часто после таких вопросов «30 человек» превращаются в:

12 человек сегодня,

18 — «потом»,

ещё 10 — «если понадобится».

Именно поэтому начальник участка должен уметь отделять **ресурс на бумаге от ресурса на площадке.**

1.6. ДОГОВОР — ЭТО НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ

Субподрядчик должен понимать:

работа начинается не с фразы «поехали».

Работа начинается с понятных обязательств.

В договорной системе должны быть максимально ясно определены:

предмет работ;

объёмы;

сроки;

требования к качеству;

порядок взаимодействия;

порядок сдачи результата;

оформление дополнительных работ;

ответственность сторон;

порядок оплаты;

документы;

требования по безопасности;

порядок устранения замечаний.

Но здесь важно понимать одну вещь.

Хороший договор не заменяет управление.

Можно иметь прекрасный договор и получить плохой результат.

Почему?

Потому что договор начинает работать тогда, когда ты си-

стемно фиксируешь его исполнение.

1.7. ПРАВИЛО ТРЁХ СЛЕДОВ

Для каждого существенного вопроса стремись иметь три следа.

След 1. Документ

Акт.

Письмо.

Служебная записка.

Протокол.

Журнал.

Иной предусмотренный проектом документ.

След 2. Фото или видео

Если это уместно и допустимо:

— состояние фронта;

— нарушение;

— выполненный объём;

— материалы;

— дефект;

— процесс.

След 3. Переписка

Письмо.

Корпоративный мессенджер.

Иной согласованный канал коммуникации.

Смысл не в том, чтобы превратить стройку в бюрократический ад.

Смысл в другом:

через месяц ты должен иметь возможность восстановить историю события.

Кто знал?

Когда узнал?

Что было сделано?

Кто отвечал?

Какой срок установили?

Что произошло после?

1.8. СУБПОДРЯДЧИК СРЫВАЕТ СРОК

Представим ситуацию.

До окончания работ 14 дней.

Субподрядчик сообщает:

«Не успеваем. Нужно ещё дней десять».

Первая ошибка начальника участка — начать кричать.

Вторая — принять обещание:

«Ладно, только сделайте».

Третья — скрыть проблему от руководства.

Правильный порядок другой.

АЛГОРИТМ «СРОК ПОПЛЫЛ»

Шаг 1. Зафиксировать факт

Что именно не выполнено?

Какой объём?

Какой фактический процент готовности?

Шаг 2. Определить причину

Не:

«Они плохие».

А:

«Не хватает 8 человек».

или:

«Не готов фронт».

или:

«Нет материала».

или:

«Производительность ниже плановой».

Шаг 3. Определить остаточный объём

Сколько реально осталось сделать?

Шаг 4. Рассчитать требуемую производительность

Сколько нужно выполнять в день, чтобы попасть в срок?

Шаг 5. Определить ресурс

Сколько людей необходимо?

Нужна ли дополнительная техника?

Можно ли вести работу параллельно?

Шаг 6. Получить план восстановления

Не «постараемся».

А:

«С завтрашнего дня 18 человек. Две смены. Производительность X. Контроль каждый день в 18:00».

Шаг 7. Установить контрольные точки

Не ждать финальной даты.

Контролировать ежедневно или с другой разумной периодичностью в зависимости от работ.

Шаг 8. Подготовить резервный сценарий

Если план восстановления не выполняется — что делаешь?

Другой субподрядчик?

Перераспределение фронта?

Изменение последовательности?

Усиление ресурсами?

Эскалация руководству?

Вот здесь начинается настоящая работа начальника участка.

1.9. НЕ УГРОЖАЙ ТЕМ, ЧЕГО НЕ СДЕЛАЕШЬ

Это очень важное правило.

Если ты говоришь:

«Ещё один срыв — снимаем вас с объекта».

Ты должен понимать, что произойдёт, если действительно придётся снять подрядчика.

Кто выйдет завтра?

Кто примет незавершённый фронт?

Кто даст людей?

Кто выполнит остаточный объём?

Что будет с материалами?

Что будет с инструментом?

Что будет с документацией?

Как зафиксирован фактический объём?

Какие последствия для графика?

Именно поэтому профессиональный разговор звучит не так:

«Я вас сейчас всех уволю».

А как:

«На текущую дату фактическое выполнение отстаёт от согласованного графика. Нам необходимо восстановить план. Предлагаю сегодня зафиксировать остаточный объём, ресурс и контрольные точки. Если план не выполняется, будем принимать дальнейшие организационные решения».

Спокойно.

Жёстко.

Без театра.

1.10. ТИПЫ СУБПОДРЯДЧИКОВ

На практике полезно быстро определить, с кем ты имеешь дело.

Тип 1. Профессионал

Сказал — сделал.

Понимает документы.

Заранее сообщает о рисках.

Сам предлагает решения.

Такого подрядчика нужно беречь.

Тип 2. Исполнитель

Сам инициативу не проявляет.

Но если поставлена задача и есть контроль — работает нормально.

Ему нужен понятный руководитель.

Тип 3. Торгаш

Любая проблема превращается в разговор о деньгах.

Любое изменение:

— доплата.

Любая задержка:

— объективные обстоятельства.

С ним особенно важны договорённости и фиксация.

Тип 4. Пожарный

Работает только тогда, когда уже горит.

Сегодня 20 человек.

Завтра два.

Послезавтра снова двадцать.

На него нельзя строить критический график без резервов.

Тип 5. Исчезающий

Не отвечает.

Не приезжает.

Не даёт документы.

Не сообщает проблемы.

Самый опасный момент — когда такой человек появляется только тогда, когда ему нужны деньги.

1.11. КОГДА НУЖНО РАССТАВАТЬСЯ

Есть простое правило.

Субподрядчика нужно менять не тогда, когда он тебе надоел.

И не тогда, когда ты с ним поссорился.

А когда его дальнейшее участие создаёт большой риск, чем переход к другому исполнителю.

Перед решением собери факты:

что обещано;
что фактически сделано;
какие нарушения;
какие предупреждения были;
какие сроки предоставлялись;
какие меры восстановления предлагались;
какой остаточный объём;
какой риск для графика;
какой резервный вариант.

**Эмоции не должны принимать решение, которое
стоит компании миллионы.**

ГЛАВА 2

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Как добиться работы без крика

Есть начальники, которых боятся.

Есть начальники, которых уважают.

Это не одно и то же.

Страх может заставить человека выполнить задачу сегодня.

Уважение позволяет построить систему, которая работает завтра.

2.1. ТЫ НЕ ОБЯЗАН НРАВИТЬСЯ ВСЕМ

Одна из самых разрушительных ошибок молодого руководителя:

«Не хочу портить отношения».

В результате он:

не требует документы;

не останавливает нарушение;

закрывает глаза на опоздания;

терпит некачественную работу;

боится сделать замечание;

берёт чужую ответственность на себя.

Почему?

Потому что хочет быть «хорошим начальником».

Но начальник не должен быть хорошим.

Он должен быть **справедливым, понятным и последо-**

вательным.

2.2. ФОРМУЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРЕБОВАНИЯ

Хорошее поручение должно отвечать минимум на пять вопросов:

Что сделать?

Кто делает?

Когда должно быть готово?

Как выглядит результат?

Как мы проверяем выполнение?

Например:

Плохо:

«Разберись с арматурой».

Хорошо:

«Иванов, до 15:00 проверить наличие арматуры по заявке на захватку 3, сверить фактический остаток с потребностью и дать мне таблицу: позиция, остаток, дефицит, срок поставки. В 15:00 докладываешь результат».

Второй вариант занимает немного больше времени.

Но резко уменьшает количество недопонимания.

2.3. НЕ СПРАШИВАЙ «ПОЧЕМУ НЕ СДЕЛАЛ?»

Этот вопрос часто ничего не даёт.

Человек начинает защищаться.

— Не успел.

— Не получилось.

— Мне не передали.

— Материала не было.

— Другой отдел виноват.

Вместо этого спроси:

«Что конкретно помешало выполнить задачу?»

А потом:

«Что нужно изменить, чтобы задача была выполнена?»

Ты переводишь разговор:

из оправдания

в решение.

2.4. СИЛЬНЫЙ НАЧАЛЬНИК НЕ КРИЧИТ

Крик часто воспринимают как силу.

На самом деле крик может быть признаком отсутствия других инструментов.

Если ты каждый день кричишь, люди постепенно перестают слышать содержание.

Они слышат только шум.

Поэтому лучше:

говорить коротко;

фиксировать требования;

называть сроки;

назначать ответственных;

проверять;

последовательно реагировать на нарушение.

Последовательность сильнее громкости.

2.5. КАК ПОДЧИНЁННЫЕ ПРОВЕРЯЮТ НОВО-

ГО НАЧАЛЬНИКА

Первые недели тебя будут тестировать.

Иногда сознательно.

Чаще — автоматически.

Тебе могут сказать:

«У нас так не принято».

Это тест.

«Раньше начальник разрешал».

Тест.

«Да мы всегда так делали».

Тест.

«А что ты от меня хочешь?»

Тест.

«Я занят».

Тест.

«Сделаем завтра».

Тест.

Твоя задача — не устраивать революцию.

Но и не показывать, что требования можно игнорировать.

Ответ:

«Хорошо. Тогда покажи, как было организовано раньше.

Мы посмотрим, что сохраняем, а что меняем».

Спокойно.

Без конфликта.

Но ты уже управляешь разговором.

2.6. ПЕРВЫЕ 7 ДНЕЙ НОВОГО НАЧАЛЬНИКА

УЧАСТКА

Если ты только пришёл на объект, не начинай с попытки изменить всё.

Первые семь дней нужны для диагностики.

День 1. Люди

Кто есть?

Кто за что отвечает?

Кто реально принимает решения?

Кого слушают рабочие?

Кто формально руководитель, а кто фактически влияет на объект?

День 2. Фронты работ

Что выполняется?

Что должно выполняться?

Где отставание?

Где простой?

Где критический фронт?

День 3. График

Сравни:

план;

факт;

остаток;

ресурс;

критический путь.

День 4. Материалы

Что есть?

Что заказано?

Что в пути?

Чего не хватает?

Что может остановить работу в ближайшие 7–14 дней?

День 5. Документы

Какие документы закрыты?

Какие зависли?

Какие исполнительные схемы отсутствуют?

Какие замечания не закрыты?

День 6. Деньги

Где основные перерасходы?

Какие работы выполнены, но не закрыты?

Какие дополнительные работы не оформлены?

Какие платежи критичны?

День 7. Риски

Составь собственную карту рисков.

Не для красивого отчёта.

Для себя.

КАРТА РИСКОВ НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

Риск

Вероятность

Последствие

Ответственный

Срок реакции

План В

Нет материала

Средняя

Высокое

Снабжение

2 дня

Резервный поставщик

Срыв субподрядчика

Высокая

Высокое

Производство

1 день

Резервная бригада

Отставание графика

Средняя

Высокое

НУ

Ежедневно

Перераспределение фронта

Документы

Средняя

Среднее

ПТО

3 дня

Отдельный контроль

Техника

Низкая

Высокое

Механизация

1 день

Резерв

Неважно, насколько красиво выглядит таблица.

Важно другое:

у каждого серьёзного риска должен быть план действий.

2.7. ЕЖЕДНЕВНЫЙ ЦИКЛ НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

Сильный НУ не управляет объектом хаотично.

У него есть ритм.

Утро

Что сегодня должно произойти?

Какие фронты критические?

Какие ресурсы нужны?

Какие проблемы возникли ночью?

День

Что реально происходит?

Где отклонение?

Что остановилось?

Что изменилось?

Вечер

Что выполнено?

Что не выполнено?

Почему?

Кто отвечает?

Что переносится?

Что нужно обеспечить завтра?

ПЯТИМИНУТНЫЙ ВЕЧЕРНИЙ КОНТРОЛЬ

Перед завершением рабочего дня ответь себе на пять вопросов:

Что сегодня должно было произойти?

Что реально произошло?

Где возникло отклонение?

Что я сделал для его устранения?

Что может ударить по объекту завтра?

Если ты ежедневно отвечаешь на эти пять вопросов, через несколько недель начинаешь видеть объект совсем иначе.

Ты перестаёшь просто реагировать.

Ты начинаешь **предугадывать**.

2.8. ГЛАВНЫЙ НАВЫК НУ — ПРЕДВИДЕТЬ

Представь:

Сегодня всё спокойно.

Бетон есть.

Люди есть.

Техника работает.

Заказчик не звонит.

Кажется, всё хорошо.

Но хороший НУ уже думает:

— Что может остановить меня через неделю?

Проверяет поставку.

Смотрит график.

Сверяет ресурс.

Проверяет исполнительную.

Уточняет фронты.

Смотрит, какие решения заказчика ещё не получены.

Проверяет дополнительные работы.

Смотрит оплату.

Это не паранойя.

Это профессия.

ЖЁСТКАЯ ПРАВДА

На коммерческой стройке редко проигрывает тот, кто однажды допустил ошибку.

Чаще проигрывает тот, кто **слишком долго не хотел признавать, что проблема существует.**

Срыв поставки.

Слабый субподрядчик.

Недостаток людей.

Отставание.

Дефект.

Конфликт.

Неоформленная дополнительная работа.

Проблема с документами.

Каждая из этих вещей может быть управляемой, если её увидеть вовремя.

Но маленькая проблема, которую игнорировали три недели, превращается в большую проблему, которую уже невозможно решить одним звонком.

ЗАДАНИЕ ЧИТАТЕЛЮ

Возьми свой объект.

И прямо сегодня ответь письменно:

1.

Какие три проблемы могут остановить мой объект в ближайшие 14 дней?

2.

Какой субподрядчик сейчас является самым рискованным?

3.

Каких материалов не хватит, если поставка задержится на неделю?

4.

Какие документы могут заблокировать закрытие работ?

5.

Где сейчас находится самый большой финансовый риск?

6.

Кто на объекте знает о проблеме раньше меня?

И последний вопрос:

7.

Что произойдёт на моём объекте завтра, если я сегодня вообще ничего не буду контролировать?

Ответ на него очень хорошо показывает качество твоей системы управления.

Если объект развалится за один день без твоего постоянного присутствия — ты пока не построил систему.

Если процессы продолжат работать, а ты будешь подключаться только к действительно важным вопросам — ты дви­жешься в сторону настоящего начальника участка.

И это, пожалуй, главное отличие руководителя от просто очень хорошего прораба.

ЧАСТЬ II

ЛЮДИ — ТВОЙ ГЛАВНЫЙ РИСК

Стройка состоит из бетона, металла, кирпича, техники, документов и денег.

Но всё это приводят в движение люди.

И именно люди чаще всего становятся причиной самых дорогих проблем.

Не потому, что люди плохие.

А потому, что у каждого человека на объекте есть свои интересы.

Рабочему нужно получить зарплату.

Мастеру — выполнить объём.

Субподрядчику — заработать.

Снабжению — закрыть заявку.

ПТО — получить документы.

Заказчику — получить результат.

Директору — прибыль.

А начальнику участка нужно сделать так, чтобы **все эти интересы одновременно не разрушили объект.**

Поэтому управление людьми — не дополнительный навык начальника участка.

Это его основная работа.

ГЛАВА 3

КАК ПОНЯТЬ, КТО ТЕБЯ ПОДВОДИТ

Саботаж, безразличие или обычная ошибка?

Начальники часто делают одну и ту же ошибку.

Когда что-то пошло не так, они сразу ищут виноватого.

Но на объекте существует как минимум пять разных причин плохого результата:

человек не умеет;

человек не понял задачу;

человеку не дали ресурс;

человек ошибся;

человек сознательно игнорирует требование.

И только последняя ситуация действительно похожа на саботаж.

Это принципиально важно.

Если мастер не умеет планировать, бессмысленно кричать на него.

Если ему не дали материал, бессмысленно обвинять его в срыве.

Если задача была поставлена словами:

«Сделай нормально».

то проблема может находиться не в исполнителе, а в руководителе.

3.1. ПЕРВЫЙ ВОПРОС: ЧЕЛОВЕК ЗНАЛ, ЧТО ОТ НЕГО ТРЕБУЕТСЯ?

Перед любым конфликтом проверь пять вещей.

- 1. Задача была поставлена?**
- 2. Срок был понятен?**
- 3. Ответственный был назначен?**
- 4. Результат был определён?**
- 5. Ресурсы были доступны?**

Если хотя бы один ответ — «нет», сначала исправь систему.

Только после этого можно делать выводы о дисциплине человека.

3.2. СИГНАЛЫ ПРОБЛЕМНОГО СОТРУДНИКА

Есть несколько признаков, которые должны насторожить.

Он постоянно объясняет, почему нельзя.

Не:

«Вот проблема и вот решение».

А:

«Это невозможно».

«Мы так никогда не делали».

«Это не моя работа».

«Пусть сначала другие сделают».

Он сообщает плохие новости слишком поздно.

В понедельник уже понятно, что срок пятницы невозможен.

Но руководитель узнаёт об этом в четверг.

Это серьёзный сигнал.

Он не любит фиксировать договорённости.

После разговора:

— Хорошо.

Но когда приходит время выполнения:

— Я такого не говорил.

Он постоянно ищет виноватых.

Материал не пришёл.

Снабжение виновато.

Фронт не готов.

Другой подрядчик виноват.

Документы не подписаны.

ПТО виновато.

Погода плохая.

Телефон разрядился.

Чем больше объяснений — тем меньше ответственности.

3.3. НО НЕ ПУТАЙ СОПРОТИВЛЕНИЕ С НЕСОГЛАСИЕМ

Это очень важный момент.

Сильный сотрудник может спорить с начальником.

И это не всегда плохо.

Иногда именно он первым скажет:

«Если сейчас сделать так, через две недели получим проблему».

Если ты автоматически воспринимаешь любое несогласие как неповиновение, ты начнёшь уничтожать сильных людей.

Тебе нужны не подчинённые, которые говорят:

«Да, начальник».

Тебе нужны люди, которые могут сказать:

«Я не согласен. Вот почему. Предлагаю другой вариант».

А последнее решение уже принимает руководитель.

3.4. ТЕСТ НА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Есть простой способ понять отношение человека к работе.

Спроси:

— Что ты предлагаешь сделать?

Ответы бывают очень показательные.

Слабый ответ:

«Не знаю».

Оправдательный:

«А что я могу сделать?»

Перекладывающий:

«Это вообще не ко мне».

Рабочий:

«Можно сделать так или так».

Сильный:

«Проблема вот здесь. Я вижу два варианта. Первый быстрее, второй дешевле. Я бы выбрал первый».

Вот таких людей нужно замечать.

3.5. ЛЮДИ, КОТОРЫХ НЕЛЬЗЯ ПОТЕРЯТЬ

На объекте есть люди, которые официально могут занимать обычную должность, но фактически держат на себе большой кусок системы.

Например:

старший мастер;

сильный инженер;

опытный механик;

ответственный кладовщик;

толковый специалист ПТО;

бригадир, которому доверяют рабочие.

Не всегда самый ценный человек — тот, у кого самая высокая должность.

Иногда человек с должностью «мастер» знает объект лучше нескольких руководителей.

Поэтому новый начальник участка не должен приходить и сразу доказывать:

«Теперь здесь главный я».

Нужно сначала понять:

кто реально влияет на объект.

3.6. КАРТА ВЛИЯНИЯ

Сделай для себя простую таблицу.

Человек

Формальная роль

Реальное влияние

Надёжность

Риск

Мастер А

Мастер

Высокое

Высокая
Низкий
Бригадир Б
Бригадир
Высокое
Средняя
Средний
Инженер В
Инженер
Среднее
Высокая
Низкий
Кладовщик Г
Кладовщик
Высокое
Высокая
Низкий
Рабочий Д
Рабочий
Среднее
Низкая
Высокий

Не нужно показывать эту таблицу людям.

Это твоя управленческая карта.

3.7. ПЕРВАЯ ОШИБКА НОВОГО НАЧАЛЬНИКА

Приходит новый НУ.

И сразу:

— Так, всё будем делать по-новому.

Меняет совещания.

Меняет порядок заявок.

Меняет людей.

Меняет правила.

Меняет отчётность.

Через месяц половина объекта его ненавидит, а вторая половина ждёт, когда он уйдёт.

Почему?

Потому что он изменил систему, не разобравшись в ней.

Правильнее:

сначала наблюдать;

потом измерять;

потом менять.

ГЛАВА 4

СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ

Как требовать результат и не превращать объект в зону боевых действий

Начальник участка постоянно разговаривает.

Но не все разговоры одинаковы.

Есть:

обычные;

рабочие;

неприятные;

конфликтные;

критические.

Самые важные — последние три.

Потому что именно там руководитель либо укрепляет свою позицию, либо теряет её.

4.1. ФОРМУЛА СЛОЖНОГО РАЗГОВОРА

Используй структуру:

**ФАКТ ПОСЛЕДСТВИЕ ТРЕБОВАНИЕ СРОК
КОНТРОЛЬ.**

Например:

«На сегодня выполнено 62% объёма вместо 75% по графику. Это создаёт риск срыва следующей технологической операции. Мне нужен план восстановления сегодня до 16:00. Завтра в 9:00 проверяем фактический ресурс и объём».

Обрати внимание.

Здесь нет:

«Вы вообще работать собираетесь?»

«Сколько можно?»

«Я вам уже говорил!»

«Вы всё сорвали!»

Есть факты.

И решение.

4.2. РАЗГОВОР С ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРЫЙ ПОСТОЯННО ОПАЗДЫВАЕТ

Плохо:

— Сколько можно опаздывать?!

Лучше:

— За последнюю неделю ты трижды пришёл позже установленного времени. Мне нужно понять причину. Что происходит?

Выслушай.

Если причина объективная — решай причину.

Если причина уважительная — меняй организацию.

Если причина систематическая и необоснованная — обозначай требование.

«Я тебя услышал. Но рабочее время начинается в 8:00. Мне нужно, чтобы с завтрашнего дня ты был на месте к началу смены. Если есть обстоятельства, из-за которых это невозможно, сообщи мне заранее».

Спокойно.

4.3. РАЗГОВОР С БРИГАДИРОМ, КОТОРЫЙ НЕ

ВЫПОЛНИЛ ОБЕЩАНИЕ

Не начинай:

«Ты опять подвёл».

Скажи:

«Вчера ты подтвердил объём 120 квадратных метров. Фактически выполнено 80. Давай разберём, где возникло отклонение».

Потом:

«Что нужно сделать, чтобы закрыть остаток?»

Если человек предлагает решение:

«Хорошо. Фиксируем».

Если снова звучит:

«Ну, постараемся».

Ответ:

«Мне нужно не обещание. Мне нужен конкретный план».

4.4. РАЗГОВОР С СУБПОДРЯДЧИКОМ, КОТОРЫЙ НАЧАЛ ТОРГОВАТЬСЯ ПОСЛЕ НАЧАЛА РАБОТ

Классическая ситуация.

До начала:

«Да, всё входит».

После начала:

«Это отдельно».

Ещё:

«И это отдельно».

И ещё:

«За это нужно доплатить».

Не нужно сразу обвинять его в обмане.

Нужно разделить вопросы.

Вопрос 1

Что входит в согласованный объём?

Вопрос 2

Что действительно является дополнительной работой?

Вопрос 3

Что изменилось по сравнению с исходными условиями?

Вопрос 4

Кто и когда согласовал изменение?

Вопрос 5

Есть ли документальная фиксация?

Только после этого обсуждай деньги.

4.5. КОГДА ЧЕЛОВЕК ПОВЫШАЕТ ГОЛОС

Твоя ошибка — повысить голос в ответ.

Тогда разговор превращается в соревнование.

Кто громче.

Не участвуй.

Скажи:

«Я готов обсудить вопрос. Но давай без крика».

Если человек продолжает:

«В таком формате разговор продолжать не буду. Когда сможем спокойно обсудить факты и решение — вернёмся к вопросу».

Это не слабость.

Это контроль.

4.6. КОГДА ТЕБЕ ГОВОРЯТ: «Я УЙДУ»

Это распространённый инструмент давления.

Рабочий:

«Я всё бросаю».

Бригадир:

«Если не будет доплаты, завтра людей не выведу».

Субподрядчик:

«Тогда ищите других».

Не нужно отвечать:

«Да пожалуйста, уходи!»

И не нужно:

«Нет, только не уходи!»

Оба ответа эмоциональные.

Сначала выясни реальную ситуацию.

«Я тебя услышал. Давай разберём, что конкретно является причиной».

После этого отделяй эмоцию от факта.

Иногда человек действительно готов уйти.

Иногда это просто попытка получить уступку.

Ты должен знать разницу.

4.7. ТРИ ФРАЗЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ УБРАТЬ ИЗ ЛЕКСИКОНА НУ

«Я ничего не могу сделать».

Если ты действительно не можешь решить вопрос сам, скажи:

«Мне требуется решение руководства. Я подготовлю варианты и вынесу вопрос».

«Это не моя проблема».

Даже если формально это не твоя зона ответственности, проблема объекта всё равно может стать твоей проблемой.

Лучше:

«Это не моя зона ответственности, но я передам вопрос ответственному и проконтролирую, чтобы он не повлиял на производство».

«Мне никто не сказал».

Вместо этого:

«Информацию я получил поздно. Сейчас проверю последствия и определю дальнейшие действия».

Руководитель не обязан знать всё.

Но он обязан уметь работать с тем, что узнал.

4.8. КОГДА НУЖНО СКАЗАТЬ «НЕТ»

Начальник участка постоянно получает требования.

Иногда разумные.

Иногда спорные.

Иногда невыполнимые.

Например:

«Сделайте этот объём за три дня».

Ты понимаешь, что физически это невозможно при имеющемся ресурсе.

Самая плохая реакция:

«Хорошо».

Потому что через три дня выяснится, что невозможно.

Правильнее:

«При текущем ресурсе выполнить объём за три дня невозможно. Расчёт показывает пять дней. Если срок три дня принципиален, нужны дополнительные люди и техника. Я могу предложить два варианта».

Это профессиональное «нет».

Не отказ.

А нет + расчёт + варианты.

ГЛАВА 5

КАК СОБРАТЬ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ

Не ищи идеальных людей. Строй предсказуемую систему.

Идеальных работников не бывает.

Есть люди:

сильные;

слабые;

быстрые;

медленные;

ответственные;

творческие;

конфликтные;

опытные;

молодые;

надёжные;

непредсказуемые.

Задача НУ — не собрать команду из супергероев.

Задача — сделать так, чтобы сильные стороны людей работали на общий результат.

5.1. КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ПРАВИЛ

Первое, что должен понимать человек на объекте:

что здесь считается нормой.

Например:

безопасность обязательна;

нарушения не скрываются;

проблемы сообщаются заранее;

договорённости фиксируются;

документы закрываются вовремя;

качество не приносится в жертву скорости без соответствующего решения;

задача имеет ответственного;

срок имеет контрольную точку.

Не нужно писать 50 страниц правил.

Нужны понятные правила, которые реально выполняют-
ся.

5.2. НЕ ДОПУСКАЙ ДВОЙНЫХ СТАНДАРТОВ

Если одному можно опаздывать, а другому нельзя, система разрушена.

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.